

IBM

Who Says
Elephants Can't
Dance?

谁说大象 不能跳舞？

——IBM董事长郭士纳自传

郭士纳：《商业周刊》2001年全球25位最佳经理人排名榜首

[美] 郭士纳 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



谁说大象 不能跳舞？

——IBM董事长郭士纳自传

[美] 郭士纳 著

图书在版编目(CIP)数据

谁说大象不能跳舞?——IBM董事长郭士纳自传/[美]郭士纳著;张秀琴等译.-北京:中信出版社,2003.1

书名原文:Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's Historic Turnaround
ISBN 7-80073-638-5

I. 谁… II. ①郭… ②张… III. 企业管理-经验-美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第103255号

Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's Historic Turnaround

Copyright © 2002 by Louis V. Gerstner, Jr.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers Inc. through Arts & Licensing International, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

谁说大象不能跳舞?——IBM董事长郭士纳自传

SHUISHUO DAXIANG BUNENG TIAOWU?

著者:[美]郭士纳

译者:张秀琴 音正权

审校:肖亦华

责任编辑:袁卫华

责任监制:朱磊 王祖力

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限公司

承印者:北京忠信诚胶印厂

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:12.375 字数:269千字

版次:2003年1月第1版

印次:2003年3月第2次印刷

京权图字:01-2002-0457

书号:ISBN 7-80073-638-5/F·457

定价:25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

谨以此书献给成千上万的IBM人

他们从来没有抛弃他们的公司、他们的同仁以及他们自己

他们是IBM再创辉煌真正的英雄

序

我从没有对自己说过：“嗨，我想我要写一本书。”我不是一个写书的人。直到现在，我也没有时间或愿意伏案反思我35年的从商生涯，我也没有耐心长时间地坐在那里写一本书。在我的整个职业生涯中，我都不敢贸然地告诉别人该如何管理他们的企业。

而且，坦率地说，我不敢确信别人是否就对我的思想感兴趣。我阅读过别人的许多著作，但多数并非关于商业方面的。每天，在办公室里待了12个小时以后，谁回家后还会想去阅读别人的办公记录呢？

我总以为，你不可能仅仅坐在办公室里，就可以成功地管理好自己的企业。这就是我在IBM公司担任CEO的9年间都坚持四处走访的原因所在：此间，我的飞行里程达到了100万英里，并会见了无数IBM的客户、商业伙伴以及员工。在过去的两年里，就在人们开始猜测我是否退休在即的时候，我还在想，正是在这些会见中，一个外出走访的CEO才能够获得关于公司、世界以及未来的许多宏伟蓝图的认识。然而，有多少次——无论是在大型会议还是小型聚会中，甚至是在与CEO们和国家领导人的私人会晤中，我都惊奇地发现，人们总是在问我：“你是如何令IBM起死回生的？”“你刚到那里的时候，IBM是个什么样子？”“IBM的问题出在哪里？”“你做了

什么特别的事使IBM东山再起了？”“你在这一过程中学到了些什么？”

他们中的许多人都说，他们想知道这些问题的答案，因为他们自己的公司、组织或者政府机构也面临着一些与IBM在20世纪90年代初期濒临倒闭时类似的问题。国外的商务人士也面临着把传统企业转变为与世界经济接轨的、务实而灵活的现代企业这一任务，他们似乎对于这些问题特别感兴趣。

新近，就在我宣布自己有引退的意愿以后，我在一家美国报纸——《今日美国》上看到了一篇有趣的文章。该文指出：实际上，人们希望郭士纳能够做一些比写书或者打高尔夫球更有意义的事。这是一个好主意，但是自从宣布打算引退以来，我已经收到了数千封来信和电子邮件，其中大部分都表达了希望我能够告诉他们我在IBM有什么样的经验和教训。（我还应邀在一个电视广告中与高尔夫球名将杰克·尼克劳斯 [Jack Nicklaus] 以及加里·普莱耶 [Gary Player] 一起亮相。）你或许可以说，我是有点不情愿地得出了这样的结论，即对于我来说，目前满足所有这些“公众要求”的最容易的方式就是写一本书和远离高尔夫球。

因此，下面我就要告诉你，我的重振IBM的故事了。

当然，如果没有IBM同事们的帮助——他们都是重振IBM的英雄，没有他们就没有IBM的起死回生和今日的辉煌，也就没有呈现在大家面前的这本书。从许多方面来说，这不仅是关于我的一本书，也同时是一本关于他们的书。这些英雄当中有许多都是公司的领导者，其中最重要的要算是丹尼·韦尔什和彭明盛^①了，他们是我们的服务公司的缔造者；还有软件集团的创始人约翰·汤普森；把混乱的信息整合起来并形成了世界上最有力的品牌的阿比·考恩斯坦姆；帮助我把高科技语言转译成管理用语的尼克·多诺弗里奥；把生产力水平、纪律、深入的调查分析理念贯穿到公司之中（在我来IBM之前，这些工作似乎并没有得到足够的重视）的3位伟大

^① Sam Palmisano, 2002年3月份接替郭士纳任IBM CEO，他的中文名字是“彭明盛”。

的高级财务主管杰里·约克、里克·托曼和约翰·乔伊斯；在许多重大决策上给予我智力支持和咨询帮助的我多年的同事拉里·里奇尔迪；最后，还有使IBM真正拥有了健全的人力资源部门并在公司文化转型中发挥核心作用的人力资源部负责人汤姆·布沙尔。

实际上，在IBM的转变过程中，做出贡献的英雄远不止这些。成千上万的IBM人也都为此做出了巨大的贡献，他们接听电话、勇于承担重任，并在我们承担重振公司这个让人筋疲力尽（时而令人恐惧，时而令人振奋）的任务过程中，表现出他们的宽容和理解。为了他们，我决定写这本书。

我是在没有合著者和代笔者的情况下写这本书的（所以，我敢打赌这是我的最后一本书了，我没有想到写一本书有这么难）。我为书中所出现的任何误导读者的错误负全部责任。书中所陈述的观点都是我个人的，并不一定都代表IBM公司以及IBM其他员工的想法。

我的确从一些IBM的老员工那里得到了许多帮助。他们是：乔恩·伊瓦塔、马克·哈里斯以及麦克·温，他们都为本书的写作做出了巨大的贡献。迈克尔·安德尔则熟练而耐心地一次又一次地帮助我整理稿件——这是一项不可想像的大工作量的任务。我衷心感谢他们以及每一位帮助过我的人。

引言

本书不是我的自传。除了我的孩子，我并不奢望任何人阅读这本书（而且，对于他们是否愿意阅读本书，我也完全没有把握）。然而，为了给我的观点提供一些相关的背景，我决定简要陈述以下这些历史背景。

我生于1942年3月1日，出生地是美国纽约米尼奥拉市。

我父亲从一个送奶车司机做起，最终成为F&M Schaeffer Brewing公司的调度员。我母亲做过秘书、房地产销售人员，并最终成为一所社区大学的教学管理人员。我有三个兄弟——一个哥哥，两个弟弟。直到1959年我上大学之前，我们一家人都住在米尼奥拉的一所房子里。

我的家庭是一个温暖、管教严格的、信仰天主教的中产阶级家庭。无论我在事业上取得什么样的成就，都是与我的父母的影响分不开的。我父亲是一个不爱说话的人。他非常爱学习且注重内省——这种内省是不需要更大范围的听众的赞许和肯定的。我母亲是一个极其严格、勤劳和对所有的孩子都充满期盼的人。她督促我们追求卓越、追求成就和走向成功。

在我的家庭中，教育是最首要的问题。我父母每4年就要抵押一次房产以支付孩子们的学费。我入的是公立小学，毕业后就去了米尼奥拉的天主

教中学——Chaminade中学。1959年中学毕业，达特茅斯学院给我提供了一份丰厚的奖学金，自此开始了自我奋斗的人生历程。对于我的家庭来说，达特茅斯学院所提供的那份奖学金是一种巨大的恩惠，1959年9月正式去该校上学了。

4年后，我以工程学学士的身份从该校毕业了。毕业后直接到哈佛大学商学院又继续学习了两年（那时候，你可以从本科院校一毕业就直接到商学院读书，这种做法后来被大多数商学院废弃了）。

23岁的时候，我从哈佛毕业就直接进入商界。

1965年6月，我加盟纽约麦肯锡咨询公司。我的第一个工作任务，就是为Socony美孚石油公司做一项高级管理人员的报酬研究。我永远不会忘记开展该项研究的第一天，我对高级管理人员的报酬问题一无所知，而且对石油行业也一无所知。感谢上帝，幸好我是公司里的新人，所以公司不会委我以重任。但是，麦肯锡公司却是一家要求员工迅速成长的公司：几天之内，公司就委派我去和一位比我大几十岁的高级经理面谈。

在后来的9年里，我一步一步成长为麦肯锡公司的高级职员。我负责管理公司的财务，同时也是公司高级管理委员会委员。我是负责三个主要客户的合伙人，这三个客户中有两个是金融服务公司。

在麦肯锡公司我所学到的最重要的事情就是，对一家公司的基础有了一个具体的理解。麦肯锡公司就是专门为自己的客户深入分析其市场定位、竞争态势以及战略方向的。

30岁刚出头的时候，我就清楚地意识到，我并不甘心再把顾问工作当做自己的职业。尽管我喜欢智力挑战、快节奏以及与高级管理人士接触，但我还是发现自己越来越不喜欢扮演一个顾问的角色，而是喜欢扮演一个决策者的角色。记得我曾对自己说：“我再也不想成为一个这样的人，即走进一个房间，然后将一份报告呈交给会议桌对面的人；我想成为会议桌对面的那个人——那个能做决策和采取行动的人。”

与其他许多成功的麦肯锡公司的合伙人一样，我在做顾问期间也曾收

到过客户的邀约，邀请我加盟他们的公司，但是多年来，这些邀约却似乎没有能够打动我，足以令我下决心离开麦肯锡公司。然而，1977年，我终于接受了美国运通公司的邀请，那时，该公司是我最大的客户，加盟该公司时，我担任的是该公司的旅游服务集团负责人的职务（实际上，就是负责美国运通卡、旅行支票以及旅行办公业务）。我在美国运通公司一呆就是11年，而且那也是一段非常有趣的和我个人感到很满意的时光。10年间，我们的团队使旅游服务业务的收入复利增速提升为17%；运通卡的发行量也从800万张增加到3 100万张；而且我们还围绕着公司卡、销货以及信用卡加工业，开拓了各种新业务。

在美国运通公司，我还学到了许多东西。刚到运通公司的时候，我失望地发现，公开的意见交流——从某种意义上说，那是在麦肯锡公司所学到的在不采用等级制度的情况下的一种完全自由的解决问题的方式，而在一个大型的、以等级制度为基础的机构中并不起作用。我还清楚地记得，在我上任的第一个月中我在这件事情上所处的尴尬境地：那时，我邀请了一些我认为专业水平很高的人前来就决策问题进行讨论，而没有顾及他们都是等级比我低2—3个级别的员工。我的团队对我的这一行为几乎是表示了半反抗态度了！于是，我开始了漫长的试图建立一种这样的机构的努力，即在这个机构中，既允许等级制度的存在，又同时允许机构中各个级别的人聚集在一起共同探讨解决问题的办法。

也是在美国运通公司，我还培养了一种信息技术战略价值观。想想美国运通卡所显示出来的信息技术含量吧！尽管在20世纪70年代之前我们并没有意识到这一点，但它实际上就是一个大宗的电子商务。数百万在全世界旅游的人都携带着运通公司的这张银白色的塑料卡，在世界各地进行购物和享受服务。每个月，他们都会收到一张账单，账单上列明他们的这些交易，所有的交易都可以转换为以某种货币形式结账。如果没有数千名，那至少也有数百名彼此并不相识或许再也不会见面的人在世界各地同时进行交易。而且所有这些交易大多都是通过大规模的全球数据处理中心进行

电子商务处理的。多年来，我在该项业务中努力奋斗的就是它的技术含量。

同样是在美国运通公司，我第一次领教了“老IBM”的厉害。我绝不会忘记这样的一天：在那一天，我的一个事业部经理给我打电话，告诉我他最近在公司的一个大数据处理中心安装了一台Amdahl电脑——该数据处理中心一直都是全部使用IBM产品的。这位经理说，IBM的产品代表那天早晨来到我们公司，并告诉他，鉴于我们公司的数据处理中心购买了Amdahl电脑，所以IBM将取消对我们的数据处理中心的所有支持性服务。听了那位经理的话，我简直惊呆了。鉴于美国运通公司当时还是IBM最大的客户，所以我无论如何也想不到IBM会如此对待它的客户。我立即给IBM当时的CEO打电话，询问他是否知道并同意该公司的这一做法。我没有打通这位CEO的电话，而是和他的一位行政助理通了话，这位行政助理说他会记下我的话并转给CEO。IBM到底还是头脑冷静（或者说是聪明）的人多，所以那场风波总算过去了，但我却永远不会忘记。

1989年4月1日，我离开了美国运通公司，接受了《商业周刊》所谓的在运通公司的“漂亮的10年竞赛”，来到了RJR纳贝斯克（RJR Nabisco）公司。这是一家大型袋装食品公司，此前不久，该公司是在原纳贝斯克公司和R·J·雷诺兹（R. J. Reynolds）烟草公司合并的基础上组建的。当猎头公司找到我的时候，该公司已经名列“美国90家最受尊敬的公司”之一。该公司当时刚刚经历了美国现代商业史上最疯狂的一次风险投资：众多的投资公司，为该公司的非公开杠杆收购（LBO）展开了一场极其激烈的竞标比赛。最终中标的是联合风险投资公司Kohlberg Kravis Roberts & Co.（KKR）。之后不久，KKR风险投资公司就找到我头上，让我到这家目前处于非公开的和负债累累状况中的公司担任CEO。

在以后的4年中，我又全身心地投入全新的挑战之中。尽管从在美国运通公司工作时开始，我就已经非常清楚地掌握了一家消费品公司的运营规则，但是，我在RJR纳贝斯克公司的大部分时间却都是用在了对非常复杂

和负担过重的资产负债表的管理上。20世纪80年代的杠杆收购的肥皂泡，在RJR纳贝斯克公司购并成立之后不久就破灭了，并给该公司的这次购并活动带来了潮水般的麻烦。事后看来，KKR风险投资公司的确是在RJR纳贝斯克公司身上花了太多的钱，而且，在以后的4年中，对于RJR纳贝斯克公司来说，就变成了为平衡资产负债表再筹集资金的过程，而且同时还要努力保持公司各事业部之间的某种平衡。为此，我们不得不在起初的12个月中卖掉了价值110亿美元的资产。每年，我们还要支付利率高达21%的债务。当然，我们有很多贷款人和债权人委员会，而且我们也砍掉了最高管理层的过度开支（例如，当我来RJR纳贝斯克公司的时候，该公司旗下已经拥有32名职业运动员，他们都是由公司支付其薪水的“RJR纳贝斯克队”的队员）。

对于我来说，那是一段艰难的时光。我喜欢建构商业，而不是支解它们。然而，同时我们也可以从所做的每件事中获得学习的机会。从RJR纳贝斯克公司的工作实践中，我所学到的一条重要的经验就是：现金在一家公司中具有十分重要的意义——“自由现金流量”是衡量一家公司是否健康发展以及公司绩效高低的一个最重要的指标。

我也从RJR纳贝斯克公司的工作实践中，进一步培养了管理者和所有者之间的关系感。在麦肯锡公司的时候，我就已经对这种关系感到有所体验，因为麦肯锡公司就是一家由合伙人共有的私营公司。管理者有必要与股东利益保持一致——不是通过诸如股票期权这样的无风险工具，而是通过把管理者自己的钱投放在公司之中，使自己与所有者之间的利益保持一致，这种方法也成为我带到IBM公司的一个重要的管理哲学。

到1992年为止，一切都清楚地显示出，RJR纳贝斯克公司本身运营得很好，但是，杠杆收购却并没有给公司的所有者们带来预期的经济回报。我清楚地认识到，KKR风险投资公司正准备退出，于是我也萌生了退出该公司的想法。本书将从下一页开始叙述我的故事。

目录

序	VII
引言	XI

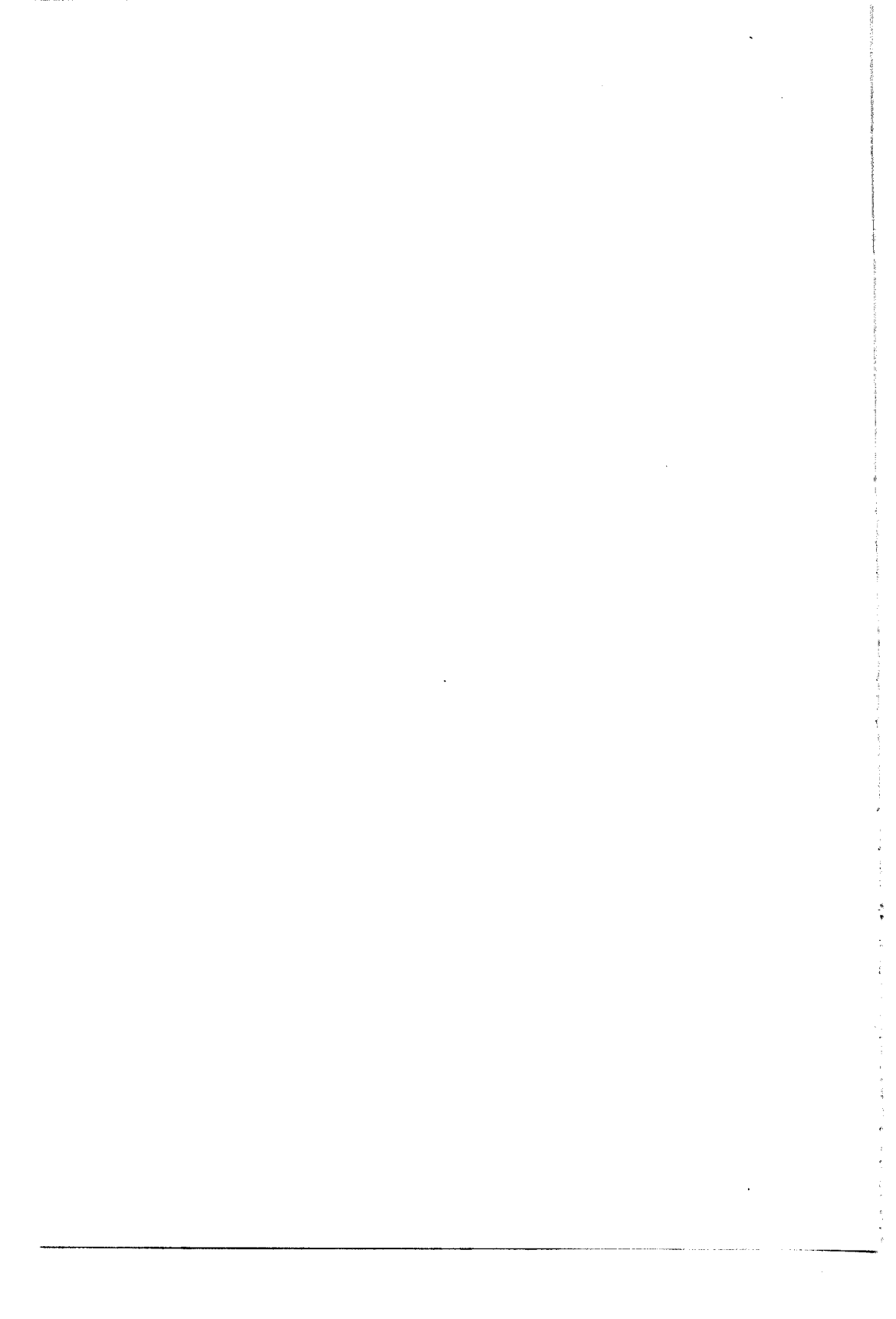
第一部分 掌舵领航	1
第一章 IBM情缘	3
第二章 走马上任	13
第三章 呛了几口水	25
第四章 到现场走走	37
第五章 “热烈拥抱”计划	47
第六章 财务止血	55
第七章 打造领导班子	73
第八章 打造一家全球企业	83
第九章 重振品牌	89
第十章 重新制定公司的工资待遇政策	95
第十一章 重返海滩	107

第二部分 战略决策	115
第十二章 IBM简史	117
第十三章 下大赌注	125
第十四章 服务——整合的关键	133
第十五章 开拓世界上最大的软件业务	141

第十六章 敞开公司的仓库	153
第十七章 层层分解与资产重组	161
第十八章 电子商务脱颖而出	175
第十九章 战略决策反思	187
第三部分 IBM文化	
第二十章 论公司文化	193
第二十一章 颠倒过来的世界	201
第二十二章 原则性领导	213
第四部分 教训篇	
第二十三章 关键的关键：熟悉（并热爱）自己的事业	233
第二十四章 战略决策的实施——明天要有明天的战略决策	243
第二十五章 个人领导魅力	249
第二十六章 大象就是能跳舞	257
第五部分 经验谈	
第二十七章 行业	271
第二十八章 体制	275
第二十九章 旁观者清	281
第三十章 IBM与社会	291
第三十一章 一路走好，IBM！	297
附录	
附录1	305
附录2	353
附录3	369

第一部分

掌舵领航



IBM情缘

1992年12月14日，我刚从一个慈善晚宴上回来——那是许多个总是善意的但却很少刺激和促进作用的慈善晚宴中的一个，参加这样的晚宴是纽约城的CEO生活的一部分，我作为RJR纳贝斯克公司的CEO，当然也不能例外。当我刚走进自己位于第5大道的公寓还不到5分钟，就听见电话铃响了，那是楼下的服务员打来的，现在已经将近晚上10:00，这位服务员却告诉我说：“伯克先生想在今天晚上尽快见你。”

我感到很纳闷，因为我住的这个地方，左邻右舍是不会在这么晚的时候给自己的邻居打电话的，于是我问这位服务员，是哪位伯克先生、他现在在哪里以及他是否的确希望非得在今晚见面？

服务员的回答是：“吉姆·伯克。他就住在这幢公寓的楼上。而且，他的确是非常想在今晚与你面谈。”

我并不十分了解吉姆·伯克，但是我却对他在强生公司的领导才能敬佩不已，就像佩服他在处理美国Drug-Free公司的合伙人关系上十分成功一样。早些年，伯克还因为处理Tylenol污染危机而成为一个商界传奇人物。我不知道他为何这么急切地要见我，当我给他打电话时，他说他立刻就下楼来。

他一见到我，就开门见山地对我说：“我听说你有可能要回美