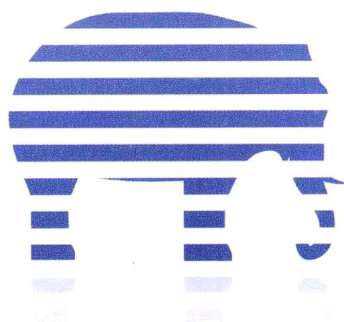




与大象共

Dancing with Elephant

向IBM学转型



企业转型10年成功经历首次公开
IBM前资深经理人解构转型模型



机械工业出版社
China Machine Press

许正◎著

与大象共舞

Dancing with Elephants

向IBM学转型



机械工业出版社
China Machine Press

IBM作为从产品制造商转型为服务和软件提供商的成功案例，一直是国内外企业研究的样板。本书作者用他在IBM丰富的职业经历，对IBM转型的内容和成果进行了深入的论述，并结合IBM的转型经验和战略框架，以及作者在国内企业的丰富实践经验，提出了针对中国企业的转型框架模型——“转型六要”，即企业转型战略、领导力升级、企业级的持续创新、企业文化转型、构建商业模式和优化运营模式，并介绍了IBM在这六方面的实践和管理方法。

本书适合关心企业转型发展的企业管理的实践者及研究者阅读，并适合作为EMBA、MBA学习者的参考读物。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

与大象共舞：向IBM学转型/许正著. —北京：机械工业出版社，2010.10

ISBN 978-7-111-32067-8

I. 与… II. 许… III. 电子计算机工业—工业企业管理—研究—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第191255号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 16.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-32067-8

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

推荐序一

PREFACE

在制造与服务的交响乐中起舞

进入21世纪以来，随着技术的进步和全球经济融合的加深，人类的生产和生活方式都在发生着巨大的变化。尤其是刚刚经历的全球金融危机，以及由之引发的全球经济衰退，使得各国以及各企业不得不重新审视自身的定位和发展战略。我国的企业正面临着产业结构调整和发展方式升级的巨大挑战，中国企业转型的关键在于服务业和制造业融合。纵观当今世界上的成功企业，制造与服务之间的相互渗透和相互影响越来越明显，已形成了相互依存、共同发展的关系。

一方面，服务逐渐渗透到生产环节的各个领域，制造业变得日益“服务密集”，任何制造产品的生产都会融入越来越多的服务作为中间投入要素，制造业已向服务化发展。制造业通过服务拓展业务范畴；制造企业通过服务创新挖掘市场机会提高盈利水平；制造商的国际运作活动引发了对服务支持的需求，即全球范围内的供应源、市场和竞争推动了通信、航空运输和货物处理等服务技术的发展；跨国制造企业主要通过其在技术转移、营销、金融、物流等服务方面的能力获得规模经济。

另一方面，服务业为了提高生产效率，逐渐摆脱过去的

小生产方式而融入更多的工业化生产方式，服务已逐渐向工业化发展。1960年，工业工程思想被引进服务业，有代表性的是麦当劳采用生产线方式提供标准化服务；1970年，服务业进行工业化尝试，以超市为代表的服务业开始通过规模效应大幅度提高服务效率；1990年至今，服务业和制造业逐渐融合，IBM无疑是这种融合的集大成者。

IBM公司作为从产品制造商转型为服务和软件提供商的成功案例，一直是国内外企业研究的样板，也是众多企业效仿的对象。IBM公司的成功转型，对于众多正在思考向服务转型、向服务型制造转型的中国企业，无疑有着重要的参考价值和现实的示范意义。许正先生作为IBM公司的前资深经理人，结合自身十多年来在IBM公司工作的经验和体会，结合中国企业的实际，对于IBM公司转型的实践进行了提炼和总结，对转型中的中国企业来说是非常有借鉴意义的。

在制造服务化模式下，传统制造企业首先需要制定其服务内容的拓展方向和拓展方式，将传统的产品系统发展为集服务与产品于一体的产品服务系统。在制造服务化模式下，顾客不再是被动的产品接受者，而是参与到产品的设计与生产过程中来。IBM无疑是制造服务化游戏规则众多制定者和推动者之一，而且是最具代表性的。

许正先生的《与大象共舞：向IBM学转型》正是在制造业服务化大背景下，通过“转型六要”，系统地介绍了IBM转型的六个要素：企业战略、领导力、创新机制、企业文化、商业模式及运营模式。就我国而言，发展服务型制造会给传统制造企业带来巨大的挑战，但是制造业服务化是不可避免的趋势，中国企业需要了解IBM的经验，并且学习借鉴。正如书中所言，“我们学习IBM，但不必成为IBM”。

希望致力于转型的中国企业能像IBM一样在制造与服务的交响乐中翩翩起舞。

汪应洛

中国工程院院士

西安交通大学原副校长、管理学院院长

推荐序二

PREFACE

决定IBM命运的，不只是那45分钟

从硬件到软件和服务，IBM的转型历经10年，但关键时刻却只有45分钟。

让我们回到1993年3月25日，这天距离郭士纳正式履职还有4个工作日。当天出版的《商业周刊》在封面上介绍了郭士纳就任IBM董事长及CEO的消息。郭士纳事后回顾说，那一天是他个人职业生涯最关键的一天，也是IBM 10年转型最重要的一天。

当天下午，郭士纳与IBM的50人核心管理团队见面。就是在这个会上，郭士纳阐述了他著名的8个管理哲学：

1. 我按照原则而不是流程程序管理。
2. 市场决定我们的一切行为。
3. 我是一个深深地相信质量、强有力的竞争战略与规划、团队合作、绩效工资制和商业道德责任的人。
4. 我渴求那些能够解决问题和帮助同事解决问题的人，我会开除那些政客式的人。
5. 我将致力于战略的制定，剩下的执行战略的任务就是你们的事了。只需以非正规的方式让我知道相关的信息。不

要隐瞒坏消息，我痛恨意外之事；不要试图在我面前说谎；要在生产线以外解决问题，不要把问题带到生产线上。

6. 动作要快。不要怕犯错误，因为即便是犯错误也要由于我们动作太快而不是太慢。

7. 我很少有等级制度的观念。无论是谁，也无论其职务高低，只要有助于解决问题，大家就要在一起商量解决。要将委员会会议和各种会议减少到最低限度，取消委员会决策制度，让我们更多一些坦率和直截了当的交流。

8. 我对技术并不精通，我需要学习，但是不要指望我能够成为一名技术专家。分公司的负责人必须能够为我解释各种商业用语。

在《谁说大象不能跳舞》中，郭士纳回忆说：

“当我回顾自己在IBM的9年任期中所持的观点时，我惊奇地发现，我所说的几乎都变成了现实。无论是媒体的报道、作为一个顾客的感受，还是我自己的领导原则、所需要完成的以及已经完成的工作，几乎都在我正式开始我的IBM职业生涯4天之前的那个45分钟的会议上讨论过了。”

每次回味这决定IBM命运的45分钟，你都不得不钦佩郭士纳的远见与领导力。

数月之前，一个央企业管理者代表团访问IBM。听了这个故事之后，他们先是一阵静默，然后是零零星星地鼓掌。接下来，他们提出了一个让我十分为难的问题：这个故事很精彩，但毕竟不是一个体系，IBM转型的成功真的可以复制吗？

我拿不出大家所期待的“体系”，满头大汗之后，总算勉强总结了六个“IBM转型之最”：

1. 最富远见的企业战略：**e-business**（电子商务）。**e-business**战略就像一根红线，将IBM原本散乱在台面上的珍珠串起来。它不仅改变了IBM，也永远地改变了整个IT行业。当初，硅谷的精英们一听到**e-business**这个词，就立马兴奋得不能自持，不顾一切地投入到电子商务的大潮中去。其实，若是他们能够稍微耐心一点倾听IBM的后一句话（所有的商业趋势都是“缓慢而坚定”），千禧

年时的互联网泡沫或许不至于那么早就破裂。

2. 最难复制的盈利模式：硬件+软件+服务。在来IBM以前，郭士纳是美国运通公司CEO。运通公司是IT行业的大客户，每年在IT方面的花费超过10亿美元，IBM自然是其主要的供应商。作为客户，郭士纳比谁都更清楚IBM的长处和短处。郭士纳认为，当IT技术越来越复杂的时候，客户已经完全无力独自掌管IT系统，他们需要一家公司提供全方位解决方案，而此时有能力承担这样使命的只有IBM。

3. 最直接的客户策略：“拥抱客户”计划。在上任的第一个月，郭士纳即要求50名直接向他汇报的高管，每个人都要在未来的3个月内，至少要拜访公司的5个最大的客户中的一个。他们的直接属下（总共大约有200名高级经理）也要做相同的事。在每一次拜访活动之后，高管们都要递交一份一两页的报告给郭士纳。郭士纳与高管们一同感受客户的温度，让客户感受到IBM的温暖，最终的目的自然是将IBM的“硬件+软件+服务”的盈利模式复制到尽量多的客户。

4. 最持久的组织变革：文化转型。“拥抱客户”计划只是IBM文化转型的第一步。郭士纳强调，IBM将从外至内地建设自己的公司，并且使公司所有的事情都以客户为导向。在即将离开IBM的时候，郭士纳说，过去10年IBM进行了深刻的变革转型，但IBM成功转型的真正核心是文化的转型。

5. 最根本的驱动力：领导力提升。郭士纳为IBM确立了适应转型时期特点的核心价值观：赢（win）、执行（execute）和团队（team）。这三个关键词就像冲锋的号令，迅速传遍了全公司，并最终演变成IBM新的绩效管理系统。所有IBM的管理者和员工每年都要围绕这3个方面制定他们的“个人业绩承诺”PBC，并列举出在来年中为了完成这3个方面的任务所需要采取的行动。PBC至今仍是IBM管理者和员工绩效管理的核心。

6. 最可靠的“反颠覆创新机制”：EBO（emerging business opportunity）。IBM一直为屡屡错失新市场和新技术的机会而懊恼，在郭士纳的直接督办下，IBM终于在2000年建立了EBO这样的新业务创新管理体系。在EBO运行的前5年，IBM开展了25项新业务，除了3个项目夭折，其余的22个项目到2005年年底带来

了150亿美元的回报。

至此，我总算是暂时应付了高管们的疑问。但是，如何将**IBM**转型经验复制到中国企业，这一问题却一直如鲠在喉。

直到2010年8月，有机会拜读**IBM**“老兵”许正先生的大作《与大象共舞：向**IBM**学转型》，我才得以舒舒服服地长出了一口气。

在书中，许正通过“转型六要”，系统地介绍了**IBM**转型的六个要素：企业战略、领导力、创新机制、企业文化、商业模式及运营模式。原来，我搜肠刮肚拎出的六个转型之最，在《与大象共舞：向**IBM**学转型》中早就有了全面而系统的阐述。

1. 战略和领导力，相当于大厦的屋顶和地基。战略提供转型的方向，领导力提供转型的内在驱动力。

2. 企业创新和企业文化，相当于大厦的支柱。积极而审慎的创新（而不是“被颠覆”或者“被创新”），是转型的利刃，企业文化则是完成华丽转身所必需的空气与水。

3. 商业模式和运营模式，相当于大厦里的厨房和餐厅。商业模式确定利润区和盈利点，运营模式则将其快速复制到尽量多的客户群。

现在，我终于可以回答企业高管们提出的那个问题了：

IBM的成功不只可以复制（copy），有了《与大象共舞：向**IBM**学转型》，你还可以粘贴（paste）。

白立新 博士

IBM中国有限公司运营战略首席顾问

目录

CONTENTS

推荐序一 在制造与服务的交响乐中起舞

推荐序二 决定IBM命运的，不只是那45分钟

第1章 大象的新舞步 / 1

全新的蓝色巨人 / 1

读懂IBM的财务报告 / 3

财务数字后面的转型故事 / 5

业务组合杠杆的魔力 / 9

IBM的转型之旅 / 11

转型两部曲 / 11

全球整合企业，理想与现实之间 / 14

IBM的转型方程式 / 16

向高价值业务转移 / 17

投资于高成长领域 / 18

转变运营模式 / 20

构建转型的软基础 / 24

第2章 与大象共舞 / 26

转型的前夜 / 26

压力和挑战 / 26

产业结构的深层变革 / 28

探讨中国企业的转型模式 / 30

延伸与联想：中国企业转型的基础，是建立
基础管理的框架 / 35

第3章 企业转型战略 / 38

在IBM学会战略思维 / 38

如何清晰地思考 / 39

结构化的方法论，是战略思考的基础 / 44

建立宽广的战略转型视野 / 47

战略规划，引领转型 / 51

IBM战略规划的“金牌法则” / 51

分析差距，引领变革 / 60

如何规划和管理新兴业务 / 63

延伸与联想：走出战略的误区 / 69

第4章 构建商业模式 / 73

商业模式为王 / 73

战略 vs 商业模式 / 75

IBM卖马桶吗 / 78

向服务转型 / 82

服务转型路线图 / 83

从产品服务化，到服务产品化 / 91

延伸与联想：聚焦商业模式 / 95

第5章 优化运营模式 / 97

面向执行的绩效管理 / 97

卓越执行，始于计划 / 97

建立执行的管理系统 / 102

用绩效管理推进执行 / 106

客户导向的营销体系 / 112

市场营销系统，转型的引擎 / 112

整合营销传播的威力 / 117

销售有道 / 126

以客户为中心的矩阵式管理 / 128

让客户满意的秘诀 / 131

转型驱动的人才培养 / 135

IBM人的“童子功” / 135

职业经理人做什么 / 144

随时随地的面试官 / 150

做一名出色的教练 / 155

**延伸与联想：关注组织、流程和能力，形成客户导向的
运营体系 / 160**

第6章 领导力升级 / 162

塑造卓越的领导力 / 162

领导与管理的平衡之道 / 162

IBM的转型领导模式 / 166

领导者的使命 / 172

为转型，培养领导梯队 / 172

领导者的首要任务是带团队 / 180

延伸与联想：领导力转型，贯穿中国企业转型的始终 / 186

第7章 企业文化的转型 / 188

以人为本，IBM的传统价值观 / 188

从尊重人开始 / 189

激发每一个人去追求卓越 / 192

IBM成功的秘诀 / 193

转型，从改变企业文化开始 / 194

价值观还是企业文化？ / 194

突破转型的软壁垒 / 196

让行动引领企业文化 / 199

延伸与联想：构建具有普世价值的企业文化，是中国企业转型的当务之急 / 203

第8章 企业级的持续创新 / 206

创新之道 / 206

IBM的经验 / 207

创新组合拳 / 211

让创新精神融入DNA / 214

创新的文化 / 215

创新脑力大激荡 / 217

向IBM学习创新管理 / 220

延伸与联想：创新，关乎中国企业的未来 / 224

第9章 下一个时代的开启 / 227

平坦世界中的真实游戏 / 227

全球企业，开始还是终结？ / 228

学习IBM，但不必成为IBM / 232

从物联网，到智慧的星球 / 236

人类社会的大变局 / 239

延伸与联想：企业转型，以终为始 / 243

后记 我为什么写这本书 / 245

参考文献 / 249

第 1 章

CHAPTER I

大象的新舞步

全新的蓝色巨人

时值2010年初秋，席卷全球的经济危机和金融危机似乎即将过去。回顾过去的两年，因为美国的次贷危机而引发的全球金融危机和经济大衰退，给无数企业的发展带来了巨大的冲击。尤其是以美国企业为代表的各大公司，无论传统的汽车行业、制药行业、媒体行业，还是新兴的信息产业、新能源行业等，都经历了巨大的衰退。

在这波经济衰退潮中，IBM却是一个少有的亮点。它不仅没有减退自己盈利的步伐，反而在2009年交出了一个相当不错的财务答卷。IBM的管理层非常自豪地将这一结果归因于IBM公司多年来进行的战略转型和变革。

IBM的战略转型可以追溯到20世纪90年代郭士纳入主IBM时，那时的IBM公司可以说一只脚已经迈进了坟墓，多年的市场领先地位使得IBM公司故步自封，远离市场，并且无法跟上新的技术发展潮流。到1992年时，

累计160亿美元的巨额亏损，创下了人类历史上企业亏损的记录。

1993年郭士纳接掌IBM的时候，很多人预测这家公司会被肢解成七八家小的公司，但郭士纳力挽狂澜，用他卓越的领导才能和超人的远见挽救了IBM，并且开始了IBM的转型之旅：将这家曾经的信息产业硬件巨头转型为向客户提供产品和服务的整体解决方案提供商。这一举措奠定了IBM转型的基础，并且开启了信息产业的电子商务时代，为全球信息产业乃至企业界创造了一个新的传奇。

到2001年，IBM公司不仅走出了20世纪90年代时的困境，而且成功转型为一家完全与众不同的IT解决方案提供商，年销售收入达到859亿美元，利润达到77亿美元。与1993年郭士纳接管时相比，销售收入提高了37%，利润更是走出了1993年时亏损81亿美元的低谷，比1994年提高了156%。

郭士纳的继任者彭明盛继续进行着这一转型之旅，但彭明盛面临的挑战又不相同，他所处的产业时代和全球经济环境也已经发生了新的变化，为了使IBM再次走向强盛之路，他需要开辟新的转型路径。彭明盛领导下的IBM延续了郭士纳时代开创的软件策略，进行了连续不断的令业界眼花缭乱的软件兼并和收购，使得IBM公司成为业界数一数二的企业软件提供商，能够提供最为全面的软件产品和相关的软件服务，使得软件业务成为了IBM的一个新的利润宝库。同时他又引领IBM向更高端和高附加价值的业务转型，卖掉了很多低附加价值的业务，包括曾经执业界牛耳的IBM PC业务，同时在2002年兼并了普华永道的咨询业务部门。

2006年，IBM结合自身的实践，提出了全球整合企业的理念，显示IBM在成为全球企业的征程中又向前迈了一大步，在整合后台资源形成共享支持服务，以及整合全球供应链方面，IBM这次转型之旅也做得相当出色。2008年年底，IBM又一次首开行业之先河，提出了“智慧的地球”的主张，并以此向美国新任总统奥巴马建言。

这一切的转型成果，最终都落实在企业的持续盈利能力上，并不可辩驳地表现在出色的财务业绩上，这也正是IBM近年最愿意向投资人和市场所津津乐道的。事实上，IBM过去数年的财务报表是相当靓丽的，IBM用这漂亮的财务数据向业界证明着自己的转型成功。

我们不妨重点以2010年年初IBM公布的财务报告作为切片，来剖析一下时至今日IBM的转型成果和它丰富的内涵。

读懂IBM的财务报告

每季度初上市公司公布的上一季度财务数据和经营状况说明，以及每年年初发布的公司年报，是投资者和关心企业运营的人们了解目标企业的最直接的途径。IBM公司也不例外。

作为老牌的纽约股票交易所的蓝筹公司，IBM的业绩好坏对纽约乃至全球股市有着直接的影响。下面我们就从IBM发布的2009年第四季度财务报告以及2009年业绩公告和业绩说明入手，看看IBM是如何解读自身的运营和转型以及未来发展的方向的。

图1-1是IBM乐于向投资人讲述的一张图，它显示的是从2000~2009年IBM在销售收入、税前利润、每股盈利和自由现金流方面的发展趋势。在此，这几个作为运营结果的数据是资本市场最为关注的数据之一，当然也是IBM愿意重点表述的。

销售收入（revenue）的涨跌反映的是企业成长的状况，税前利润（pre-tax income）是扣除成本和费用之后的获利。每股盈利（EPS, earning per share）反映的是利用股东投资的获利能力，而自由现金流（free cash flow）决定了企业是否有足够的现金进行未来的投资以及兼并与收购。

从图1-1中可以看到，除去IBM在历史上出售的多项硬件业务，实际

上IBM的销售收入在过去十年间没有获得很大的成长，甚至在2009年也同样受到了全球经济危机的冲击，遭遇了下滑。但是其他三项指标从2002年开始，也就是彭明盛接掌IBM的CEO职务以后一路攀升，甚至在2009年也没有停止增长的步伐。

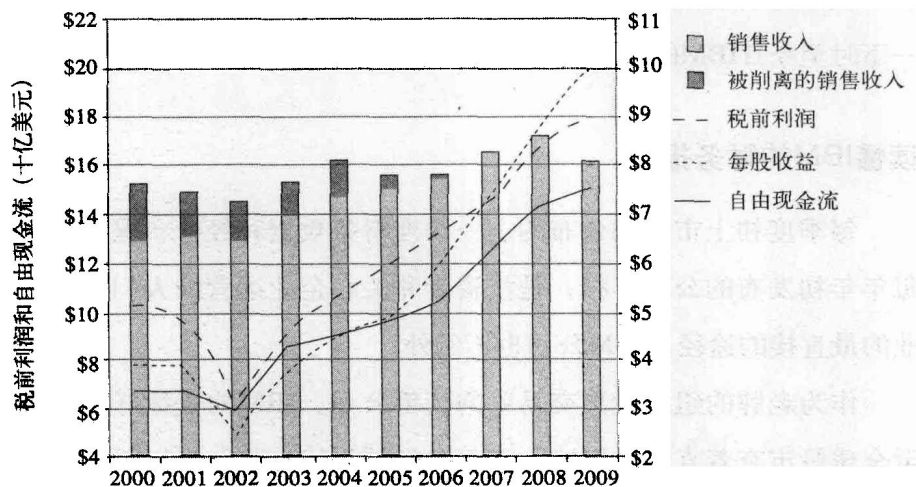


图1-1 IBM的财务绩效

资料来源：IBM 4Q 2009, Earnings Announcement.

这里面最有意思的是IBM的每股盈利，它显示着企业对股东的投资回报。2007年5月，彭明盛曾向华尔街许诺，IBM的每股盈利在2010年将达到10~11美元，那时IBM每股盈利基本上在6美元左右。当时大家估计，如果IBM做到了自己的承诺，股价将会由当时的100美元左右涨至200美元，也就是三年内股价翻番。作为稳健甚至有点沉闷的蓝筹股，能做到这一点的确让投资者激动。但要达到这样的高增长，IBM凭借什么呢？

那时彭明盛画出了一张详细的路线图，来解释每年的每股盈利增长的构成内容，包括业务增长方面贡献多少，节约成本方面贡献多少，投资在新业务上贡献多少，乃至股票回购方面能贡献多少，非常地详细。实际上这是让投资人监督自己是否能兑现这雄心勃勃的每股盈利计划，