

“深蓝”与卡斯帕罗夫先生
下棋：将军！

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

临界时刻

1997年5月7日，星期三：纽约城艾其塔布尔中心，在曼哈顿城中央喧哗声之上，一座35层高楼里。罗·郭士纳(Lou Gerstner)大步走进深蓝作战室。通常情况下，首席执行官的到来总会令人注目——但此时却无人理睬他。尽管是在公司办公室里，但在郭士纳眼前的景象却好像出自一部惊险科幻小说。这里没有常见的红木办公桌和转椅，却摆着一幅棋盘，好些人在俯瞰战局。其他人则凝神观看横贯房间的一幅大电视屏幕，上面显示出一台超级电脑的编程思想，人们把它昵称为“深蓝”。另一面屏幕显示出加里·卡斯帕罗夫(Gary Kasparov)的形象，他身穿蓝西服和灰裤子，在隔壁房间里的一张棋盘后踱步。

这间作战室平时是电视播放室。房间里安装了很多灯、开关和仪表板，看上去倒像一艘太空船。但是今天房间里却没有人想到太空船，他们都在忙碌地观看着正在发生的历史大事。这好像是一局普通的国际象棋，但事实远非如此：这是人跟机器的最终较量。一台电脑正在跟一个人下棋。这件事本身没有什么了不起，可是加

里·卡斯帕罗夫并非寻常棋手，他是世界一流的国际象棋大师呢。如果“深蓝”赢的话，这将是一台机器在锦标赛中首次击败卫冕的国际象棋世界冠军。

电脑科学家们多年来一直苦思，电脑能否在棋赛中击败人。人能否击败电脑倒被认为是乏味之谈。而且卡斯帕罗夫在两年前确实也击败过一台类似的超级电脑。可是一台电脑要赢的话——啊，那可是太棒了！那将是件历史大事。

全世界都在观战

只耗资200万美元就建造了“深蓝”的IBM科研小组人员神经绷得很紧。他们知道这是“深蓝”的一次大机遇。有一段时间这台超级电脑一直在执行公众认为理所当然的普通的功能：管理航空公司订票系统，模拟核爆炸，研制新药物。直到此刻为止，很少人注意到“深蓝”。但是这次全世界都在观战，如果“深蓝”能击败卡斯帕罗夫，那么世人就会最终相信罗·郭士纳从他接管IBM以来的呼吁：大型机在电脑业中还必须是个关键因素。

因为“深蓝”和卡斯帕罗夫还在运筹棋着，所以房

间里的人都不想跟罗·郭士纳作长谈。尽管他们是他们的上司，而且上司想聊天的时候，你是不能扭头不理的。小组成员很不情愿地跟郭士纳打了招呼。他的在场并不使他们畏惧。他们都听说过关于郭士纳令人生畏的脾性的各种恐怖故事，但他们都不怕。他们都有活儿可干，并且很高兴地看到上司不想久留。他来是祝贺他们教会了一台电脑下冠军级的国际象棋，而他们虽然感激他的来访——喏，是有几分感激——可他们都深深地沉浸在棋赛中了，所以猜测不出他来访的真正原因。假如“深蓝”赢了的话，那么郭士纳就想保证自己亲临现场，以庆贺这个历史时刻。因为电脑要赢了的话，这块一吨重的铁就会给IBM脸上增光，这是郭士纳多年梦寐以求的荣誉。

为“深蓝”喝彩

但是没有得胜的保证。IBM要从这次比赛中获益，“深蓝”就必须发挥出其他电脑所没有的高效功能，这并非易事。加里·卡斯帕罗夫是在世的最伟大的象棋大师，有很多人甚至说他是有史以来最伟大的大师。他一秒钟能运筹两步——对一个人来说，这速度令人惊叹。但是与

电脑相比却是乌龟的步伐。“深蓝”能多迅速地筹划棋路？一秒钟200万步——其速度之快足以使卡斯帕罗夫的大脑灰质无地自容。这种神速运算并不自然地意味着“深蓝”能在一局棋赛中击败卡斯帕罗夫；而只意味着这台机器的“思考”速度快得多。人们一直认为，一台电脑要在一局棋赛中击败人，它就需要那种最具人性的素质：直觉。有史以来被制造的电脑从未有过这种素质。

尽管优势悬殊很大，但罗·郭士纳却在不知不觉中为“深蓝”喝彩，就像一个父亲在为参加少年棒球联合会球赛的儿子喝彩一样。但是有一个重要的区别：这个儿子可能要创造历史。结局如何，事关重大，所以IBM的头领开始感到压力了。他如此希望向每个人表明，他在IBM迄今所做的一切都是稳妥、严肃和有长远考虑的。隔壁房间里的超级电脑似乎是他最好的赌注，能让别人信服，他不仅使IBM扭亏为盈，而且事实上他开始了一个进程，会使IBM成为美国最受尊重的一个商务实体。

自郭士纳接管IBM以来，仅仅过了4年多一点时间。当他在1993年4月上任时，听起来似乎令人震惊，这家公司好像行将就木了。它每年亏损几十亿美元，而且看不

到复苏的希望。几乎没人指望他创造奇迹——公司元气大伤，复苏无望了。但是在过去 4 年里，郭士纳证明攻击他的人想错了，他创造了一个又一个奇迹：精简了臃肿的官僚体系，找到各种办法来削减成本，使公司的开支符合预算。他比人们预想的要快得多地使公司扭亏为盈，证明他名不虚传，确实是美国商界里使公司起死回生的最伟大的行家之一。

他观看着眼前那纷乱的景象，比任何人都知道得更清楚，现在 IBM 令人肃然起敬了。他知道华尔街的经济分析家仍然视他为轻量级的选手，是个能提高 IBM 最低收益的人，但是他不能让公司增长，恢复过去的荣耀。因此他想给外界某种实证，表明 IBM 确实卷土重来了。这就是为什么今天在这间小小的房间里正在发生的事情对他如此重要的原因。在这个媒体迷恋于华盛顿雷德蒙区的软件大王的时代，在华尔街经济分析家们沉醉于因特网新公司的醉人空气中时，在如此多的电脑公司都比 IBM 增长快捷得多时，“深蓝”的胜利会令世人刮目相看，注意到 IBM 的复苏，并向罗·郭士纳表示他应得的敬意。

卡斯帕罗夫和“深蓝”已经在总共六局比赛的第四

局中厮杀很久了。到目前为止，电脑与人还势均力敌：双方都赢了一局，和了两局。最后两场比赛将在周六和周日举行。

罗·郭士纳到来时，棋局转为对 **IBM** 的选手不利。卡斯帕罗夫刚舍弃一个卒子来发起攻势。气氛十分紧张。在随后的两小时里，两名棋手一共走了 56 步。双方都没有占一点上风。这局棋以和告终。“深蓝”研制小组深为担忧。

为研制小组鼓气

为了打破沉闷的气氛，郭士纳给小组成员做了一次鼓动士气的讲话。“你们干的事了不起啊！”他热情洋溢地说，心里想着 **IBM** 从这次壮观的比赛中所收获的正面宣传效应。郭士纳当然喜欢正在发生的事啦。媒体正在吹捧他和他的公司（在其他场合，当报纸文章对他不那么有利时，郭士纳就会反击媒体）。

在本周早些时候，仅仅一天内就有 2 200 万人次访问卡斯帕罗夫 - “深蓝”网站。这场比赛也使得 **IBM** 全体 30 万员工团结一致。他们不再仅仅是工人，还是坚定的棋

迷。他们围聚在IBM办公室里的电视屏幕周围，观看每局棋赛的30分钟精彩片段。这景象更像是周一晚上的足球赛，而不像一局棋赛。

这场历史性的棋赛终于在5月11日、即星期日落下帷幕。经过8天的反复较量，赢家出现了。使人人惊诧的是，“深蓝”是赢家。郭士纳激动万分。电脑的得胜会使人们争论不休，谈论机器怎么能在棋赛中击败人。有些人会争论说，电脑的处理速度就是得胜秘诀，而其他人则会说电脑有思考能力。但是辩论对郭士纳无关紧要。真正使他激动的是，许多人将会谈论“深蓝”的胜利对整个信息技术领域的意义何在。

假如“深蓝”输给了加里·卡斯帕罗夫，罗·郭士纳也不会绝望。即使没有这场胜利给IBM带来的轰动效应，他也坚信他做了正确决策：即支持大型机，并将其作为IBM的主要产品之一来推销。但是在此刻，郭士纳踌躇满志，坚信以前曾怀疑他能否挽救IBM的商界现在会起立为他鼓掌。现在他觉得自己有理了。

“深蓝”的胜利是个临界时刻，是计算机历史上的某种分水岭。它使得各种事情都成为可能，有些事是好的、

令人激动的，有些则绝对是负面的、令人恐怖的。但是这些事情都说明，电脑终究有一天会像人类一样行事。然而，如果说这次事件是个临界点，那么还需多年才能把它理顺。与此同时，胜利使得人们纷纷以肯定的目光注意罗·郭士纳和 **IBM**。它有助于缓解在过去 4 年中郭士纳所感受到的痛苦和挫折。它有助于使人忘记，仅仅 4 年前，**IBM** 正在死神的门口徘徊。

崩溃之路

一个没有 **IBM** 的世界？听起来荒诞不经——就像一个没有电视、汽车或棒球的世界。**IBM** 曾是美国最伟大、最强盛的机构之一。华尔街把 **IBM** 股票称做“热门牢靠股票”，这并非毫无根据。几十年来，**IBM** 都是历史上最成功的公司。从本质上来说，这家公司是制造电脑的，但把 **IBM** 仅仅叫做电脑生产商，却是忽略了该企业广泛的、包罗万象的性质。这是一家改变了美国公司界面貌的机构，它改变了美国人的工作和思维方式。这是由一位干劲十足的叫老托马斯·沃森 (Thomas Watson Sr.) 的白手起家者创建的公司，是跟联邦政府一样有稳固性、耐久性

的一个组织。这家公司被称做“蓝色巨人”，其名源于它那耐用的大型电脑的颜色。这个名称不仅暗示着巨大的规模，而且暗示着伟大；它不仅指产品，而且指最佳产品；不仅意味着生存，而且意味着兴旺。

然而，当这个电脑业巨头进入了 90年代初期后，却走上了下坡路，而且似乎面临崩溃。IBM的创建者要早知如此，会惊恐不已的。归根结底，是他们凭借敏锐的商务卓见把IBM建成一家高效公司的。自从它在 20年代的草创时期以来，老托马斯·沃森的公司一直都令人惊诧地洞察到了商界局势。在 50年代初期，情况尤为如此。那时，IBM的领导层开始感觉到消费者的爱好有所转变，从一种技术移情另一种技术，从电子计算器转到了令人耳目一新的计算机世界。突然间，选择把大型机新技术结合进它们的数据处理程序中去的公司为公司的增长开创了全新的机会。而 IBM公司则实际上垄断了整个领域。它在50、60和70年代都雄踞天下。事实上，IBM这个词和“电脑”在当时几乎是同义词。在 1964年，当IBM搬进了横亘绵延在纽约城阿蒙克的一座小山顶上的公司总部时，它不仅主宰了电脑业，而且是当时美国的模范公司。

80年代似乎还是IBM取得辉煌成就的时期。公司的财务纪录确实令人钦佩。IBM从1980到1990年比世界上任何公司的税后收益都高——510亿美元。它的市场资本积累在1987年达到1 060亿美元的最高点。3年之后，它是《财富》全球500强中盈利最多的公司(59.87亿美元)，它那年的营业收入达到了69亿美元。

然而到了80年代末，IBM却陷入了经济困境，因为它倨傲的经理们坚持他们长期以来的游戏规则，面对新崛起的个人电脑还死抱住大型电脑不放。在那个年代早期，这家公司没能调整自身以适应信息技术世界的下一步大变革——个人电脑。在1982年，IBM推出了自己的个人电脑。这种电脑体积小，价格低廉，足以让各行各业的人都买得起，而这在以前是绝不可能的事。有一段时间IBM统治了个人电脑业，但是规模更小、更懂市场行情的竞争对手逐渐侵蚀了IBM的市场份额。到了1994年，康柏电脑公司(Compaq)取代了IBM，成为头号个人电脑制造商。IBM在这场技术革命的两个方面都坐失良机，而它在将来要为此付出沉重的代价。

经营环境改变越大，公司就输给新创建的竞争公司

越多市场份额，IBM的经理们就越把头埋在沙堆里。不可避免的是，随着市场份额的下降，公司资金源源不断流失。到了1992年底，公司没有现金了。到了1993年，此时被称做电脑业恐龙的IBM却处于分裂的边缘。它遭遇了历史上最悲惨的一年。尽管IBM在1992年的收益是令人艳羡的64.5亿美元之巨，但它已是连续第二年亏损——这次是49.7亿美元之多！其后果就是11.7万名雇员丢了工作，而公司则被迫注销280亿美元的改组费用。

最糟糕的就是，本来公司再重组可以改进IBM的收入报表，可是很少有经理能狠心给“终身雇用”政策插一刀，因为这个政策是IBM文化的基石。虽然听来有悖常情，但惟一的解决办法就是肢解这个如巨兽般的公司，也就是把整个公司划分为一系列更小的独立部分。这真是拯救蓝色巨人的最好办法吗？到了1993年1月，虽然分裂公司的计划正在进行，但IBM董事会却决定，该在顶层进行变革了。尽管董事会不敢确信是否可能使IBM效益好转，但是现任董事长和首席执行官约翰·阿克斯 (John Akers) 却是必须离任了。因为公司在他的领导下正在亏损数十亿美元。

有人要这个职位吗？

IBM的财政危机几乎是个公开的秘密，因此要找到人来接手这样一个棘手的任务真不容易。董事会最初希望引诱本行业最伟大的船长之一来给 IBM掌舵。在技术领域里声誉卓著的领导人物被优先考虑。这样做的理由就是，只有像这样的一个领导人物才能使 IBM摆脱困境。试探了美国的几位顶尖的首席执行官，他们都受宠若惊，但没有一个人愿意远远地碰一下这个职务。他们都读到过关于IBM的令人担忧的报道，因此都不敢管理这个似乎无可救药的公司，怕玷污了自己得来不易的名声。

董事会现在心急如焚。如果原先的标准——找一个有多年管理一家技术公司的实际经验的人——在起初很重要，可现在随着越来越多的人拒绝担任此职，这条标准也顾不上了。董事会别无他法，只能降低标准了。新的首席执行官不必要有技术经验，但他 /她最好有使大公司扭亏为盈的经验。有几位董事开始注意到一个人，他一直在管理一家大型零食和香烟公司——RJR纳贝斯克公司(Nabisco)。罗·郭士纳担任纳贝斯克公司董事长和首席

执行官有4年之久，此前的11年在美国运通公司担任高级执行经理。他因为能使处于困境的公司经营好转而名声大振，但问题就是他没有管理技术公司的直接经验。有些董事为此感到不安，但是董事会越注意观察罗·郭士纳，就越认为他是正确的人选。

1993年4月，郭士纳就任IBM的董事长和首席执行官。在这家公司历史上，IBM第一次从本公司员工外找到一个领导人。几乎没人认为他能使IBM复活；大部分人都认为托马斯·沃森的公司会慢慢消亡。郭士纳的任务十分艰巨——是美国公司界最棘手的经理工作。他面临的挑战就是要使这个曾是传奇式的偶像生存下去，而且一旦生存得到保障，就使病人脱离重病房。没人指望郭士纳会使IBM恢复到它的鼎盛时期。这似乎是不可能的。

6年后的今天，郭士纳使IBM扭亏为盈，并且使它再度成为世界上最大的电脑制造商。美国商界没有人完全相信此事。但是也没有人否认罗·郭士纳创造了大家都认为不可能的奇迹。罗·郭士纳接管了一家停滞不前的公司，但在1998年他却主持着实现了817亿美元创纪录收益的IBM，较1997年增长了4%(去年为785亿美元，当时

是美国公司中第六高的收益率)。他扭转了IBM在1991~1993连续3年亏损的趋势，使公司扭亏为盈，所以到了1998年，公司利润为63亿美元，比1997年增长了200万美元。郭士纳奇迹是通过IBM以前的领导所不能接受的公司再设计而创造出来的。郭士纳用局外人的新颖、务实眼光检查了IBM的每一个角落。他随后实施自己的战略，重建了一个新的、更有竞争力的IBM，更倾向于客户，更能意识到不断变化的商务环境。

在使IBM重新盈利的同时，郭士纳仍然要竭力处理一个老问题：如何使像IBM这样的一家大公司持续稳步地增长。IBM的强项——同时也是它的弱点——就是它仍然是一家偏向硬件的公司。今天，它1998年的收益中的347亿美元来自硬件销售。但是，从1995年以来，硬件销售基本上是持平状态。再有就是在1998年底，IBM一半的业务——约有400亿美元——下降了。总的来说，IBM增长不大(1998年为4%，1997年为3.4%，从1996年的5.6%降下来了；并且与1995年12%的增长率相差甚远)。

强劲增长的缺乏，有力地证明郭士纳奇迹是不完整的。他使得IBM再次盈利，但他是依靠一套与促进公司增

长无关或关系甚少的商务技术来办到这一点的。这就是罗·郭士纳的两难处境。由于他竭力想使 **IBM**扭亏为盈，或不如更精确地说，由于他的努力，郭士纳和 **IBM**成了我们时代最引人入胜的商务故事之一。

罗·郭士纳是怎样实现 **IBM**的经营好转的？他成功地做到了什么？他失败在什么地方？对这两个问题的回答就是本书的主题。我们将把郭士纳的管理秘诀和商务战略当做本书的大纲，并向读者表明，这些秘诀和战略是如何成为 **IBM**复苏的关键的。但是我们也会审视郭士纳战略的缺点，并说明它们怎样阻碍 **IBM**成为过去那样的增长性公司。

第一部分 向死亡的急剧下堕与救星



“我们丢失市场份额的事实
让我气急败坏……
公司处于危机的时候
大家却十分安逸。”

——约翰·阿克斯

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

第1章

别认为成功是理所当然的

“我们从不可战胜的地位堕落到出乎意料地问题成堆。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

几十年来，人们习以为常地认为 **IBM** 是地球上最成功的公司。没有别的公司在商界中具有如此独霸一方的地位，管理得如此好，能像它一样开风气之先。这家公司是一位名叫老托马斯·沃森的来自纽约农村的少年创建的。在经营 **IBM** 公司之前，他是个风琴旅行推销员、缝纫机推销员和贩卖建筑公司假股票的小贩（尽管他当时不知道这些股票是假的）。在1900年左右，他开始在俄亥俄州代顿市为国家现金出纳机公司 (**National Cash Register Company, NCR**) 工作，并成为该公司的最佳推销员。在1912年，他和公司老板约翰·帕特逊 (**John Patterson**) 以及 **NCR** 公司的其他 27 名官员一起被指控违反了反托拉斯法（还包括犯有破坏竞争对手机器的罪行），他被判有罪，监禁一年。但是他上诉后赢得了重新审判的权利。法庭重审没有举行，因为当洪水袭击代顿市时，包括沃森在内的 **NCR** 官员们都在抗洪抢险中表现英勇；没人想再起诉这个案子，沃森也没有坐牢。

因为在销售战略上的一次小争议，约翰·帕特逊解雇了沃森。沃森在1914年接管了 **IBM** 的前身——电脑制表记录公司。该公司营销为1890年人口普查研制的一种电动打

卡财会体系；也销售加法机、磅秤和切肉刀。沃森是个推销天才，到了1920年代初，使销售额翻了一番，达到1 000万美元。1924年，沃森把公司改名为国际商用机器公司(IBM)，表现出他为自己羽翼未丰的公司所设想的前景。

由于30年代的大萧条，沃森推销制表机和考勤钟的努力成效甚微。到1939年为止，IBM每年的销售额只有3 950万美元。然而就在美国经济的其他部分都急剧下降时，这家公司却能增长。IBM总是对建立员工忠诚感兴趣，它是给雇员提供团体人寿保险(1934年)、遗属抚恤金(1935年)和带薪休假的首批公司之一。在一场历史性的巨额赌博中，沃森无视对新机器的疲软需求，还让他的工厂继续生产。后来发生了两件事，极大地促进了IBM的业务。其一就是1935年的社会保障法；其二就是1937年的工资—工时法。两项立法都要求企业为美国的2 600万工人记录所付工资、工作时数和加班工资。这两项立法都几乎在一夜之间使制表机和考勤钟市场起死回生。

由于IBM在大萧条中继续制造产品，所以它处于领导新工业的优势地位。美国政府其他部门的订单也随之而来。IBM业务蒸蒸日上，而沃森也勇往直前。从那时以来，

IBM主宰了市场，始终是它设定标准，总是高居榜首。在1950年代初，IBM走出了美国商业历史上最重要的一步。它生产了改变人们工作方式的电脑。在很多年中，IBM就是电脑工业！

二战以后，IBM的力量日益增强。1946年，它的收益达到1.194亿美元，利润为1 880万美元。4年后，公司控制了几乎95%的打卡机市场。当IBM1952年进入电脑市场时，这一霸权地位给予IBM极大的优势。尽管竞争对手雷明顿·兰德公司 (Remington Rand) 首先推出了它的Univac电脑，但沃森却发起了一场全力以赴的运动，制造了一台叫做701的更好的电子计算机。它主要是为科学计算而设计的，每秒钟可运算2.1万次。701被广泛认为远胜于Univac；其结果就是，IBM为它的新产品想要价多少就是多少。IBM制造了20台701，并以每月2.4万美元的天价租赁出去。701也被称做国防计算器，它使IBM得以作为一家真正的电脑公司亮相。

在1956年，IBM的收益增长到7.345亿美元，利润为6 860万美元。IBM设计、建造、营销和维修了360系统，这是第一台真正的万用大型机电脑，并于1964年4月推出，

从而奠定了它在电脑业的领先地位。360系统迅速席卷了70%的电脑市场。到1965年，IBM的收益猛增到24亿美元，利润为3.33亿美元。同年，IBM控制了65.3%的电脑市场。[斯佩利·兰德(Sperry Rand)是它最大的竞争对手，控制了12.1%的市场。]在1979年，IBM的收益增长到94亿美元，其账本底线为十分可观的30亿美元，这在今天的商界是前所未闻的业绩，因为现在竞争和成本使利润增长缓慢。

IBM在五六十年的不凡表现应归因于几个因素。它的管理人员是美国最优秀的。它的产品总是处于技术的尖端，并对用户友好(由于IBM的设备是租赁而不是采购的，所以很容易给软硬件升级)。另外，公司也敢于为自己的将来大量投资，分配巨额款项给研究与开发部门。它的研究单位具有分公司地位，是属于一流的。

但是IBM成功的关键是它精心培育的公司文化，这一文化将优越置于一切之上。然而这一文化也反映了沃森的偏执狂心态，并鼓励员工几乎盲目地去服从他那有时乖僻的信念。其他商界领导人鼓励公司文化遵循严格的业务路线，但对沃森来说，重点总是在强调他个人。其

他首席执行官提出含糊的暗示，要雇员穿正式服装。而在沃森的公司着装准则里却事无巨细地规定好了；每件衣服都要符合沃森关于职业商人的形象。该准则坚持要穿黑西服、戴黑领带、穿白衬衫、戴浆好的领子、穿袜带和戴软呢帽。沃森的着装准则是要让 **IBM** 的雇员总是仪表堂堂，但他也希望藉此让员工对公司忠心耿耿，他认为忠心是 **IBM** 成功秘诀的一个重要组成部分。他处理公司文化的奇特办法也许太极端了，但 **IBM** 确实主宰了电脑业好几十年，因此要挑剔沃森的奇特风格是很难的。然而，尽管对公司的自豪感可能是他的目标，但他所真正创造的却是一种僵化和千篇一律的风格，你可能会在巴顿将军那样的军官麾下的驯服士兵身上看到这种风格。

清晨颂歌

IBM 的文化制约着雇员生活的几乎所有方面，从他的着装方式到他的思考方式无一遗漏。为了鼓励雇员们花更多时间考虑最好的商务战术，沃森在办公室的墙上张贴着“勤思”的标语。作为“**IBM**真伟大”主题的一部分，任何行为方式即使与商务没有丝毫联系，也都在制约的

范围内。他甚至鼓励员工引吭高歌，使他们变成清晨的祈祷者。(有一首歌是这样唱的：“我们敬佩地放声歌唱 / 骄傲地歌唱沃森 / 他永远激励着我们 / 我们的颂歌冲云霄。”)雇员不仅要学会爱公司；他还要过着由沃森规定的一尘不染的个人生活。公司不赞成离婚，办公时间也不许饮酒。如果你在午饭时喝酒，那么你下午就直接回家好了，这一天就别回来上班。会引起公司尴尬的任何事情都要避免。一位经理雇用了《花花公子》的漂亮小姐在一次销售会议上表演，他立即被解雇。

作为对他们努力工作的回报，也是为了更强化他们对公司的忠诚，IBM的雇员们被许诺了在今天的商务环境里不可思议的东西：终身雇用。除非你雇用《花花公子》的漂亮小姐在销售会议上表演，否则你就可以放心，一辈子都不会被解雇。那些被发现有欠缺的人会得到更多培训，或被分配去干要求不那么高的工作。一位雇员回忆起公司那“崇高的白人世界氛围，到处门卫森严，但是处处都是横幅、公司歌曲、毛式画像和座右铭……对好几代人来说，IBM就像是耶稣会教派那样被管理。你身穿蓝西服和白衬衫，在公共场所滴酒不沾。要找到一种对社会行为更古板

的态度很难，除非是在 19 世纪法国管理青春期前女孩的女子中学里。”由于那些横幅、歌曲和毛式画像——或者不如说尽管有这些东西——IBM 兴盛起来了。

但是沃森父子——先是老沃森，后来是小沃森——都不认为他们管理 IBM 就像管理“仁慈的宗教教派”一样。他们宁愿把公司看成是他们扩大了的家庭。老沃森坚持要雇员尽最大努力，但是，就像父亲绝不会把孩子逐出家庭一样，沃森想让他的工人感到他们在 IBM 有个永远的家。沃森坚持“我们是个幸福的大家庭”的主题，他总是在特殊时刻送礼给雇员：送一把银匙给工人新出生的婴儿，雇员退休时送一只手表。礼物传递了一个微妙的信息：我们许诺终身雇用你。作为回报，我们希望你努力干好自己的工作，遵循几条简单的规章制度，而且保持对 IBM 忠贞不渝。然而努力工作并不意味着一天 24 小时都在办公室里。因此，沃森提供了低廉的每年 1 美元的价格给雇员加入乡村俱乐部。雇员总是优先。

盲目自大狂

给 IBM 工作就是成为一个特殊精英团体的一员。选择

程序很严、报酬丰厚、工作保障一流。蓝色巨人的雇员是精英中的精英，他们没有寻找别的工作的动机。为什么要找别的工作呢？他们在鸡尾酒会上露面时，其他人的反应就好像电影明星突然来到他们中间一样。不管 IBM 的推销员何时在一家企业出现，很快就会有人领他们走进办公室。归根结底，虽然公司并不直接销售产品给消费者，但它拥有世界上最著名的品牌之一。一种魅力和成功的光环环绕在 IBM 推销员身上。

公司文化使 IBM 的雇员为公司感到自豪，感到自己有世界上最好(或至少是最有保障)的工作，因此生产了最先进的产品，然后以惊人的效率营销了那些产品。没有别的产品比 IBM 的 360 大型机系统更好地证明了 IBM 对市场的把握。这个系统是 1964 年 4 月推出的。它的 6 个型号同时推出，包含着能在大小计算机上都有效工作的高级软件。360 系统很快就拥有了 70% 的电脑市场。IBM 得益于 360 系统，成为几百家美国公司的电脑标准，是无可争议的行业领导。

IBM 的成功故事持续了整个 70 年代，甚至持续到 80 年代。公司似乎是不可战胜的。即使联邦政府在 60 年代末

试图削弱IBM的势力，指控它犯有垄断行径时，公司最终还是胜诉了：罗纳德·里根总统 1981年上任后，很快决定政府不起诉蓝色巨人。在 80年代初，美国处于经济衰退中时，IBM的收入却几乎翻了一倍，在 1984年高达112亿美元。只要利润边际保持其高度，只要收益持续增长，最佳经商之道就是IBM之道。当《财富》杂志在1982年开始公布最受钦佩的公司名单时，IBM连续4年名列第一。大家都认为它会永远位居第一，尤其是因为它的实际收入底线最高。从 1980年到1989年，IBM的税后收入比世界上其他任何公司都更多 (510亿美元)。在整个 80年代，它是最有价值的美国公司；它的市场资本化金额在 1990年高达624亿美元，比通用汽车公司的价值高两倍多。确实，IBM似乎想出了制造和定价产品、派送推销员到实地去以及管理公司的最佳方法。顾客对IBM的技术肃然起敬，而在大部分公司的传言就是，没人会因为购买IBM的产品而被解雇。说到底，你不会因为某个人采购了最好的产品而惩罚他的。

在表面上来看，这家生意兴隆的公司正经历着历史上最大的兴旺时期。直到 70年代末期，IBM都还是出租大

型机而不是直接出售；但是随后它也跟随本行业的做法，开始直接销售电脑给顾客。这一转变激发了史无前例的大型机销售，IBM好像想出了最佳生财之道。

然而，尽管令人难以相信，在IBM令人震惊的成功中其实是有埋藏很深的致命缺陷。因为没人想提对路的问题，也没人有敢冒失地为变革呼吁。为什么对于这家似乎好得不像真的公司要故意刁难、冷嘲热讽呢？

尽管经理们不承认，可他们的成功本身就包含着自负，这种自负以后会加速他们的垮台。他们开始相信公司是不可战胜的时候，问题就开始了。他们都感染了一种盲目的倨傲感，这会使公司急剧下降，接近死亡。IBM在1981年如此自信，认为它的靠大型机推动的业务只有一条道走——上升，以至于经理们设定了一个目标，到1990年要把收入从400亿美元扩大到1 000亿美元。

很不幸，这种自鸣得意情绪产生了恶果，使IBM不能承认电脑业里正在发生的巨变。个人电脑革命正方兴未艾，但是你在IBM却不知道这一点。露西·巴尼(Lucy Baney)1973年开始在IBM当程序员，一度当过董事长约翰·阿克斯的个人助理。她后来担任服务营销主任，并在

1992年离开了IBM公司，担任位于康涅迪格州诺沃克市的阿克西斯技术集团的首席执行官。她认为IBM之所以鼠目寸光，是因为全公司都充斥着保守气氛，使公司领导人不假思索地拒斥新的现实：“IBM的经理们没有一大群本公司的人环绕在周围就不被允许跟记者谈话。IBM不讨好记者。IBM也不讨好群众。这真让我惊讶，因为世界在改变呀。他们一直按一套方法行事，而且将永远照此办理。他们不接受新方法。结果他们与世界其他地方的形势疏远了。尽管个人电脑革命在80年代初期就发生了，但是他们还保留着大型机的思路。他们还没有充分意识到世界在改变，而IBM决不能保持它对大型机的巨额投资。”

小瞧了比尔·盖茨

IBM公司的商务战略如此深深地扎根于大型机，它的巨额利润如此丰盈，以至于公司竟会采取任何措施，不管它是不是错误的，来保证大型机的销售不受影响。这种情况就是“如果没坏，就别修理它。”在某个时期，公司进行了研究，想用新的叫做互补金属氧化物半导体 (complementary metal-oxide semiconductors, CMOS) 的低

成本微型芯片来取代传统的大型机处理器。但是 IBM 的管理层否定了 CMOS 技术，他们不现实地充满自信，以为竞争对手不会采纳这一技术，从而迫使蓝色巨人也采纳这项技术。在另一个阶段，IBM 没有利用一种叫做精简指令集计算 (reduced instruction-set computing, RISC) 的新技术。讽刺意味就在于，是 IBM 在 1974 年发明了 RISC 微处理器；它比别的公司都更清楚，新技术将意味着简化和更快速的计算，因而会更适应新出现的广泛运用的微型机。但是考虑到公司对大型机承担的义务时，这些事情都无关紧要。没有什么能损害公司的大型机利润。结果 RISC 技术在 IBM 公司内缺乏支持者。这项技术被搁置不用，而同时公司的对手却能自由地研究新技术，因此开发了这项技术并大步前进了。

由于 IBM 这么狭隘地专注于大型机，所以它失去了增长的机遇。早在 80 年代，当微软和英特尔公司在电脑业里还羽翼未丰的时候，IBM 本来可以试图并购它们的，但是并购其他公司并非蓝色巨人的公司文化的一部分。IBM 没有试图去购买比尔·盖茨的公司，相反还允许他获取 IBM 个人电脑操作系统的许可证。它也没有利用就在自己业务

范围内的商机，例如开发关系性数据库 (relational databases)。当电脑业巨头拉利·艾利逊 (Larry Ellison) 接受了这个主意，把Oracle公司建设成一家高效软件公司时，IBM却袖手旁观。现在回想起来，IBM却不敢坦诚地回顾灾难性的80年代。在它的网址上出现的公司历史承认IBM曾极力挣扎过，并且先被个人电脑革命、后又被客户服务器革命弄得措手不及。后者把个人电脑(客户)与大型计算机(服务器)连结起来。它也承认向个人电脑的转化剥夺了它传统的“解决方案”业务：“这两场革命都改变了顾客看待、使用和购买技术的方式。这两场革命也根本性地地震动了IBM。企业的采购决策被置于个人和部门的手中——而不是置于IBM有长期客户关系的地方。零部件技术优先于综合解决方案。现在的重点是在桌面机和个人生产率上，而不是在整个企业的商务应用软件上。”公司历史所省略掉的就是公司最高级经理所表现的骄傲自大的破坏性，它使得IBM公司错过并拒绝了就在它中间发生的明显变化。

恐慌时刻?

对花费时间探索IBM公司的人来说，要了解公司正碰

到什么麻烦是不太难的。即使当个人电脑成为 80年代热门新产品，在灾难的迹象隐约可见时，IBM还是固执地坚持过去的做法。当涉及到大型机的时候，IBM想出了最明智的路子：就是通过制造一切来控制所有利润来源，包括硬件、软件和半导体。但是当涉及到生产它自己的个人电脑时(这种电脑在1982年上市)，IBM却似乎记忆失误，忘了自己多年行之有效的战略。IBM不是生产自己的设备，而是依靠微软提供操作系统软件，让英特尔提供芯片。还找了其他公司：大部分硬盘驱动器来自 Tandon公司，线路板是SCI系统公司造的，爱普生公司制造了打印机。更有甚者，IBM竟拒绝使用自己的创新芯片技术；假如它用了自己的技术的话，它就不必依靠微软和英特尔等竞争对手了。

应该指出，IBM在那时足够强大，能够独霸个人电脑市场。例如，它要收购今天个人电脑业里的两家大企业微软和英特尔本来并非难事，但是IBM却在不经意间让这两家公司成了自己的主要对手。在有些IBM分析家看来，从外部采购IBM个人电脑零件的决策是这家公司衰落的重要转折点。有些人把这个决策看做是恐慌时刻，当时IBM

如此迫切地想把产品投放市场，甚至放弃了它长期有效的、自己生产产品所有零件的政策。假如它选择另一种办法，那么它就会收回所有被微软和英特尔捞去的利润，而且还可能像它牢牢垄断大型机领域那样紧锁住个人电脑业。

尽管IBM做出错误判断，但它却欣慰地看到它的个人电脑在两年内成长为一笔 50亿美元的业务。但是早期的成功却为时不久：IBM的管理费用太高昂；而且由于为它的个人电脑选择了一个“开放”系统，所以让大群克隆公司夺取了市场份额。出售个人电脑的新公司以令人眩晕的速度扩张为行业巨头：苹果电脑公司在短短 5年内就进入了《财富》全球 500强名单，其纪录后来被建于 1983年的康柏公司打破，后者只用 3年时间就进入了 500强。克隆公司的胜利在逻辑上本来该是IBM的损失，但是公司的经理们却没有丧气。他们仍然确信IBM的主要业务是大型机，所以对整个新的个人电脑领域嗤之以鼻；如果他们自己的个人电脑产品失利于其他个人电脑竞争对手的话，也没什么了不起的。至少证明它们不是公司大型机业务的对手。到了 1988年，IBM 公司的个人电脑市场份

额跌落到 16%。克隆公司的领袖康柏公司的市场份额是 IBM 的两倍。具有讽刺意味的是，尽管 IBM 竭力不让自己大型机业务下滑，但其市场份额还是从 70% 缩减到只有 53%。

本来任何别的商界领导都会坚持要 IBM 扩大经营范围，要它除了大型机之外还开发别的产品门类，但是约翰·阿克斯和他的同事们却雷打不动。尽管微软公司董事长和首席执行官比尔·盖茨从开始就知道 80 和 90 年代的真正增长行业是软件业而不是个人电脑业，但是 IBM 的领导层却坚持这一观点：是硬件，即大型机，驱动着电脑业务。资深的 IBM 观察家萨姆·阿尔伯特 (Sam Albert) 在 1959~1989 年间也在 IBM 工作，他评论道：“软件被认为是必须在硬件上运行的东西。IBM 的推销员销售硬件会得到佣金。但他销售服务或软件却得不到佣金。”

跋涉沼泽

在 80 年代里，尽管 IBM 财务经营上好像不错，但已经出现了裂缝，使得这个假象被撕破。例如，在 1985 和 1986 年，IBM 的利润自 30 年代以来首次下跌。在 1986 年，

公司收益(那时在500亿美元左右)平平，标志着50年以来公司首次没有增长。在同一年，在7个月的时期里，IBM的市场价值下降了220亿美元，公司的股本回报下降了6%。然而，要在IBM找到太多过错还是很难，因为公司的利润(几乎为50亿美元)高过所有其他公司。

公众似乎厌倦了IBM。《财富》杂志1986年登载的300家最受钦佩的公司名单上，IBM的财务牢靠性名列第2，但吸引顾客的能力却名列第5，长期投资价值名列第8，管理质量名列第9，对公司资产的利用名列第10。而1985年，IBM在上述所有范畴里都名列第1。最糟糕的就是，IBM不再是美国最受钦佩的公司了。它已然落到第7位。当约翰·阿克斯听到最近的排名表时，他只作了语焉不详、无济于事的解释：“我们从不可战胜的地位堕落到出乎意料的问题成堆。”有一个迹象表明了公司是如何孤注一掷的：它宣布说1987年将是“顾客年”，而且IBM的每个人都被告知，要把顾客放在最优先的地位——就好像顾客一直都不在最优先的地位一样。

由于IBM把所有的赌注都押在大型机上了，所以它被迫把大笔经费用在这个业务里。假如有任何不测发生在

这门业务上的话，那么公司就会竹篮打水一场空，钱倒是花了，但是一无所获。符合逻辑的结论就是，尽快削减开支。麻烦问题就在于，在整个 80年代和90年代早期，IBM全公司都把头埋在沙堆里，而且迟迟才得出这个结论：大型机业务的成本太高昂了。

最大的成本来自公司臃肿的官僚机构。大批冗员产生于60年代中期开发360系统的时候。要制造那时新出的360系统家族电脑，就要建5家工厂。这个任务对公司来说太复杂，所以发生了混乱。为了结束混乱状态，IBM添加了一个又一个雇员，官僚机构随之四处萌生。尽管以定值美元计的销售量上升了大约97%，但公司的雇员总数也增长了大约130%，从87 000人涨到198 000人。在随后的20年间，雇员人数缓慢而稳步地上升到1986年的40.7万人。那么多的雇员要发那么多的薪水。成本怎么能不高呢？

菲利普·贝克(Philip Baker)在IBM的电讯部工作过多年。他在80年代末管理着一组工程师。他如此道来：“我们的管理人员正巧在坦帕市开会。他们要开几天的会，而我则要把整个部门的人员都带去坦帕市，2~3天的全部

费用都报销。这种做法太昂贵了。而且还不仅是我们的一个部门呢。”

IBM公司变得机构臃肿了。就好像一个超重的拳击手在场上弹跳不灵一样，公司那头重脚轻的官僚机构在竞争日益激烈的电脑业里要快速运作也有困难。一个顾客评论道，要使IBM的员工有所行动，就像在沼泽地跋涉一样艰难。

当顾客在沼泽跋涉时，IBM的局内人却卷入了宫廷政治和帮派之争，从而削弱了IBM的企业精神，这种精神曾使得公司如此出名。

节省开支的主意不管有多好，不管对公司多么有利，但得到实施的机会却微乎其微。决策过程太长、太复杂、拖延太久。一位前中层经理说：“你似乎要沿着管理的阶梯层层上报，每个官员都要审批。最重要的是所牵涉到的个性和政治。谁会因此而有所不便？谁的利益在改革过程中会受损？所需经费从谁的预算里出？”

回天无力

IBM在80年代所尝试的改革都力度太小，为时太晚。

即使它开始了削减官僚机构的计划，但强调终身雇用的传统公司文化却捆住了领导层的手脚，使他们无所作为。从1986~1991年，IBM削减了21 000名雇员，关闭了19家在美国的工厂。但是还没有足够快、足够广泛地削减成本，因为公司拒绝触动长期以来的不解雇政策。没人被解雇。约翰·阿克斯只是通过正常减员和十分诱人的提前退休一揽子报酬来削减工资规模。在即将被关闭的工厂里的雇员只是被调到IBM别的工厂去。这就好像老托马斯·沃森阴魂出现，向约翰·阿克斯晃着警告的指头，坚持要他遵从沃森最重要的经营原则：尊重个人。萨姆·阿尔伯特回忆起阿克斯面临的压力；“不开除任何人，不解雇员工是神圣不可侵犯的原则。这就叫做尊重个人——但走得太极端了。一个人的工作比公司的资产负债表还更重要。事实上，IBM的经理们甚至不情愿把他们做的事叫做‘解雇’。他们怎么能解雇自己多年的朋友呢？他们把解雇叫做‘减少冗员行动’。你被算做冗员。你的工作就这么丢了。不解雇员工政策是IBM在90年代早期累积起来的债务中80%的债务的原因。从1986~1992年，IBM声称削减了8万多名雇员，但这个数字是自欺欺人的。”

公司确实削减了员工，但它主要是通过自然减员来办到的。约翰·阿克斯所采取的行动看起来很谨慎，但却是彻头彻尾的假象：蓝色巨人还是个庞然大物——还是太庞大了。其结果就是，IBM从未把成本降低到可以在新崛起的个人电脑和工作站市场里竞争的水平。即使当收入开始降低的时候，IBM还是难以削减冗员。在一个理想的世界里，老板本来能看到该办的事情，可以下令解雇员工。但是约翰·阿克斯由于太深地卷入了IBM的内部，以至不能对他的朋友们下手。旦·曼德勒士 (Dan Mandresh) 在1957~1967年间供职于IBM，后来在1975~1998年间任美林公司的电脑工业资深分析家，他评论道：“阿克斯认识到这个问题：你有深远历史，与过去有联系，然而每次你瞄准了目标的时候，它却挪开了；阿克斯愿意变革，但他却恰好是他想改革的文化的一部分。他没有大刀阔斧地改变这个文化。”

阿克斯的虚假裁员并未帮助IBM康复，相反却产生了严重的负面效果。IBM的雇员都担心自己会“成为多余人”，所以办什么事都提心吊胆，小心谨慎，变得更保守，更循规蹈矩。到了90年代初期，这种担忧变成了赤裸裸的

恐惧了。如果说勤奋称职的雇员在职业生涯的末期被鼓励离开公司，那么下一步就可能是直截了当地开除新雇用的员工了。于是恐慌情绪蔓延开来，造成了一种人人自危、越来越不关心公司利益的局面。会议无休止地开下去，却似乎没有明确目的，新主意被人深恶痛绝。没人愿意冒险提出一个别人可能会否决的主意。一位最终被解雇的经理说：“你不想创新，除非你真能想出一个了不起的主意，否则你就不想有所作为，以便提高自己的形象。”

在80年代初，IBM的经理们陶醉于高利润的醉人空气中，以为公司只会蒸蒸日上，所以乐观地预言说，10年后蓝色巨人将会是价值1 000亿美元的企业。初看起来，似乎没有理由质疑他们的预测。他们所看不见的——他们所拒绝看到的——就是即将冒出来的种种警告迹象。失控的成本使得公司不可能盈利，这就是危险所在。再就是对大型机情有独钟，使得公司每个人都看不到市场的新现实。人们坚信，过去对IBM行之有效的措施在将来也会自然有效。这些警告迹象本来应该使得经理们让IBM转轨，应该迫使他们把资源和存货投入到新的产品门类中去。

但是在80年代，IBM对现实视而不见，坚持按老办法行事，从而使得人们所希冀的增长化为乌有。到了 1990年，公司的收入仅为 680亿美元，离IBM的领导们那么天真地预测的1 000亿美元相差甚远。但是比减少的收入要糟糕得多的就是，一度自夸为电脑业鳌头的 IBM此时却感觉到自己滑向深渊，即将面临灭顶之灾。

第2章

骄傲使人失败

“一度控制着电脑业的公司
却失去了对这个行业各方面
的控制。”

——劳拉·康尼里亚罗

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

是什么使得 IBM 日落西山的？大多数人都论证道，是公司感染了有害的傲慢情绪，这种情绪是基于这样一个信念之上的：IBM 过去的成就使它的雇员们有权相信，公司对一切问题都胸有成竹。它比别的任何公司都更了解应把什么产品投放市场；它更知道如何去推销产品；它也知道怎样最大限度地发挥雇员的才能。在 1988 年，当一位记者问 IBM 董事长兼首席执行官约翰·阿克斯，公司从外部招聘有新观点、新主意的经理难道不是更明智的举措时，阿克斯似乎大为震惊，甚至对此建议很光火。他坚持说，IBM 有最好的招聘体系，而且比任何别的公司都花费更多的培训费用。他承认，招揽具有非凡才能的外部经理无疑是有道理的，但是公司已经雇佣了世界上最好的人才。简而言之，IBM 对一切问题都成竹在胸。

约翰·阿克斯是典型的 IBM 领导人：他说话开门见山，行事果断，充满魅力和自信心。据说他有敏锐的直觉，并牢牢把握全局。据他的大学室友说，他的自我约束力很强，连打牌的时间都预先安排好了。他的工作时间在下午 5：30 准时结束，从来不在周末工作，而留下周末时

间打高尔夫球或打桥牌。

约翰·阿克斯于1934年12月28日出生于波士顿。他从耶鲁大学毕业后，在美国海军中担任运输船领航员，直到1960年退伍。随后他很快就在旧金山进入IBM公司当销售培训生，并在营销队伍中迅速获得提升——营销是通往IBM高级职务的传统路径。在1976年，他被任命为副总裁；6年后，他被任命为资深副总裁。他在1983年被选为IBM的总裁，在1985年2月被选为首席执行官，在1986年6月被选为公司董事长。

因为阿克斯和他的同事们都是从公司的营销队伍中晋升的，所以他们坚信IBM一定会持续地增长。他们也都是谨慎的人，所以都依赖老法宝——大型机——来保持增长。要把新产品成功地推向市场，风险似乎高得不合情理。大铁块(大型机的外号)在过去的年代里对他们不错，所以不管赴汤蹈火他们也要坚持搞大型机。

IBM公司的倨傲心理根深蒂固。这种心理使得高级经理们不能提出一些关键问题：在新的商务环境里还依赖硬件是明智之举吗？既然消费者需要电脑方面的帮助，那么公司难道不应该把重心转向服务领域吗？在顶层的

公司领导没人愿意争论说 IBM 应该更重视其他产品类别，或专注于电脑消费者的需求。没有哪位资深经理有先见之明，能提议 IBM 全力以赴地转向服务领域。约翰·阿克思有时好像琢磨出一点门道来，他提议 IBM 应该进行根本性的转移，应该超越仅仅出售大型电脑系统的做法，要进入软件系统和咨询服务领域。但这些只是口头建议，没有实质性的变革。

并不是每个人都对公司的问题视而不见。那些与客户更接近的人——即中下层经理——都感觉到公司应该转轨。但是他们的上级却对这些异端邪说不感兴趣。几十年来一直任 IBM 高级观察家的基甸·加特纳 (Gideon Gartner) 评论道：“资深经理们知道形势的发展，但是他们都固步自封，眼睛只看内部。有些人确实有点理智，确实会读点外部报刊，他们了解人们的评论，知道人们对 IBM 的所有批评。在 70 年代，IBM 安然度过了微型电脑替代大型电脑的危机，但是那时微型电脑对大型机的冲击不如个人电脑现在对大型机的冲击那么强烈。到了 80 年代早期，当个人电脑出现时，IBM 已经变得过于自信了。”

别再做表面文章了！

使形势更为糟糕的就是，IBM极端保守的文化不利于变革，阻碍了所有创业的主动性。这就好像老沃森的鬼魂每天早晨都对IBM的雇员们谆谆教导：“我们长期以来都是这样经营的，而且行之有效。不许别出心裁危害公司！”经理们出谋划策得不到奖励，而能在会议上做精彩报告的人反倒能得奖。那个时期的一位中层经理回忆道：“人们毫无道理地担忧做报告用的胶片是否美观得体，如果不美观的话，你就会挨批，思想内容如何倒在其次。这种风气如此流行，以至我们的小组领导都说：别这么干了。我不想看这些多色胶片（用今天的话来说就是投影胶片）和费钱的报告。但是风气却刹不住。这就是当时的特色。”

IBM的一些高级经理们有时想为变革呼吁，但是几乎没人听他们的。卡尔·康蒂（Carl Conti）于1959年进入IBM任初级工程师。他在1991年底离开公司前已晋升为资深副总裁，并担任IBM的企业系统的总经理，大型机部门是这个系统的一个主要部分。他总觉得IBM不像别人所说

的那样经营不善；它有好产品，而且知道怎样销售产品。但是他承认公司染上了某种疾患。“我为此深感不安。报纸上常常责备大型机。但是情况恰恰相反。大型机业务很成功，盈利很大。我总是谈论着需要其他类型的计算机和整合各种机型。整合机型是 **IBM**特有的能力，因为 **IBM**能在每个领域里发挥自如。坦率地说，我们执行不力。例如，**IBM**不知过了多久才造出了一个有竞争力的工作站。”

为什么执行力度不够呢？他回忆道：“公司福利是个大问题。公司倾向于容忍新出现的业务有一套不同的标准，在现存业务里公司是不习惯这些标准的。我们在大型机业务部门里赚钱是轻而易举的。我当然明白管理公司的人想用盈利高的现存业务（例如大型机处）来为新业务融资。但是他们本来应该对新业务要求严格，对它们抱现实态度的。所以我们没有像应该做的那样快速准确地行动。”

IBM的许多其他雇员也像卡尔·康蒂一样理解新现实：他们知道 **IBM**的销售队伍变懒惰了，在重要的地方——与客户保持联系上花的时间日益减少。（**IBM**赞助的一

次调查表明，公司的推销员只把工作时间的 30% 用于与客户打交道。)但是没人想对推销队伍严厉抨击，或质问公司为何变得如此冷漠。答案再清楚不过了。在60和70年代，因为IBM的霸主地位似乎要永远持续下去，所以努力工作的动机衰退了。如果说资深经理们对底层日益增长的厌倦情绪无动于衷的话，IBM的客户却并非如此，他们频繁抱怨说，跟IBM的雇员做业务变得越来越累人了。

濒临崩溃

多年以来，只要一提IBM这个名字就足以吸引大量客户来买公司的大型机。正如结果所证明的那样，人们错误地以为，IBM的个人电脑也能同样吸引人。IBM的推销员以为客户会包揽公司工厂里生产的任何产品。但是 80年代不是70年代；因为有更多的产品可供选择，这就促使消费者选购最合算的产品，而不再是推销员建议什么他们就购买什么了。在过去，推销员所建议的通常都是IBM产品。顾客在个人电脑市场上正发现更物有所值的产品，所以他们越来越转向选择像戴尔、康柏、Radio Shack、开普罗 (Kaypro) 和苹果等公司出售的个人电脑。

IBM在个人电脑业的市场份额日益下降，但约翰·阿克斯和他的管理团队却无视现实，光指责别人，惟独不指责自己。他们归罪于美国经济或欧洲的动乱。IBM从来都没有过错。它不可能犯错误。

到了80年代，IBM似乎日益失控了。人们越来越不尊重约翰·阿克斯的领导地位。当他在公司的视频网络上对全公司发表讲话时，IBM的员工却不屑一顾地走过屏幕，很少驻足观看老总。他们很蔑视他们所嘲讽地称之为“阿克斯网络” (Akers Network)，因为老总似乎很想出风头，而不是想传递有意义的信息。约翰·阿克斯在视频网络上发表鼓气讲话，但却没人观看，这幅凄惨景象似乎恰好象征着公司的衰落。正如萨克斯公司投资研究部的劳拉·康尼里亚罗 (Laura Conigliaro) 所见：“IBM确实处于崩溃的边缘，但不是传统意义上的导致破产的财务崩溃或类似的事情。可这种崩溃却同样是灾难性的。一家曾经控制着电脑行业的公司却在各方面失控了。它被其他更小的公司排挤。IBM不仅迷失了方向，而且公司内部所采取的举措也使得情况更糟糕。它处理问题的方法是小修小补。管理层很少使人觉得他们在进行宏观战略

评估。管理层人云亦云，从各个方面搜罗建议，而最后提的建议就是他们所采纳的建议。公司严重缺乏强有力的领导。”

“真让我恼火”

约翰·阿克斯困兽犹斗，希望找到使**IBM**复活的办法，但每次他都更恼怒，更受挫折。在1991年6月，他用不常见的强硬语气说：“我们正在丢失市场份额，这真他妈的让我恼火……当企业处于危机中时，大家却太舒服了。”阿克斯这番气恼的话是对**IBM**内部管理学习班的大约50名学员说的，他以为这个班级不对媒体开放。来自加拿大的一名叫布兰特·安德逊(Brent Anderson)的经理认为，整个公司都应该知道他们的老板刚说过的话，因此他发了一封电子邮件给全**IBM**的30万名雇员，把这个情节重述了一遍。彼得·托尼斯(Peter Thonis)在80年代末、90年代初是**IBM**的一名公关人员，他回忆了阿克斯的话的影响，尤其是那句“真他妈的让我恼火”。雇员们听到阿克斯怪罪他们，深感受到伤害，特别是他们都在努力工作。但是真正引起他们注意的是董事长传递信息所用的语言。以前从没

有哪位高级经理在公开场合说过这样粗俗的伤人话。托马斯·沃森要是听见这话会惊诧莫名的。这简直不是公司那近乎清教徒般文化的一部分。雇员们只能得出一个结论：当老板开始愤怒地诅咒时，情况真的是很糟糕了。对托尼斯来说，阿克斯的讲话是**IBM**历史上的关键时刻，因为它标志着在**IBM**许多人首次感到公司是在走下坡路了。如果说约翰·阿克斯感到“真他妈的恼火”——而不仅仅是不安或生气——那么**IBM**就一定是深陷困境了。

董事长的这番话却使记者如获至宝。**IBM**在报界中总是享有健康的、毫无差错的形象；其经理们从不高声大气地说话，也不诅咒，从不承认公司内部有前途未卜或软弱的问题。彼得·托尼斯回忆道：“**IBM**具有母亲的形象，一切都井然有序。大家都互相爱护。内部不可能有争议。董事长是绝不会责骂雇员的。”可这恰恰是发生了的事情，报界也大肆宣扬这条新闻。托尼斯的电话铃响个不停。这位公关人员想平息反对的声音，所以敦促阿克斯加入这场争论，并给那封电子邮件一个答复（也许用更文雅的语言），然后把阿克斯的电子声明向报界公布。他提议阿克斯用更乐观的语言：“瞧，我听见你们的话了。我想把我说过的

话再正确解释一遍。我想说明的一点就是，我爱 IBM。但我就想让员工们打起劲头来。我知道你们都在努力工作。”但是当阿克斯意识到媒体获悉了他的直率话语时，就不想公开谈论 IBM 的问题了。他不会做出电子邮件答复，而对于那些要求知道阿克斯对管理培训班的确切讲话的记者们，彼得·托尼斯只被授权给出一个模棱两可、反应不强，有时甚至是误导性的答复：阿克斯确实讲过一次话，讲话是很强硬的，而且管理人员都很欢迎这个讲话。这位公关人员后来说：“我没承认阿克斯骂过人。”而阿克斯则还是岿然不动。托尼斯回忆道：“他还留在职位上。他听从了人力资源经理们的规劝，他们都说风波会过去的。”可是风波没有过去。《商业周刊》登载了一则有关阿克斯讲话的封面新闻。这可不是 IBM 所珍惜的那种报道。现在全世界都风闻了 IBM 内部所发生的事情真相，使得局势极为不利。托尼斯说：“风波不会平息，这是末日的开端。”

化整为零

但是阿克斯不打算不战而降。在1991年12月5日，他公布了一个旨在使公司扭亏为盈的庞大计划。他计划把 IBM

划分为更小的公司(打趣者称之为小IBM)。他许愿说——就像以前那样许过无数次的愿——新的步骤会根本性地改变公司，使它对客户和市场反应更快。他宣布成立了一系列的新公司和业务单位。新的企业之一——旗帜系统公司(Pennant Systems Company)——将负责在全球开发和制造IBM高级功能打印机和相关软件，以及提供高级打印服务(价值20亿美元的企业)。新的存储产品(Storage Products)企业将负责开发和制造IBM的硬盘、磁带和光学储存产品以及相关软件(价值110亿美元的企业)。阿克斯说：“我们希望这些更独立的企业将会做出更好的投资决策，因为它们更灵活、更快捷，与它们选择为之服务的市场更接近。”

但是数周以后，当IBM公布了它1991年第3季度的“收益”时(亏损27.7亿美元；收益只有147亿美元)，似乎什么革命都无助于IBM了。作为对令人丧气的数字的反应，阿克斯宣布了新的削减计划和注销了33亿美元的第3季度账面价值。IBM的股票跌落到10年来的最低点。

灾难性的1992年

到了年底，IBM已经要跟灾难迎头相撞了。在过去6

年里，IBM的市场份额从30%降到了19%；每个百分点都代表着30亿美元的年度收益。公司的股票总在100美元左右盘旋，最近又在市场资本化中丢失了180亿美元。尽管在过去5年里公司收益有所回升，但公司的年增长率却是微不足道的6.6%。IBM的全球市场份额下降了1/3，从30%降到21%。它的利润虽然还是全球公司中最高的，但也在下滑。1990年，公司收入为689亿美元，净赚59亿美元。但是这59亿美元却是欺骗性的：它与IBM在1984年的盈利相比少了10%，而1984年公司收入仅为460亿美元。公司在1984年的股权回报是24.9%；而6年以后的股权回报仅为14.8%。很少人被这些数字打动。在最近的《财富》杂志最受钦佩的美国公司名单上，IBM下跌到第32位。虽然它在1991年的收入为647亿美元，但在那年它却亏损了286亿美元。

虽然IBM试图降低成本和调整公司结构，但1992年对这个电脑巨人来说却是灾难更深重的一年。公司的收入是645亿美元，但亏损却高达497亿美元，是美国公司历史上最大的净亏损。它在第4季度的亏损为54亿美元，比它在1991年第4季度的146亿美元亏损要严重得多。它的

股票价格下跌了 50%，跌到了 18 年以来最低的 41.625 点。约翰·阿克斯和他的高级同事们被迫减薪 40%。最令人担忧的就是，几十年以来 IBM 一直主宰的价值 500 亿美元的全球产业，即大型机处理器和储存系统业务，业绩也很差。IBM 无论如何都必须制止收入的降低，因为大型机的收入占公司收入的 50%，而且在其利润中占 60%。但是，IBM 公司在 1992 年大型机销售才增长了 2%。1992 年，IBM 大型机处理器的收入下跌了 10%~15%，降到 75 亿美元左右。而与此同时，其他大型机公司却公布了可观的收入增长。

为了让华尔街站到他这一边来（这个任务也日益艰难），阿克斯向分析家和记者提出，他拟订了一个计划，能使 IBM 改观。他打算解雇 25 000 名工人，从公司的产品开发预算中削减 10 亿美元，从行政开支中削减 10 亿美元，并且从 1992 年第 4 季度的收入中拿出 60 亿美元来支付项目终结和资产销售。阿克斯的宣言激起了一定程度的乐观情绪，仅仅是因为 IBM 的董事长最终要与变化着的商务环境作斗争了。被解雇员工中的大部分人都将来自 IBM 的大型机企业。

不管阿克斯多么努力地重整 IBM，但希望却在泯灭。这一切真让人震惊：本来代表着电脑工业的公司现在却为自己的生存做生死搏斗了。而且最糟糕的就是，没有人有现成的济世良方。

第3章

局外人更知道内情

“观察乌龟吧。它是靠伸出
头来才能前进的。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

59岁的约翰·阿克斯不想辞职。他知道再干一年，到他60岁的时候，他就会被迫退休。IBM的所有经理在60岁退休是个惯例——这没有什么可耻的。他只是不想被赶下台来。他极想再坚持一年。但是他自1985年以来8年的领导被证明是灾难性的。一个帝国摇摇欲坠，而IBM的董事会也必须找个替罪羊向日益愤怒的股东交代。

商务杂志要求他辞职，董事们也坐立不安，因此阿克斯面对着要他下台的日益高涨的呼声感到不寒而栗。他希望能有“缓刑”，但人人都很明白，董事会面对着公司不断的亏损感到心烦意乱。这一切太令人沮丧了。他一再试图变革，创造出一个新的IBM来，但是每次他都失败了。情况不见好转，反而日益恶化。他知道，只要IBM的股票继续下滑，他就得不到“缓刑”。

黑色1月

1993年1月，一切都崩溃了。毫无疑问，这是公司历史上最糟的一个月。大型机和微型电脑的销售都继续下跌。阿克斯最黑暗的一天就在1月19日，那天公布了这一消息：IBM在1992年遭受了高达497亿美元之巨的亏损，

是美国公司历史上最大的亏损。收入略有下降，跌至 645 亿美元。IBM 在 1992 年的亏损几乎是前一年的两倍（前一年为 286 亿美元）。5 天以后，公司的股票骤跌至每股 49 美元；在 1987 年，公司股票曾高达每股 175 美元。而在 1992 年夏天，公司股票停在 100 美元的标价上。IBM 似乎在向死亡急剧下坠，而且没人有办法力挽狂澜。董事会成员们达成的惟一共识就是，阿克斯必须辞职。当他最终屈从于董事会的意志而辞去董事长和首席执行官之职时，人们都清楚地感到好像一艘船在暴风雨中的大海里下沉。

1 月 26 日，IBM 宣布说，它正在开始找人取代阿克斯。董事会给自己 3 个月的时间找继位者，并任命了一个由 7 名外部董事组成的委员会，由强生公司退休董事长詹姆斯 E. 伯克 (James E. Burke) 领导，由它寻找新的首席执行官 (与此同时，董事会强调说公司的财务状况岌岌可危，因此首次削减了给股东的季度股息——从 1.21 美元降到 54 美分)。

董事会面临的挑战是巨大的。它必须找到一个愿意在公司最困难的时刻担任此职的人，这个人必须有足够响的名声，能使雇员尊重他。这项任务是令人生畏的，

因为没有哪个雇员会欢迎这个新老板，他几乎肯定要让公司度过最艰难的紧缩时期。在通常情况下，选拔委员会是要在**IBM**的员工中找出人选来取代阿克斯的。董事会从来没在公司外部找新的领导人。在几乎 80 年的时间里，**IBM**为自己的独特性和令人刮目的成就而自豪，而且人们认为理所当然的是，只有透彻了解公司的人才能管理它。

当然现在情况特殊了。此外，**IBM**也推举不出一流的候选人供选择。所有高层经理都在不景气的阿克斯时代发挥过重要的辅助作用，因此名声都有污点。他们都没有确凿证据证明他们能领导**IBM**复原。在内部人选中，最经常被提出来担当最高职务的候选人有：47 岁的营销主任罗伯特 J. 拉邦特(Robert J. LaBant)和领导个人电脑和 workstation 业务的 48 岁的詹姆斯 A. 卡纳维诺 (James A. Cannavino)。但是董事会对这两个人都兴趣不大。

假如公司有救的话，就必须是来自局外人，最好是某个管理一家美国大公司的功绩卓著的人。然而，**IBM**竟然承认它要从外部找人，这个想法本身就很荒诞。微软董事长比尔·盖茨当时评论道：“新鲜血液会更好，这样说说倒不坏；但如果他们真的从外部挑选某人，我会吃

惊的。这多不像IBM的做法呀！”

当选拔委员会在选人时，IBM董事会则忙碌地向100多名工业经理们征求建议，寻找解救重病在身的电脑公司的良方。被咨询的一位经理就是微软董事长比尔·盖茨，他是IBM的主要对手之一。盖茨的忠告听来确实自私自利：他认为IBM应该突出重点，加强它的大型机业务。作为软件业的大王，他确实对IBM成为微软的主要软件竞争对手不感兴趣。它最好还是搞大型机吧。他论证说，大型机对未来的电脑业将会更重要，并建议IBM卖掉它不盈利的个人电脑业务，以及盈利的AS400微型电脑产品门类。

一辆没人要的旧车

选拔委员会时刻感受到沉重的压力。商界媒体咄咄逼人地跟踪IBM的换人新闻，报道着每一点细小的推测，看谁会被给予美国最艰难的职务。选拔委员会很恼火地发现，它本来想秘密地进行搜索，但每位谣传的候选人现在都笼罩在耀眼的媒体聚光灯下了。

根据媒体报道，选拔委员会的最终候选人名单不折

不扣就是美国商界领袖的名人录：美国电报电话公司经理罗伯特 M.卡夫纳(Robert M.Kavner)、康柏电脑公司董事长本·罗森(Ben Rosen)、通用电器公司的杰克·韦尔奇(Jack Welch)、微软的比尔·盖茨、摩托罗拉的乔治·费舍(George Fisher)、惠普公司的前总裁约翰·扬格(John A. Young)、前总统候选人罗丝·佩罗特(Ross Perot)、苹果电脑公司的约翰·斯卡利(John Sculley)以及佩罗特系统公司的首席执行官墨顿·迈尔逊(Morton Meyerson)。事实上，选拔委员会从未认真地想过它能把比尔·盖茨吸引到IBM来。电脑界最成功的商业领袖为什么要抛弃微软而接手一家即将崩溃的公司呢？此外，人们广泛相信，虽然约翰·斯卡利很想当IBM的头，可是选拔委员会却不太想让他当。

但是选拔委员会却认真地考虑过某些候选人。一位这样的人选就是联合西格纳尔(AlliedSignal)公司的劳伦斯·波西迪(Lawrence Bossidy)。在2月，当谣言四起，纷传他要竞选取代阿克斯的时候，波西迪告诉他在联合西格纳尔的一组高参说，蓝色巨人需要一个“35岁、了解电脑并能自我克隆25倍的人。”换言之，就是除了58岁的

波西迪之外的另一个人。毫无疑问，波西迪本来可以得到IBM的职务的，但他刚刚成功地结束了对联合西格纳尔的结构调整，即将发起另一次促进增长的大运动。离开联合西格纳尔就意味着牺牲 2 300万美元的限制性股权和股票选购权。他在3月10日谢绝了邀请。

数日后，约翰·扬格也否认他想被考虑当 IBM老板的候选人。随后轮到乔治·费舍来否认他对此职感兴趣。约翰·斯卡利坚持向董事会声明他无意离开苹果电脑，虽然人们一点也不明白，是否 IBM有人恳请他担任此职。然而，记者、投资人和雇员都敦请斯卡利改变主意。他承认压力难以忍受，但还是没有撤回声明。

因为美国商界高级领袖都对此职不感兴趣，而且连二流的经理也都敬谢不敏， IBM董事会显然大失所望。IBM曾是世界上最有名望的公司，现在却难以吸引一流人物到公司任职了。IBM就好像是一辆无人问津的二手车。

媒体的谣传似乎无休无止。詹姆斯·伯克对求贤之事也守口如瓶。这件事讳莫如深，但报界却偏爱这则新闻。美国的一个偶像行将坍塌。IBM的头号人物被不客气地解雇了。没有别家企业给负责人提出了如此艰巨的挑

战，但是好像没人敢要这个职务。由于上述原因，记者们炮制出自己的种种臆测，从而给董事会增加了压力，他们给自己定的最后期限 4月30日很快就要到了。大部分人都认为决定即将做出，因为公司的年度股东大会就定在4月26日。IBM肯定要在这个日期之前公布继任人。

就是“阿贝尔”吧

选拔委员会考虑的一个商界人物就是小路易 V. 郭士纳，纳贝斯克公司的董事长兼首席执行官。他跟杰克·韦尔奇和比尔·盖茨相比当然不是一档人物，但是他有使陷于困境的公司扭亏为盈的辉煌历史。选拔委员会仅仅因为这个原因就注意上了他。为了保守 125名候选人名单的机密，董事会用的是化名。郭士纳的化名是“阿贝尔”。詹姆士·伯克在 1月份找的第一个人就是他，但那时他似乎不感兴趣。他客气地对伯克说：“这个职务不适合我。我满足于现在的职务。”伯克并没有放弃努力。他征询了其他候选人，但是当优先候选人都拒绝了以后，郭士纳就更显出是个好人选。

猎头公司海德里克-斯特拉格勒(Heidrick & Struggles)的

董事长杰拉德 R. 罗什(Gerard R. Roche)试探了郭士纳。现在郭士纳对IBM的这个职务考虑得更周详一些了，尤其是管理这样一家大公司的挑战。他私下告诉朋友说，也许他还有一项大任务要干，那就是管理像通用汽车和 IBM 这样规模的公司。但是当罗什给他打电话时，郭士纳的话听起来却很冷漠，至少是模棱两可的：“现在别打搅我。我很忙。”其言外之意就是说，他只能跟他在下班时间见面。罗什听出了他的弦外之音。郭士纳现在对这个职务不那么反感了，他并不一口回绝。他只是不想在纳贝斯克公司的办公桌前谈判！

郭士纳跟罗什通完电话后，他的热情高涨起来。他想到如果管理像IBM这样一度强盛、现在却一蹶不振的公司，他就会有机会发挥他在前些年学到并操练过的扭亏为盈战术。他陶醉于管理危机、作果断决策和处理复杂的商务经营活动。在IBM他将会拥有这一切。另外，人家考虑让他担任IBM的职务的时机也是最理想的。因为从3月10日起，郭士纳就能行使他1989年参加纳贝斯克公司时接受的所有认股权。尽管纳贝斯克公司的股票行情并没有高涨，但郭士纳还是可以带着2250万美元的股票离

开公司。最后一点考虑就是，IBM对他来说并非完全陌生的领地。他那54岁的兄弟理查也在蓝色巨人工作过，先是管理IBM在亚洲的业务，随后又管理个人系统部，这个部门制造个人电脑和 workstation。

选拔委员会急于知道郭士纳是否动心，因此使出了杀手锏。在3月初，郭士纳在华盛顿的一家旅馆房间里与一位资深IBM经理秘密会谈了3个半小时，这次会面是伯克一手安排的。会谈之所以安排在华盛顿，不仅是因为郭士纳正在那个城市开会，而且因为美国首都被认为是个“安全”的地点——离IBM在阿蒙克的总部很远。郭士纳从会议上溜出来后，与IBM的经理见了面，并连珠炮般地提了一系列问题；这位经理坦诚地回答了每一个问题，并且补充说，IBM现在需要的是个技术管理员，而不是技术员。公司需要一个经理、一个改革家。这一切都是郭士纳想听的。郭士纳后来回忆说：“这次会面使我深信，需要办的许多事都属于‘管理变革’范围内。”这对他是熟悉的领域。

IBM的一些董事们表示担忧，说郭士纳缺乏技术知识来管理这家巨大的电脑制造公司。但是伯克对郭士纳担

任此职的能力有充分的信心：“罗比钢还硬，而坚硬的东西是需要打造的，我知道他能干这些事。我们需要一个无论出于本能、培训和兴趣都很能进行战略性思考的人。大家都知道这正是郭士纳的特点之一。他对一切事情都进行战略思维。我曾经问他，对他的狗他是否也进行战略思维。”

饼干和烟草商

到了3月的第3周，媒体都把郭士纳吹捧为IBM总裁的首选人物，他却对此保持沉默。有些人还相信董事会不会选一个缺乏电脑行业经验的人。为了让他熟悉这个职务所牵涉到的一切，伯克为郭士纳提供了各种文件，有些是雇员写的，有些是外部人写的。这使得郭士纳不禁说道：“看起来IBM得到大量免费的咨询。”郭士纳回忆道，当他跟伯克坐下来时，“伯克开始使我相信，IBM恢复它过去那样的势力对美国和经济都是重要的。”到了这时，郭士纳发现这个职务的诱惑几乎是抵挡不住的了。但是在迈出这么重大的一步之前，他还需要时间。说到底，这无疑是他从商生涯中最重要的决策。他已经在美国运

通公司和纳贝斯克公司证实了自己的才干，但是他却可能在**IBM**栽个大跟头。他难道想这样终结他的商务生涯吗？

郭士纳在犹豫不决的时候，越来越多的董事们想到，让他来管理**IBM**，就会感到更放心。他们喜欢他使大公司扭亏为盈的纪录。他们很高兴他对技术在公司中的作用有很扎实的了解。他们尤其喜欢这个事实：他是个局外人。仅仅这一点就会使他在**IBM**立即受到尊重。他们也很欣赏他坚定的决心和快速评价和解决复杂商务问题的能力。资深的**IBM**经理们也对郭士纳表示友好。吉姆·卡纳维诺怀疑**IBM**是否需要一个“技术天才来管理公司。我不认为斯卡利或比尔·盖茨能胜任或想担任这个职务。比尔太瞧不起其他的模范电脑公司了。苹果公司从来没有成功地进入商界，因此选斯卡利不会让客户有信心。但是，罗·郭士纳在美国运通公司的经历，而不是他卖饼干和烟草的经历，向我们显示了那种客户服务的典范。”

与此同时，郭士纳很快就要做出决定了。他读了一本名为《电脑战争》(*Computer Wars*)的书，他在南佛罗里达州自己的度假别墅外的海滩上长时间地散步。在散

步时他想到自己最喜爱的一句名言：“观察乌龟吧。它是靠伸出头来才能前进的。”就是乌龟的行动使得郭士纳做出决定的。他喜欢这个挑战。他喜欢这个风险。他向自己承认，他不在乎把头伸出来。在通知董事会他决定接受这个职务后不久，他暗示道：“我从来不是个只求稳妥的人。”

作为RJR纳贝斯克公司的首席执行官，罗·郭士纳每年都主持纳贝斯克-迪纳-肖女士职业高尔夫球协会锦标赛。就是在这次锦标赛上，罗·郭士纳向纳贝斯克公司最大的三位合伙人透露，他要辞去纳贝斯克总头领的职务。这三位合伙人——亨利 R. 克拉维斯(Henry R. Kravis)、乔治 R. 罗伯茨(Eeorye R. Roberts)和保罗 E. 里瑟(Paul E. Raether)——都苦口婆心地劝说郭士纳改变主意，但是他的决心已定。

3月24日，《华尔街日报》报道说，IBM 计划任命郭士纳为约翰·阿克斯的继任者。秘密终于揭开了。“阿贝尔”得到了这份工作。

第4章

我喜欢击败竞争对手

“高超的主意才是重要的。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

要在1993年接管IBM的这个人对于电脑行业来说不陌生。挑剔他的人会说他是个门外汉，甚至他的盟友们也会担心，认为他与这个行业太疏远，不能有效地主持世界上最重要的电脑制造公司。但是郭士纳似乎从一开始就在准备干IBM的工作。

罗·郭士纳于1942年3月1日出生在纽约市长岛。他在小康的家境中长大，父亲是F&M 谢佛公司酿酒厂的交通经理。他是四个男孩中的老二，父母亲殷切地指望他有所成就。他的哥哥迪克比他大两岁。迪克回忆起父母是怎样逼迫孩子们出人头地的：“我们从第一次收到成绩报告单起，父母亲就老质问：‘为什么不是每门功课都得A？’我是老大，问题从我问起。如果是字母等级分，就必须门门得A；如果是百分制，就必须在90分以上。”

罗·郭士纳上的查米纳德中学就像他的父母一样严格要求，但更不宽容。老师们在发回判了分的考卷时，一定会高声宣布每人的分数。学校纪律非常严格，学生们知道如果重犯过错就会被开除。老师有时甚至打学生的耳光。

罗·郭士纳1959年上了达特茅斯大学并在1963年以优异成绩毕业，获得工程学位。这个学位在他成为IBM的头时对

他很有用处，因为他与成千上万的IBM雇员有某种共同点。郭士纳在上学时享受奖学金，他聪颖用功。一个同学回忆说，他不能容忍蠢材。如果有人显示出软弱，他就会说：“不太明智。”如果有人说了没有根据的话，他就会反驳说：“证据何在？”因此，郭士纳后来之所以如此出色就不足为奇了。

神童般的咨询家

1963年，郭士纳进入哈佛大学商学院，两年后毕业，并在著名的纽约管理咨询公司麦肯锡(Mckinsey & Company)工作。在23岁时，他是这家公司雇佣的最年轻的MBA(工商管理硕士)。他最值得瞩目的成就，就是建立起这家公司的财务战略实践。在麦肯锡工作的经历为郭士纳后来的一些重要商务战略埋下了种子。正如他所评论的那样：

麦肯锡公司有一种文化，它促进人们就正确的答案进行严格论证，同时又不会导致对个人的批评。高超的主意才是最重要的，不管它来自最年轻的副手还是最资深的合伙人。我们的任务就是想出正确答案。

在工作仅仅4年而不是通常要用的6年之后，郭士纳成了某种神童，并成了合伙人之一。在1986年，他娶了弗吉尼亚州丹维尔市的伊丽莎白·罗宾斯·林克 (Elizabeth Robins Link)。(他们有两个孩子，路易第3和伊丽莎白。)在33岁时，郭士纳成了麦肯锡公司最年轻的董事之一。他整顿了破产的宾州中央铁路(Penn Central Railway)，使自己名声大振。资深合伙人麦克·斯图亚特 (J. McLain “Mac” Stewart)培养郭士纳接管麦肯锡公司最引以为豪的美国运通公司业务，并且自1970年起，担任美国运通公司新董事长兼首席执行官詹姆斯 D. 罗宾逊第3(James D. Robinson III)的顾问。他们两人关系不错，郭士纳帮助策划了运通打进华尔街的业务扩展。

但是他最终感到乏味了。他觉得离市场太远。他在1985年对一位采访者说：“我就爱击败竞争对手。我喜欢在市场上获胜的刺激。”在1978年1月1日，郭士纳离开了咨询公司，就任美国运通公司的执行副总裁并领导信用卡部。由于运通是他过去5年里主要公司客户之一，他很熟悉这家公司的商务运作和问题。他十分了解，运通那长期独霸市场、为人熟知的绿卡正面临着激烈竞争。其对手主

要是咄咄逼人的新公司，例如维萨卡公司 (Visa)和万事达公司(MasterCard)。他也知道运通的旅行服务处 (TRS)经营亏损。他把整个信用卡特许经营处整顿了一番。

1979年9月，郭士纳被任命为美国运通公司的执行副总裁和该公司旅行服务处的总裁。他把重点放在开发为全球市场的服务上，放在满足富裕客户的需求上，美国运通卡过去对这些客户有很大的吸引力。由于他的努力，美国运通的旅行服务处在 80年代作为公司的最佳业绩部门脱颖而出。

开始，运通公司的同事们把罗·郭士纳看做厚颜无耻的万事通先生，并且对他很冷漠。但是当他的商务才华露出头角时，他们的态度由冷漠变成了尊重。郭士纳信赖出谋划策的会议，也信赖设定具体目标，有时一次目标多达10~15个。他认为自己的任务就是要保证同事们知道自己离目标的差距还有多远。他确保不发一张免费卡或给任何卡打折扣。如果有人建议说发一张免费卡或别的破例行为，他就会说：“这违反了我们的品牌策略，我们不这么干。”就这样出现了他的一个业务技巧：一旦设定了一个战略，就决不违背它。

旅行服务处的利润每年递增 18%，而郭士纳也由于开发了诸如白金卡 (Platinum) 和奥普提玛卡 (Optima) 以及指导了公司的高档广告业务而赢得声誉。

我知道电脑是什么！

后来，当郭士纳接管了 IBM 后，有人指责他是外行，不太懂电脑。这种指责不符实际——他其实对信息技术相当熟悉。早在 1980 年，他甚至在自己办公桌上摆了一台个人电脑，成为美国首批使用这种新玩意的经理之一（然而这台电脑不是 IBM 造的，IBM 的个人电脑只是两年后才上市）。他极力倡导利用最新的电脑技术建立竞争优势。他监理了该公司的第一数据资源处，这个处后来成为美国第 5 大电脑服务供应者。他还亲自帮助策划了一个 2.5 亿美元的电脑系统的全面整顿工作，使得公司在为商人和信用卡用户提供帐目信息方面高人一筹。在这个过程中，郭士纳成为 IBM 的很懂行的客户。

1985 年，他被任命为美国运通公司的总裁，地位仅次于首席执行官吉姆·罗宾逊，而且可能当他的接班人。郭士纳的政绩确实骄人：他使得能用美国运通卡结算的

币种数目翻了一番，他使运通卡持有者的数量翻了四倍，旅行支票的销售量翻了一番，他还使旅行服务处成为公司最盈利的部门。在他任期内，旅行服务处的平均年收入复式增长为 18%，股本平均回报率超过 25%。作为随后4年里的总裁，他使公司的净收入增长了 66%。

虽然他获取了这一切成功，或也许因为这些成功，到了1987年，郭士纳就在寻找自己的企业来管理。当联合航空公司找他当首席执行官时，他本来有这个机会，但他因为几个未公开的理由拒绝了这个职务。

两年后，当华尔街投资公司科尔伯格·克拉维斯·罗伯茨(KKR)的一个招聘者试探他是否有意领导一家最近并购的公司(一家食品烟草公司，即前 RJR纳贝斯克公司)时，郭士纳表示有兴趣。1989年1月，他邀请了 KKR公司的合伙人亨利·克拉维斯和保罗·里瑟到他在康涅狄格州格林尼治的家中商谈。他乐意接受这个工作，但是他警告他们说：“如果你们是找一个破产清算人的话，我就不是你们的人选。”克拉维斯和保罗·里特向他保证，他们想让郭士纳使公司增长。

郭士纳有了这个保证，就同意成为前纳贝斯克公司

的首席执行官。他的任命在美国公司界引起极大兴趣。大家都很好奇，想知道谁将取代即将离任的首席执行官 F. 罗丝·约翰逊(F. Ross Johnson)，这个人既乖僻又贪婪，是个传奇人物。约翰逊是畅销书《大门口的蛮子》(*Barbarians at the Gate*)中描述的公司传奇里的关键人物，这本书后来改编为一部纪实剧，由詹姆斯·加纳主演约翰逊。KKR 公司对前 RJR 纳贝斯克公司的兼并是美国公司史上最大、最有争议的减税并购之一。由于这次兼并，前纳贝斯克公司背上了沉重的 250 亿美元债务，每年的利息成本就有 20 亿美元。郭士纳不无几分夸张地哀叹道，他接过了“美国最艰巨的工作”。

我成了一家价值 170 亿美元的公司的一分子，在这家公司里实际上再也没有规章。我靠本能，也许还冒了几分风险，把自己关于现代公司应该怎样管理的看法强加于人。

我们的长期发展方向在哪里？

在他管理前纳贝斯克公司的最初 100 天里，郭士纳做决策快捷有力，令人难以置信。以后在 IBM，他将把这种

行为磨砺成羽翼丰满的战略：“显示自信心，表现领导才能。”他组建了一个新的执行小组，安排了新的职务，建立了新的报酬体系和资本开支规定。在纳贝斯克公司的第一年里，他行程 15 万英里，视察了全球 20 家工厂，参观超市，并向雇员提出尖锐的问题，这一切都是为了了解这家食品烟草公司是如何经营的。他好像是个工作狂，但是真正使他有别于其他经理的品质，就是快速估价问题和想出必要决策的能力。

郭士纳和他的管理团队每月在 3 个分部办事处都参加了忙碌的全日会议。他经常提这两个要害问题：“你的长期发展方向在哪里？”“你应该在这种业务里吗？”郭士纳知道这都是核心问题，但以前似乎都没提出过，至少没有这么清楚地提问过。他总是敦促纳贝斯克公司的雇员采纳长期战略：

这家公司作为市场上的战术家经营得很好……它有扎实的营销技巧和有力的销售技能。但是这家公司需要面对这个问题：“我们的长期发展方向在哪里？”

他坚信，盈利要依赖品牌的力量，所以他撤掉了那

些业绩平平的商品，如春锦中国食品、露丝宝贝和黄油手指糖果。营销经费花在盈利产品上，如温斯顿和骆驼牌香烟。他下决心在公司内部搞产品联手开发，所以要食品和烟草处携手合作，向客户发出共同呼吁，进行合作性市场促销和研究。

我到公司就任时，各部门之间绝对没有交流。我的声音就是荒野呼声，坚持说合作是有建设性的。

早在接手**IBM**的领导职务前，郭士纳就有了一种很激怒人的管理风格。员工们觉得他令人生畏。在这种情形下，他们不会自动地向他表示忠诚。郭士纳觉察到了同事们的冷漠态度，因此竭力想表现得不那么令人生畏并赢得雇员们的欢心。为了赢得他们的支持，他知道自己必须小心行事。工人们不会仅仅因为他是老板就自动地支持他和他的战略。他采取了种种步骤来打消雇员们的疑虑和恐惧，其中之一就是到雇员们的办公室里去找他们，而不是召集他们来开会。

他实施了后来他在**IBM**赖以成名的扭亏为盈战术，通过处理掉很受欢迎的公司喷气式飞机队和豪华的公司总

部来削减成本，从而把巨额债务减少到 140亿美元。他还大力推出新产品，实行新营销战略，卖掉了价值 60亿美元的资产(大部分是食品企业)。他从6万名职工里裁减了3 000名，从而节省了 5.5亿美元的年度开支。最重要的是，他实现了 14亿美元的净收入，从 1989年的11亿美元净亏损转为1992年的2.99亿美元的净收入。

扭亏为盈的魔术师

郭士纳不仅把这家公司从深深的财务陷阱中解救出来，而且把它变成一家盈利的企业。他很快地成为企业扭亏为盈的魔术师，但这个称号他可不一定欣赏。他宁愿被叫做知道如何使公司发展的首席执行官。然而，他在纳贝斯克公司的4年间，因为处理危机、提供稳定性及重点突出而得到高分，与他那随波逐流、花钱大方的前任 F·罗丝·约翰逊相比，真是天渊之别。郭士纳只要觉得是公司应该办的正确事情，就不怕做出果断的决策。他避免微观管理。他和高级经理们一旦就公司的短期和长期目标达成一致意见，就采取放手政策，因为他期望下级会执行计划和项目，不会回来要他给出进一步的阐释。

在郭士纳被选来管理IBM之前和之后，怀疑者都贬损他，说他是外行，并不真正懂得电脑工业。但是他在纳贝斯克公司的经历至少为他提供了证据，表明他知道怎样管理一家大型公司。此外，由于他在纳贝斯克公司工作的经历，他对IBM所销售的电脑技术很熟悉。作为IBM的长期客户，他享有特殊的优势，即使蓝色巨人的内部人也不可能有这种优势。他对IBM的客户想要什么电脑技术是相当了解的。但是他最大的本钱却是别的某种东西：他是美国商界最伟大的修补匠，几十年来使得扭亏为盈的艺术日臻完美。这些技巧正是IBM此刻所需要的：即技术管理员而不是技术员的技巧。

第二部分 让陷入困境的公司起死回生

“我们要发扬(IBM的)传统，但我们
将毫不犹豫地进行一切必要的
变革，以迎接快速变化的
市场带给我们的挑战。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

第5章

开始区别轻重缓急

“我们要发扬(IBM的)传统，
但我们将毫不犹豫地进行
一切必要的变革……”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

1993年3月26日，IBM宣布，罗·郭士纳将成为它新的董事长兼首席执行官。“美国商界历史上受到最热切注视的人才搜索”结束了。郭士纳接手这个工作会得到极为优厚的报酬。他1993年的薪水将是200万美元；加上与IBM的业绩相联的年度奖励150万美元；与IBM在随后3年经营业绩相联的50万美元的长期奖励机会；按发售日平均市场价算的50万份IBM股份购买权；以及转换工作一次性补偿金500万美元，旨在抵消郭士纳辞去RJR纳贝斯克公司职务所损失的某些收入和福利。（郭士纳每年200万美元的基本工资是约翰·阿克斯1992年92.5万美元基本工资的两倍多。）

当IBM的股票价格在纽约股票交易所上升了87.5美分，涨到51.37美元时（是9个月前价格的一半，比1987年176美元的最高点低得多），投资者对郭士纳的任命没有什么反应。郭士纳的一个朋友说，新的IBM首领对接手这个工作感到“某种程度的畏惧”。为什么不呢？“全国公共广播电台”（National Public Radio）的一位记者在那天说，IBM的这个职务“可能是美国商界最艰难的工作了”。很少人反驳这句话，因为人们回忆起一度强盛的IBM长久以

来都是领先公司，是美国最受尊重的公司，最近两年来却亏损了几十亿美元。郭士纳似乎懂得他的任务多么艰巨。

他们所提出的挑战是艰巨的。我并不低估挑战的难度，但是我下定了成功的决心去迎接这个挑战。我们要发扬 (IBM 的)传统，但我们将毫不犹豫地进行一切必要的变革，以迎接快速变化的市场带给我们的挑战。

至少让我先度过蜜月吧！

在许多人看来，郭士纳的任务要比通用汽车公司新的首席执行官小约翰 F. 史密斯(John F. Smith Jr.)的任务艰难得多。至少通用公司知道自己是在哪个行业里——汽车制造业。它只要想办法造出更物美价廉的汽车就够了。而在另一方面，IBM 看着自己的大型机业务急剧下降，苦思如何赢回在个人电脑领域丢失的市场份额，却不能肯定地说自己在哪个行业里，自己要销售哪种电脑。有些人姑且愿意认为郭士纳能胜任，或至少给他一个蜜月期

限。另一些人甚至在预测，如果郭士纳能使 IBM 扭亏为盈的话，那么他将是新的商界领袖。《财富》杂志在 1993 年 4 月 19 日的一期中评论道：“他是个精明的人，甚至是个天才。他精力充沛，善于宏观调控公司文化。”

许多观察家原谅他缺乏电脑业的经验，并认为选拔委员会明智地选择了一个不怕冒风险的商务战略家，而不是选了个彻头彻尾的技术人员。在进行了搜罗人才活动的詹姆斯·伯克看来，郭士纳最大的经营特征就是他信仰管理的权力下放——即保证那些与客户最接近的人能作决策。

另外一些人则对选择郭士纳深感惊愕。当《电脑世界》杂志对 100 位 IBM 的最大客户进行调查时，它发现 51% 的人想要个有技术背景的人来管理 IBM；36% 的人认为技术背景对这个工作不是最重要的；13% 的人没有什么想法。布朗兄弟哈里曼公司 (Brown Brothers Harriman) 的电脑分析家小威廉 J. 密尔顿 (William J. Milton Jr.) 站在那些想要内行人担任此职的人一边，他评论道：“我认为让个业外人来管理是很危险的。如果一家电脑公司在产品问题上走了错误的战略方向，公司就可能再也恢复不了。”甚至

IBM的底层雇员也表示了自己的担忧。IBM在纽约东费什基尔区工厂的制造系统工程师菲利普·凡·伊塔利 (Philip Van Itallie) 对于郭士纳没有什么好话可说：“这里的雇员们都希望他们能找到一个懂电脑的人，而不是一个只关心财务的人。如果有个人既懂电脑又能把 IBM 领出困境就好了。不过这是异想天开而已。”

《商业周刊》的编辑们对郭士纳的任命感到高兴，但原因却与郭士纳是否是个好人选无关。在3月24日星期三，当编辑们从几处来源获悉郭士纳将被任命时，他们撕掉了计划用的封面，用郭士纳的照片取代，并印了大字标题“IBM的新老板”。杂志在周三晚就付印，因此它指出，郭士纳的任命即将生效。

公司还处在危险中。它在赤字中越陷越深。1992年公布了645亿美元的收入，亏损了49.6亿美元。与它久违的光荣时期相比，公司1991~1993年亏损了巨额的、史无前例的150亿美元。在1990~1993年间，硬件利润亏损了140亿美元。1991~1993年间，大型机销售额下降了50%，降到66亿美元左右。IBM出售了价值120亿美元的个人电脑，但是却令人难以置信地没有盈利；事实上，个人电

脑亏损严重。

没人知道问题何在——只知道存在严重的问题，而且日益恶化。没人知道怎样来解决问题。公司的开支增大，亏损严重。IBM的雇员太多，而它裁员的努力又过于不足，几乎无足轻重。它始终是家硬件公司，所以总是被大型机业务所驱动。然而人们有一种错误的感觉——正如后来事实证明的那样——认为大型机业务将被淘汰。即使不被淘汰，它赢得丰厚利润的希望也微乎其微，过去几年情况就是如此。事实上，1993年最初几个月大型机的销售下跌了50%之多，而且分析家们还预计，IBM第一季度的亏损将超过3亿美元(而1992年第一季度的利润是25亿美元)。几乎没人认为IBM有幸存的机会，至少它不会还是60年来的那家大公司。

但是现在IBM有了个新老板。他的到来本身就使人期待能创造奇迹。他使别的企业扭亏为盈，从而名声卓著。他在IBM也能成功吗？所有的目光都聚焦在郭士纳身上，他手中掌握着世界上最著名公司的命运。IBM的兴衰就由他决定了。在公布任命后几小时内，郭士纳告诉《纽约时报》说，不要指望他很快就能治理好IBM。他宣布说：

“要花一定的时间。”他说仅仅了解这家公司就要花几个月的时间。

上任第一天

他在为4月1日第一天进办公室做准备时，有一个问题尤其叫他头疼：千头万绪从哪里开始呢？他先解决什么问题呢？他一旦出台新的紧缩措施，怎样别让士气更低落呢？IBM处于一片混乱中——它怎么能不混乱呢？——它公布的1992年亏损数字如此之大，又经历了寻找新领导的痛苦过程。罗·郭士纳怎样才能结束混乱呢？尽管问题成堆，但是郭士纳还是从容不迫。他在麦肯锡公司学到了这种谨慎行事的本领。他在任期最初阶段做的决策至少在随后3~5年内对公司将产生巨大影响。他想在做出重大决策前先深思熟虑一番。上任伊始就像旋风般地宣布各种措施与变革，这是愚蠢的行为。分析家们都在寻求快速的答案，媒体也是如此。但是IBM太大、太复杂了，没人能一夜之间就做出巨大变革。公司历史太悠久，其文化在每个雇员的心里扎根太深了。郭士纳不怕

做决策。他会有举措，但他想保证当他有所为时，走的步子是对路的。

与此同时，当他观察了公司的全景时，他开始意识到公司的问题威胁很大，遍布很广。诚然，在地平线上是有几处亮点。**IBM**在诸如储存技术、硬盘驱动器和硬盘等领域里仍然独领风骚。但是郭士纳面临的挑战将是谋划出管理公司一度巨大的大型机业务的战略。而他在随后几个月里将做出决策。如果公司要增长，就必须在软件和服务方面加强。这几个部门将需要他全神贯注地管理。

但是在考虑促进哪门业务、把公司的投资花在哪里之前，郭士纳还必须决定如何削减公司的巨大开支。像苹果公司和康柏公司这样的对手，它们每个雇员的创收几乎是**IBM**的3倍。再裁员似乎不可避免了。1993年裁减25 000名雇员的计划仍然有效。他当然不会动这个计划啦。裁员后，大约10万名职工会离去，30万名还留下来。还必须裁掉多少职务呢？有人认为局势如此紧迫，郭士纳实际上将必须再走出难以置信的节流步骤，从公司的工资名册上再减少10万个职务。

广泛调查

郭士纳在考虑这些严酷决策时，还必须注意最令人困惑的问题：如何处理约翰·阿克斯把 **IBM** 分为一系列自主企业的计划，这个计划本质上就是肢解公司。分裂 **IBM** 几乎肯定会使公司不可能恢复以往的辉煌。但在许多人看来，这是最明智之举。尽管这个计划很激进，很有破坏性，但还是有不少人支持它。那些人相信，让 **IBM** 的各部门互相竞争，公司能从中获得极大的利益。有些人甚至认为，郭士纳之所以被特地选拔来领导 **IBM**，其惟一目的即把公司划分为独立的实体。这种推测大错特错。它以为郭士纳决心已定——他赞成分裂 **IBM**。实际上他还没有开始研究这个问题呢。他还没有形成意见，他决定等他对全公司的经营有个整体感觉后再做决策。

罗·郭士纳知道他必须使蓝色巨人从自满情绪中惊醒过来。但他知道在第一天不能卤莽行事，甚至第一个月也不能。他知道自己必须小心谨慎，先学习业务。在他管理 **IBM** 的最初几个月里，郭士纳的一半时间都花在路上，到处参观公司场地。他经常与雇员们谈话，一次有

上百人之多。他也与客户和竞争对手见面。在他任职的最初几个月里，郭士纳计划对 IBM 在北美的设施进行 25 次访问；他在欧洲和日本各呆一周；他与 IBM 在拉丁美洲业务的领导们坐下谈心。他不像平时样在 8 月份度两周假，而是选择去参观 IBM 的研究机构。周末也不是郭士纳和他的下属喘息的机会。他在周五通常带 3 个公文包的文件回家。他在周日下午给下属打电话，告诉他们他对周末所阅读的文件看法。这一切精心研究使得资深经理们神经紧张。路茜·巴尼回忆道：“当然人们有很多疑虑。他们担心丢掉工作。他们以为 IBM 会失去自己的传统和文化。显然，郭士纳打算按兵不动，察看局势。然而就是因为他没有动作，人们反而生疑。”

尽管郭士纳开初时谨慎行事，他还是在最初做了一些重大决策——这些变革使资深经理们首次看到了新老板不拘一格的管理风格。这些经理们习惯了约翰·阿克斯时代典型的绅士般彬彬有礼的经商风格，现在却突然对着一个一点也不在乎绅士风格的首席执行官。他要的就是结果。结果是最重要的。他对挡路的一切都不容忍。经理们从前以为会议越长越好，以为最后期限说到底不

那么要紧，他们现在突然发现郭士纳向他们发号施令，逼迫他们拿出产品——否则后果自负。毫不奇怪，罗·郭士纳的管理风格令人生畏。以前没人像郭士纳一样认真严厉地跟他们谈话，这使得新老板更像个严格执法的人。IBM的经理中很少有人公开承认，但大部分人私下都承认，在最初的日子里，他们都有过焦虑的时刻——而且在未来还会有。在那些早期的日子里，郭士纳召集了IBM的12位最高经理到阿蒙克的董事会会议室去，并留给他们一项作业：为他们的企业写一份简明、诚恳的评估报告。但是这份报告跟他们以前习惯于递交的报告不同：不要文过饰非。经理们再也不能躲在胶片和图表后面了。他们必须得说真话——否则别人就会代替他们说真话了。郭士纳要他的经理们写一份大约5页纸的报告，回答下列问题：

你在哪一行里？

你的客户是谁？

你的市场在哪里？

你的强势和弱点在哪里？

你的主要竞争对手在哪里？



郭士纳也向他们解释说，他要对 IBM 的业务会议进行根本性的变革。会议再也不会无休止地开下去了。会议将简短扼要——只有那些有清楚理由的人才会被邀请与会。其他人则不受邀请。

这一切对 IBM 都是新事，对旧的文化是个冲击。过去，IBM 的领导们不要求资深经理们给他们详细介绍各自的企业。像约翰·阿克斯这样的人觉得自己对大型机业务了如指掌。他向一家企业领导索要的一切，就是每隔一段时间交一份最新报告。但这对郭士纳来说不够好。他想不断地考虑自己的业务，而且更重要的就是，他想让资深经理们不是每隔一段时间、而是每时每刻都考虑自己的业务。

一份动情的备忘录

郭士纳知道，IBM 雇员心里最急迫的问题就是：我 1 个月后还会在公司干吗？6 个月后呢？1 年后呢？郭士纳上任只有 5 天，就竭力向雇员们保证，虽然他的扭亏为盈计划难免会伤害一些人，但他会尽力缓解痛苦的。他知道每个首席执行官在动手裁员前都说这话，可是他在 4 月

6日的一份备忘录中说的却是肺腑之言：

你们中有些人多年效忠公司，到头来反被宣布为“冗员”，报刊上也登载了一些业绩评分的报道，当然会让你们伤心愤怒。我深切地感到自己是在要大量裁员的痛苦之时上任的。我知道这对大家都是痛苦的。但大家都知道这也是必要的。我只能向你们保证，我将尽一切可能尽快地度过这个痛苦时期，好让我们开始向未来看，并期待着重建我们的企业。

他用电子邮件把这份备忘录发给 IBM 的所有员工。这和 IBM 以前的领导人与雇员沟通的方式大相径庭。不再用约翰·阿克斯的正式电视讲话这一办法了，因为雇员们都知道不理睬他的讲话。而现在第一次有位 IBM 的首席执行官把电子邮件发给全公司的人。这是非正式的、个人间的和前所未闻的——而且很难避免。有谁能不打开公司的新首席执行官写给自己的电子邮件呢？从一开始，郭士纳就试图突破传统，想表明 IBM 不必要那么一板正经，随和的方式也是很好的。

听了郭士纳的话，IBM 的员工中很少有人会完全放心的。但是他知道自己真的别无选择。正如他所说：

90年代的启迪就是，世界上任何地区的公司都不能保证一个员工都不辞退。那是空头支票。

但是，他知道要开通与员工交流的渠道。他希望大部分人都理解他的坦诚态度。当然，会裁减更多人员，但是他也希望，那些有幸留下的员工会开始感觉到过了一关。因为他向他们许诺，一旦裁员结束，就不再裁员了。留下的人会觉得他们的工作在长期内是有保障的。他们能毫无忧虑地重新工作。他何时行动呢？在这个关头他还不知道。但是他决心已定，在不可避免的一次性裁员结束后，他要说：“我们可以对客户、雇员和股东说，我们公司不是一味裁员。裁员工作已经过去了。”

第6章

结束缓慢的折磨

“我们必须重视客户，不要纠缠于内部程序和争吵。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

在上任之初的几周里，郭士纳从资深经理、产品研发人员和财务分析家那里了解了公司的情况。财务分析家自然想知道郭士纳是否计划分裂 IBM。这是他们议事程序上最热门的话题，现在他们有机会直接问他了。但是郭士纳毫无表情，不露声色。相反，他严责有些与他谈话的人，说他们过分关注他称之为 IBM 的“内部修理问题”。他们应该少管些机构调整，多关心点公司的业绩。当他被不可避免地问到，关于 IBM 他有何战略设想时，他语焉不详，而他坚持说，他惟一的设想就是使 IBM 不断地盈利。

萨姆·阿尔伯特在 1959~1989 年间为 IBM 工作。在其中的 18 年里他担任工业经理和他称之为“杠杆”行业，即咨询、注册会计师、法律职业以及电脑服务行业的主任。近年，他担任信息技术工业分析家和管理顾问。在他初访郭士纳时，阿尔伯特坐在郭士纳大办公室前面靠在一起的双人大沙发上。郭士纳坐在沙发的另一端。阿尔伯特回忆道：“他单刀直入地提问。他记了 5 页笔记——我知道这一点，因为我数了他翻页的次数。他是我见过的最专心听讲的人。”郭士纳亟于知道，阿尔伯特是否觉

得IBM能够保持坚挺的大型机业务。他问阿尔伯特，IBM功率最大的计算机390系统现在是否过时了？不，阿尔伯特回答说，大型机只是销售收入降低而已，但人们对大型机并不是弃若敝履。郭士纳随后对阿尔伯特说，“从我所读到的东西来看，你对我们的产品从来不予评论。你对IBM的产品有何看法？”阿尔伯特说，客户们很关心解决方案。他们对“读数、输入和速度不感兴趣。”郭士纳笑道，关于客户需求他也有同感。解决方案才是客户想要的。

当美林公司(Merill Lynch)分析家史蒂夫·米路诺维奇(Steve Milunovich)与郭士纳初次见面时，IBM的头暗示道，他极想使公司保持完整无缺。郭士纳告诉这位分析家说：“当个巨无霸也有好处。IBM遍及全球，产品繁多，这些都是极大的优势。”

他也尽可能多地读关于IBM的东西。他在夜里看当天的电子邮件，在最初几周里，成千上万的电子邮件纷至沓来。他并不鼓励IBM的雇员把自己的想法邮寄给他。他不需要——IBM的雇员们心里的想法太多了。大部分人都对新领导说了鼓励的话，许多人提出了具体的建议：分

裂公司，保持公司完整，收购这家公司或那家公司。在种种建议和意见中有一条共同的建议：迅速行动。IBM经历了太多的“调整”。不能再这么下去了。需要迅速行动——就在此时，不是以后。

1993年第一季度的数字表明，IBM亏损了2.85亿美元；公司的大型机销售收入继续下滑，而削减成本的努力则于事无补。总收入下降了7%，跌到131亿美元；仅设备销售就下降了19.4%，跌到57亿美元。个人电脑业务在1992年亏损估计为10亿美元，而在1993年第一季度盈利。最好的消息就是，IBM的服务业可观地增长了48%，升到19亿美元。

催人衰老的股票

郭士纳上任才26天，IBM的年度股东大会就在佛罗里达州的坦帕市召开了。他上任不久，当然不能为IBM持续的麻烦负责或受过。因此，2300名与会者并未向新的首席执行官开火。相反，他们严厉指责了董事会，苛责它自上年夏天以来让IBM的股票下跌50%。那天公司的股票收盘价仅为每股48美元(6年以前曾卖过175美元一股)。元

月以来，股息的大幅度削减对与会者来说也同样令人痛苦。股东比尔·史坦纳持有1 000股，他说：“IBM股票不再是防老的保障了，但是它确实催人衰老。”这诙谐的话语使众人哄堂大笑。郭士纳避免谈具体问题，他反驳道：“你不能指望立竿见影的补救措施。”他只能许诺说，新的紧缩措施出台会给公司一剂猛药。他说：“我们要采取的措施不会是优柔寡断的步伐，而是大胆的健步……我们将尽力精简公司机构，使之适应这个竞争的时代……我想很快度过裁员时期，以便能对剩下的雇员说：‘你们就是一个团队。现在开步走吧。’”他注意到股东们因为IBM的问题遭受了多大的痛苦。“现在，作为董事长，我也是公司的一部分——我一定要采取行动。”他然后列出了1993年他计划实施的4个目标：

- 精简IBM，使其规模效率更高
- 制定一个战略，说明公司要抓哪些业务
- 下放决策权
- 更关注IBM的客户

尽管有股东的强烈敦促，以及财务分析家和媒体的建议，但郭士纳似乎还是偏向于保持公司完整。在坦帕

会议上，美国股东联合会(United Shareholders of America)主席拉尔夫·怀特华斯(Ralph Whitworth)评论道：“现在有2~3家100亿美元或120亿美元的公司经营，它们都不必要归属一个总公司。”郭士纳回答说，他弄不明白“为什么要向公司扔一颗粉碎性手榴弹，把它炸成齑粉。”

到6月初，郭士纳还没有泄露口风，透露他打算怎样整顿IBM。约翰·阿克斯的补偿性解雇计划在逐步结束，估计有5万名左右的雇员选择了一揽子解雇补偿。华尔街表现得很有耐心，因为它明白郭士纳先要做大量调研，然后才能对公司实行自己的计划。公司股票价格停留在四十七八美元左右。几乎每个人都预测会有新一轮的裁员，特别是在公司的大型机设备部门里。郭士纳在上任初期的日子里最果断的行动，就是拼组了一个新管理班子，荟萃了人才和有具体经验的人。最重要的任命就是任命杰罗姆 B. 约克(Jerome B. York)为首席财务官。他来自克莱斯勒公司，在那里也担任此职，并协助整顿了这家汽车制造公司。约克像郭士纳一样，也有强烈的个性。削减IBM的工资名册时，他在保证裁员顺利进行方面起了

关键的作用。人们有时说，郭士纳成功的一大部分都归功于约克的努力工作。

为了让最高管理层下面的 1 200 名高级经理们效忠公司，郭士纳推出了一个新的股票选购计划，使他们即使在市价上涨时也能按预定价格购买公司股票。在新的计划下，高级经理们可以用每股 47.88 美元的更低价格新股票选购权取代老的每股 89~169 美元的高价股票选购权（现在由于公司股票价格下跌而毫无价值了）。想到能够使雇员们留任的前景，郭士纳情绪很激动。他详细地谈论了新计划：

就在此刻，竞争对手在挖我的高级人才。我们知道这一点。有些对手有我们关键人才的名单，我们的人才被挑选走了。当公司股票下跌到 45 美元时，我还没来上任，但我对股东的义务就是扭转股票下跌的趋势。我必须对付现有的状况，那就是管理群体没有留任的动机，因为他们的股票选购权都泡汤了。新计划是非同寻常的。没有别的计划与它一样。你不是 1：1 地兑换新旧股票选购权。平均来说，你得交上 2.5 的旧股票选购权来换一份新的股票选购权。

IBM的雇员们必须交上10份旧股票选购权来换取一份新的。这些新的选购权的归属时间安排将与以前的不一样。一个雇员要留任2年，新股才能属于他，要留任4年才能完全拥有新股。

换句话说，我给你戴上了手铐，让你成为我们团队的一部分。此外，公司股票也必须在1993年4月23日的价格上增长50%，而且这个价格必须保持30天不变，你的股票选购权才能生效。股东们必须看到股票价格的一定上涨，然后你才能拥有股票。

不再零星裁员

到了1993年夏天，罗·郭士纳完成了他对IBM的调查，并且准备好实施整顿公司的初步重大举措。电脑业行家和大投资商一直在设法摸清他的意图，但没人能破译他的密码。郭士纳说的话模棱两可、语焉不详，激发了他们更大的兴趣。似乎全世界都在打听郭士纳的事，而且每个人都想瞧一眼他的奥秘。

最后，在7月末，郭士纳动手了。7月27日，IBM宣布，它将再裁减35 000名雇员，这是它想做的削减全球工薪名单的最后努力。被裁减的大部分人员都在美国之外。那天上午10点，郭士纳在公司内部电视系统的直播节目上宣布了这个决定。一小时后，他在纽约市举行了新闻发布会，也向雇员们直播了。IBM的雇员们称赞他预先向他们通报了紧缩举措。在以前的领导统治下，工人是最后才听到消息的。郭士纳说：“在过去几年中，公司的雇员们承受了令人难以置信的负担。但是我们必须把我们所遭受的折磨抛在身后。”在当天写给雇员们的一份备忘录中，他颇为自豪地评论了作决策的方式：“像过去几年中那样零零星星地裁员是不公平的，它削弱雇员的意志。它使你们焦虑不安，让客户不知所措。”郭士纳以少见的袒露私情的口气承认，他刚采取的举措“确实使我夜不能寐。”

他在7月27日的那份备忘录中写道，精简机构是为了使IBM更能盈利。“我们没有盈利，不能对企业的未来进行再投资。再投资是至关重要的。如果没有资金来再投资——投资于技术、人才和新市场，那么IBM的任何人就

都没有前途。盈利带来稳定；稳定带来增长；增长带来我们都想要的安全和福利。”

从那份备忘录里可以看出，郭士纳在此前的4个月中，从他与雇员的频繁谈话中了解了什么。他知道IBM的对处比错处多得多；公司的弱点能用其优势来克服；特别是公司的规模和全球范围使它有独一无二的竞争优势。他确切地知道自己必须干什么：“我们必须把问题抛在身后，开始专注于再次增长。”

吉姆·卡那维诺到1995年为止一直担任IBM公司负责战略和开发的资深副总裁，他也附和了这种感觉，并评论道：“郭士纳上任前，IBM已经削减了自己80%的资源；但这是一种缓慢的折磨而不是大刀阔斧的举措。郭士纳很快结束了裁员。他一举成功。裁员结束后，他告诉雇员说：‘现在你能否留任就看你的表现了。’”

回顾过去，郭士纳本来想行动更快捷些。然而，他对紧缩措施却从未后悔过：“我们碰到了严重的财务难题。事实上，这是我们引以为豪的历史上财务最困难的一年。我们的雇员吃亏最大，他们十分惊诧。而对于所有其他人来说——包括客户、股东、供应商和分析家——这就是

红色警报。”

IBM的雇员人数从1986年顶峰时的406 000人下降到1993年元月的301 000人，而且预计到1993年底会再下跌25%，降到255 000人；到1994年底降到225 000人。与此同时，IBM公布了关于其创收情况更进一步的坏消息——1993年第2季度亏损了令人难以置信的80亿美元。这是与公司89亿美元的整顿费用相连的数额。整顿费是用于解雇安置费和缩减办公空间费的。这是公司历史上最大的财务费用。如果不算整顿费，IBM报告的第2季度亏损就是4 000万美元，收入为155亿美元。1992年同一季度里，IBM报告的收入为162亿美元，盈利为7.34亿美元(解雇和相关的工厂关闭费用导致1993年亏损81亿美元，是公司历史上最大的亏损额)。

华尔街的喝彩

华尔街为裁减成本的举措喝彩，因此IBM的股票在7月28日收盘价为45.62美元，上涨了3美元多。到了那个周末，又跌回44.5美元。两周后，公司股票下跌到空前的最低点40.625美元(直到1991年，IBM的股票售价都是135美

元多)。华尔街喜欢郭士纳大胆地进行一次性内部财务整顿，这可以让他迅速地转向必要的重建程序。很久以来，分析家们都说IBM只是一季度一季度、一年一年地冲刺，只是对市场变化被动反应，而不是主动掌握变化。

又是这些分析家们感到担忧，恐怕郭士纳不能仅靠削减成本来完成IBM的转败为胜战略；他不仅要想出怎样削减成本(从而提高收入)，而且要想出怎样使公司增长的办法来。因此那天下午分析家们见郭士纳时，他们逼他回答，但他还是不愿谈论详情。在一次记者招待会上，他的口气咄咄逼人而又乐观，他试图打消这个想法，即他能在一个简单的一揽子计划里给IBM的所有问题提供答案。

人们提了很多问题，问我什么时候为IBM提出一个宏伟蓝图，而我想说的就是，IBM最不需要的就是宏伟蓝图。它需要的是，它的每项业务都有果断、高效的战略。

他争论道，他当前的目标就是止住公司的亏损，重鼓公司士气，恢复IBM在客户中的声誉，并且在个人电脑和大型机业务里引进竞争性定价。

当时，郭士纳声称IBM不需要一个大设想，因此让财

务分析家们大为光火，他们认为，一个清楚的设想恰恰是公司所需要的。他们在寻找迹象证明 **IBM** 现在是掌握在一个坚强果断的领导手里，但郭士纳却显得软弱、优柔寡断。

在过去4个月里，这些分析家对郭士纳抱着姑且试试看的想法。他们耐心地等待他制定公司复苏的计划，而削减成本的举措只是进行到目前就停止了。他们想知道他计划怎样来重建公司。到目前为止，他让他们失望。

创建一个更少官僚主义的IBM

6周后，在9月13日，郭士纳正式宣布了他4月上任以来一直实际执行的公司政策：他要保持 **IBM** 的完整，并且要取消约翰·阿克斯的把公司分裂为独立单位的计划。他在一封3页长的、以“亲爱的同事”开头的信中宣布了他的决定。

我已经得出了肯定的结论，认为下放权利与中央集权并不是我们公司最重要的难题。相反，我们经营单位之间的工作关系才是问题所在。

毫无疑问，这是郭士纳重建 IBM 过程中最重要、最有争议的一步。许多 IBM 观察家认为阿克斯走的路子很对，当 IBM 的主要业务是大型机的时候，产品周期更慢、客户基础更稳定，所以 IBM 作为一个整体来经营是对的。但现在个人电脑一统天下，电脑的更新周期可以用几个月、甚至几周来衡量，电脑行业里许多产品的竞争很激烈，因此 IBM 的各下属单位之间互相竞争就更有道理。

在那封信中，郭士纳开始为 IBM 重新强调客户奠定基础。他写道，公司需要做的就是“关注客户而不是关注公司内部程序和争吵，尤其是要更快地让我们的产品上市。”公司也需要。

建立一种新态度，即客户第一、IBM 第二、各项业务第三。

他在过去几个月里与 IBM 的客户进行了多次谈话，不止一个客户向他强烈表达了一个愿望，即宁愿跟 IBM 的一位推销员打交道，而不愿跟一大群推销员来往。郭士纳把这个建议和许多其他建议牢记在心。老托马斯·沃森

把客户放在第一位。为此原因，郭士纳确信他不是在公司里闹一场革命；他只是踏着奠基人的脚印走而已。

为了改进IBM各经营单位之间的工作关系，他宣布创建公司执行委员会，由10名资深经理和他本人组成。新委员会的目标就是精简冗员和官僚机构。委员会要组成一个公司办公室，而这10名委员中每人都要把公司总的效益而不是各个单位自己的业绩作为中心。IBM观察家没有忽略这一点：委员会中8名委员是IBM的老经理而不是外来户。这些委员的奖金不是取决于他们个人的业绩，而是取决于公司总的效益。他还组建了另一个新小组，即全球管理理事会，由公司各单位的35名经理组成，他们每年开4~5次会，每次会议开两天，以讨论全公司的举措。

郭士纳想向每个人保证，他不是在增加官僚机构。新的公司执行委员会不是经营管理的又一个层面：预算和战略计划将在经营单位级别上处理。它也不是经营评议委员会：经营业绩仍是IBM的产品和营销单位的主要职责。郭士纳写道：“重点只是在涉及多个单位的政策问题上。”



他在9月13日的备忘录中概述的变革旨在

保持有反应能力的、非中央集权的业务单位，与此同时，协调各单位间的关键资源和客户解决方案。我相信这些变革终将精简我们的决策过程、加快我们对市场的反应，而且也许最重要的是改进我们与客户的关系。

媒体和财务分析家们仍在竭力要求看一眼郭士纳的大设想。他从长远观点是怎样看待这个电脑业巨人的？公司要强调哪种产品？它还会是硬件、尤其是大型机的主要制造商吗？抑或它要降低大型机的重要性？（IBM从未想过完全淘汰掉大型机。）郭士纳会特别强调个人电脑及其配套软件吗？如果这样，那么他就会试图与 80年代活跃起来的IBM克隆公司势均力敌地竞争了。或者他会让公司沿着服务业和解决方案的道路走，让电脑的实际生产处于从属地位？这一方法其他公司也正在开始采纳。这些问题在 1993年最后几个月中几乎完全没有被答复，尽管很少人怀疑，郭士纳会计划早些回答这些问题，而不是拖到以后再回答。

第7章

行动方案初显成效

“IBM现在的问题已不是生存问题,而是它能否发展。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳接手这项工作 6 个月以来，一直采取保守的立场。尽管华尔街紧追着他要他迅速进行整顿，但他知道到任的头一年他顶多能指望把 IBM 经营得更好一些，把这儿管理得既能控制成本、又能提高效率。不能指望他让 IBM 的各个分部在一夜之间大发展，他所计划的生产线上的变化必须经过两三年才能取得实效。但华尔街的金融分析家们越来越等不及了。他们眼看着 IBM 在过去的 10 年中每况愈下，还以为郭士纳上台会使公司立刻好转呢。当然，他们错了，但这些人仍然构成了一个令人不愉快的压力集团，总是对郭士纳穷追不舍。

同时，每 3 个月 IBM 都要交一份财务报表，1993 年 10 月下旬就要交第三季度的结果了。华尔街从来都急于见到 IBM 的经营结果，这次更是如此。毕竟，郭士纳已经干了半年，数字应该能让人了解一下他的表现如何。

分析家们预计 IBM 的亏损额仍将居高不下。但令几乎所有人吃惊的是，公司报出的亏损额只有不多的 4 800 万美元，还不到分析家们预测的 1.6 亿美元的 1/3。再加上它付给优先股股东的 2 200 万美元，公司的亏损共计 7 000 万美元。分析家还以为 IBM 的季度销售收入会下降，但

它却仍保持在 147 亿美元，稍高于去年同一季度的水平。在这个好消息的支持下，IBM 的股票价格从 1.37 美元直升至 46.25 美元。然而，IBM 的领导们知道，现在还远远不是庆祝的时候。郭士纳只是说了句“公司看来走上了正轨”。财务主管杰瑞·约克 (Jerry York) 也同样谨慎，他说：“一个季度好转不了，但至少事情正在朝好的方向发展。”

服务业务再一次成了 IBM 的明星产品，它在第三季度增长了 27%，收益为 23 亿美元。个人电脑的销售虽然仍较旺盛，但是由于利润率较低，公司无法获得更高利润。硬件和软件一样，销售额下降。

虽然郭士纳曾许诺要保持 IBM 的完整，但他并不排除甩掉某些与他削减成本战略不符的业务的可能性。许多联邦业务是在“成本加成”的基础上给予的，按这种方法，企业按成本的百分比收取事先定好的、固定数额的利润。由于政府确定了利润的上限，因此不管成本下降多少，利润也不会增长。所以不难理解 IBM 为何要在 11 月初考虑出售整个联邦承包处的事了。这个处向联邦政府的军用和民用机构销售计算机和电子产品，该处的总部



在马里兰州的比西达，1992年的营业额达22亿美元。除非因为联邦支出随冷战结束大幅削减，这样的销售额才说得通。有人认为IBM可以从此次出售中获得7.5亿~10亿美元的收入。一些分析家奇怪，郭士纳为何要从IBM最赚钱的业务上撤资，因为1993年它还为IBM挣了1.53亿美元的利润。

于是在12月13日，IBM宣布真的要把联邦系统处以15.75亿美元的现金价格卖给一家总部在纽约、名为劳洛(Loral)的发展很快的国防企业。对郭士纳来说，这样的调整几乎是他要面对的工作中最容易的一部分。

我们首要的任务是解决关键的问题：我们缺乏竞争力的成本结构、导致利润下滑的低效率和不完善的战略以及缺乏竞争力的产品。坦白地说，决定要解决这些问题并不难，我们必须做什么是一清二楚的。

不再有艺术收藏了

出售联邦系统标志着郭士纳第一次下大力气摆脱不

盈利的资产，但这绝不是最后一次。他打定主意要卖掉所有不能给公司带来效益的东西，也包括价值 2 500 万美元的艺术收藏中的 350 件美术作品。这是由创始人老托马斯·沃森从 1937 年开始收藏的。郭士纳还以 2 亿美元的价格卖掉了处于曼哈顿市中第 57 大街的 43 层摩天大楼 (IBM 保留了在该楼租用的办公室)，还以 4 800 万美元的价格卖掉了佛罗里达州博卡拉顿的 556 英亩的综合建筑 (IBM 的个人电脑就诞生于此)。

在 1993~1997 年的四年间，郭士纳出售了 2 530 平方英尺曾用于生产、仓储、办公的土地，这个面积相当于纽约世界贸易中心姊妹大厦之一面积的 7 倍。

郭士纳在到公司的头几年内，还采取了其他一些大胆的措施改进企业的盈利状况。他别无选择，因为华尔街不会忍受一个停滞不前的 IBM。为了这个目的，他进行了两方面的努力：降低 IBM 向联邦政府纳税的金额，以及回购 IBM 的股票。

IBM 的有效所得税率在 1994 年曾是 41.5%，1995 年为 47%。1995 年他拉低至 37.7%，然后是 35%，1997 年达到 32.5%，随着公司以更低的实际税率阔步进入市场，财务

调整得以完成。其他大公司的税率范围最高在 35% 左右。

为了改善盈利水平，郭士纳又采取了另一个精明的调整措施。从 1995 年开始，他启动了一项咄咄逼人的回购 IBM 股票的计划（这一数字在 1998 年会达到 200 亿美元），他喜欢用公司的闲置现款回购股票，而不是进行兼并，不仅因为兼并在 IBM 不得人心，更因为郭士纳知道买断公司可能会带来的风险。

尽管罗·郭士纳肯定正在把公司推上正轨，但他削减成本行动的效果还要稍候时日才能对 IBM 的盈利状况产生影响。到 1993 年底，公司的损益表仍然毫无起色。营业收入降至 627 亿美元，比一年前低 18 亿美元，比 1990 年的数字少 62 亿美元。但真正的灾难在于公司的盈利能力，或者说缺少盈利能力。IBM 从来没有出现过这样糟糕的数字——亏损 81 亿美元。对公司来说这是悲哀的一天，但对郭士纳来说，这些数字似乎有好的一面。他感到公司已毫无疑问地进入谷底，至少他希望情况不会再恶化。他很宽慰地意识到，在执行新的紧缩计划时，他已经使 IBM 的盈利数字看来更糟，不过这只是个暂时的现象，他希望能尽快地加以纠正。

葬礼的哀乐结束了

郭士纳扭亏为盈的第一个明确迹象是在 1994年4月公司宣布第一季度经营成果的时候。虽然 IBM 的大型机销售在第一季度又下滑了 12%(1993年已经下滑了 32%)，但纯收入再一次成为正数，达到 3.92亿美元，而去年同期公司损失 3.99亿美元。美林公司的分析家丹·曼德勒士把这个季度称为“一个爆炸性的季度，确实每一个方面都在比赛中迎头赶上，或是占了上风”。尽管有所改善，杰瑞·约克并未得意洋洋：因为该季度的销售额仅为 133亿美元，他觉得这种利润水平“根本不值一提”。他只对 IBM 的某些主要业务的盈利能力感到满意，包括微机的硬件、软件和维修业务。（第一季度的利润因为 IBM 出售联邦系统处而获得了一次性的增加，即 2.48亿美元。）

133亿美元的销售收入意味着比 1993年第一季度上升了 2%，硬件的整体销售大为改善，增长了 9%，达到了 63亿美元，高于分析家的预测。

罗·郭士纳在 4月 25日多伦多的 IBM 股东年会上出现时，从来没有显得如此乐观。他预言说：“除非不可预见

的事情发生，1994年我们将计划盈利。”这句话意义深远，因为它将标志着自1990年以来，IBM第一次扭亏为盈。“现在还不是吹响号角宣布胜利的时候，”郭士纳含蓄的话语中透着谨慎。“但是葬礼的哀乐已经结束了。”

在那一周，IBM的股票在第一季度经营成果的雄厚支持下，攀升至58.25美元，股东们稍感欣慰。6月末，《纽约时报》宣称：“到此为止，郭士纳的行动计划看来相当不错。”然而，IBM的总裁本人并没有宣布情况已经彻底好转。“瞧，这是一个前进三步后退一步的过程，”他坚持说，“我们现在肯定还不能宣告胜利，但我认为已初战告捷。”

7月的第三周，IBM公布了第二季度的经营成果，这个数字远远超出华尔街的预期值。该季度公司的净收入达到了6.89亿美元。分析家一致认为，问题已不再是罗·郭士纳能否使IBM经营状况好转，而是他在将来的一两年内能使公司发展得多快。鉴于郭士纳在盈利方面的努力，分析家断定IBM面临的最大挑战将是改善销售收入。在这方面也有一些好消息。IBM计算机设备的销售——不仅包括利润高的大型机，也包括薄利的个人电脑——达到77亿，

占季度销售的最大份额，比1993年同期增长了3%。

10月下旬，IBM再一次公布了可观的季度数字。只有个人电脑处还继续对抗着郭士纳的魔术，销售额只比上季度稍微上升3%。第三季度的利润达到了7.10亿，销售额为154亿美元。而上一年同一季度IBM亏损了8 700万美元。第三季度的硬件销售上升了13%。IBM的股票价格继续上扬，现已徘徊在每股75美元左右。促使股价上扬的关键因素是郭士纳能够削减56亿美元的成本，仅在1994年就砍掉了这个吓人的数字的一半；公司希望在1996年前再削减总数为80亿的成本。IBM缩小了——从1993年底的30.2万名雇员减少到1994年秋的23.2万名——尽管由于对IBM产品需求的增加而比预期的速度进行得慢了些。

因此，1994年对IBM来说是个分水岭。这一年IBM挣了30亿美元，是自1990年以来第一个盈利的年头，这个数字足以使它在《财富》500强中名列第9。但郭士纳的成绩甚至更加辉煌，因为公司是从1993年80亿美元的亏损发展到1994年的30亿美元利润的，简而言之，利润摆幅达110亿美元！1994年IBM还实现了自1990年以来的第一年销售收入的增长，总收入增至640亿美元，比上一

年提高了6%。他强有力的削减成本计划正在全面进行：他1993年削减了35亿美元，1994年又砍掉25亿美元。1994年底IBM有了100多亿美元的现款。而且它还减少了33亿美元为支持运营而举的核心债务，使之降为29亿美元。

郭士纳对迄今为止的经营改善状况由衷地感到满意。“我认为这样说是公平的……IBM的问题不再是生存问题。我们已经稳定了公司的财务状况，而且更进一步改善了它。IBM重返舞台了，并且还要长盛不衰。现在的问题是，IBM能发展吗？我相信它能，而且一定会做到。”

第三部分 塑造新的企业文化



“你以后在**IBM**工作的每时每刻，都需要不停地改变你的思维和行动方式。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

第8章

不要清算：解体并非易事

“让IBM保持完整，使我们广泛的产品、服务和技术成为最有力的竞争优势。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

它们被称为“蓝色小人”。它们曾要作为一个企业联合体构成美丽的IBM新世界，以拯救这家濒死的企业。根据阿克斯计划，阿蒙克 (Armonk)将只是管理不同企业证券的控股公司。1991年下半年，阿克斯做出了大胆的决定，他深信IBM各个部分的价值已经超过了整体，最好让这些各单位各奔前程。他知道IBM也许会甩掉某些甚至全部单位，他也知道每甩掉一个，IBM就会失去一点曾为之自豪的企业形象。但阿克斯觉得他已别无选择。什么都不干无异于坐以待毙。

各个单位都起了不同的名字，打算最终独立。“艾德星” (Adstar)是分给仓储公司的名字。高速打印机部门被定名为“旗帜” (Pennant)，而低端打印机和打印机耗材部门被分离出去，成为Lexmark国际集团。每一个部门都有自己的公关人员。

表面上，只有在每个新创建的独立单位能更好地与对手竞争时，解散IBM才说得通。华尔街一般赞成大公司甩掉各个部分，因为他们相信一个公司各部分的价值总和会超过其整体的价值。感觉上是IBM的单位在分离出去以后会更接近市场。它们不必再面对吃掉其利润的管理

费用，还可以通过向高级管理人员提供诸如购股权之类的某种额外津贴，来提高他们的斗志。

不管这个主意在华尔街上多么受欢迎，但在 IBM 公司内部，约翰·阿克斯面对着很多反对意见。某些经理反对说，IBM 得自作为一个单独企业实体的所有优势——对顾客的统一形象、规模效益以及 IBM 各公司之间的相互协作——都会失去。假如公司运行得再好一些，阿克斯也许会更认真地听取他们的观点，但他已经彻底绝望了。他知道当年公司会亏损几十亿美元，而以后亏损还会更多。他不过是要做一点事情，而他的解散计划似乎是最慎重的一步行动。

郭士纳最艰难的决定

IBM 董事会在选择郭士纳时，似乎倾向于阿克斯的计划，但是并没有非要郭士纳承诺这样或那样做。但 IBM 的高级管理人员仍然觉得新的老板会急于实施阿克斯的解体计划。这个计划在公司内部受到广泛的欢迎，许多人还错误地相信，挑选郭士纳担任这个职务就是为了让 he 执行解体行动。

1993年4月罗·郭士纳接手 IBM 时，面临着一个首席执行官所要做出的最艰难的决定：他应该保持公司的完整性，还是应该放手去完成阿克斯的计划？郭士纳对如何解决短期的关键问题很有信心——缺乏竞争力的成本结构、缺乏效率以及臃肿的官僚机构，但是

IBM 将来要成为什么样的公司并不清楚。我们有两种选择。我们可以采取在其他公司已经奏效的模式，把 IBM 分裂成各种企业的联合体，这会使各个部分依靠自己的力量，在市场上与本行业的其他 6 万家各有专长的企业竞争。另一个选择是让 IBM 保持一个整体，使我们覆盖产品、服务和技术 的广度成为最有力的竞争优势。

那些相信郭士纳会把 IBM 彻底灭掉的人想错了。他们不明白郭士纳想帮助各个企业成长，而不是将它们毁灭。郭士纳让 IBM 保持一个有机整体的经营理念有着很深的渊源。早在 1989 年 1 月，他就对想让他接管 RJR 纳贝斯克的人说：“如果你们要找人做清算工作的话，我不是你们要找的人。我是一个建设者。”郭士纳为自己是一个扭转局面的好手而感到自豪，而这样的好手最基本的想法就是：

他们管理的企业必须是一个团结的整体。郭士纳在 1989 年说：“比起其他事来，我最喜欢建设企业。”这暗示了他不愿把企业解散。郭士纳知道赞成企业联合的人们在议论些什么，他们说自主的企业在市场上行动更快。但他把那称为“一种说法而已”，当然也是一个他绝不苟同的说法，他从而不予考虑。

如果罗·郭士纳执行约翰·阿克斯的解体计划，没有一个人会谴责他的。但这位 IBM 的新任董事长兼首席执行官还有其他想法，他在《经济学家》杂志采访他时解释说：

当我接受这项工作时，我开始阅读关于公司的文献。我记得——我讨厌这样说，但我想确实是从《经济学家》上读了一篇非常非常糟糕的文章，它让我感到烦恼。它说，这个行业已经分成了横向的层面。这些不同的层面存在着，而真正的竞争就是围绕着这些层面展开的，IBM 已是过时的例子了。于是我说，这很有意思，但我可不会接受这样的理论。如此艰深复杂、如此难以结合的技术，要让顾客以这种模式购买，对我来说毫无道理可言。

就像他成为**IBM**老板后所做的大多数重要决定一样，郭士纳并不急于行动。但是，他上任两个月后，透露了一点自己的倾向。

我不认为让一个企业的经济状况好转就一定要分散经营。有一个错误的概念，认为小的总是比大的好。仅仅把一个机构大卸八块并不能创造出成功的充分条件。要是让我从集权和分权中选择一个，我是彻头彻尾的分权主义者。但是我不愿非得面对这样的二选一题。**IBM**的共同任务是一起承担为顾客服务的责任，尽可能地接近顾客需求。我们的第二个任务就是考虑如何把整个公司的权力下放给各个独立的单位，而同时把官僚机构限制到最低水平。我还不清楚这两者间该如何平衡。

保持**IBM**的完整性

他在1993年7月27号的备忘录中，又向雇员们进行了另一个重要的暗示。他说：“你我要使**IBM**成为世界上最成功的企业。它过去曾是，而我深信它将来还会是。”如果他想要解散公司，也许就不会这么热情地把**IBM**当做一

个整体的公司来谈论了。

到1993年9月，郭士纳已经打定了主意：不把 IBM 拆开。他早期所做的决定没有一个像取消阿克斯计划那样显得重要。从来没有正式的公布，只是一系列的表态使雇员们明白了阿克斯的计划已经被静悄悄地抛弃了。他 9 月13日写给IBM雇员的备忘录清楚地表明，他的目的是保持IBM的完整性，最大限度地发挥各企业之间的协作优势。为了这个目的，他创建了公司执行委员会“领导实施整个公司中跨企业的初步合作，并向与公司战略有关的广泛问题提出建议”。这个新的委员会之所以成立，不是为了破坏IBM，而是为了使它的各个部分像一个团队那样运行。正如郭士纳在那份备忘录末尾所写的那样，

总而言之，上面所列的改变都出于同样的目的，保持反应灵敏的分权的业务单位，同时又在各单位之间协调解决必需的资源 and 顾客问题。

郭士纳在听取了顾客的意见后才决定让公司保持一个整体。顾客们毫不费力地表达了他们的愿望：“我们想在这儿得到对日益复杂的信息系统的各种问题的解决方案

——我们想一次性地完成采购。”换言之，顾客们希望像 IBM 那样的公司满足其对计算机方面的所有需求、供应必要的设备和提供必需的计算机服务。一个解体的 IBM 不可能提供顾客们寻求的那种综合性服务。只有一个单独统一的公司、以同一张面孔面对顾客的公司，才能完成这一点。郭士纳明白，只要 IBM 保持一个整体，它就有竞争优势。他解释说：“我们的综合能力是本公司一笔独特的资产。”

华尔街赞扬郭士纳的计划，勒曼兄弟公司在他们的报告中写到：“郭士纳终结了 IBM 解体一事，因为他觉得在日益复杂的市场中，哪个公司能够提供连贯的计算机解决方案，顾客们就会发现它的宝贵价值。由于它巨大的规模和计算机行业中所占的市场份额，IBM 过去处在，现在也处在这样一个独特的位置，能够提供这种结构类型的服务。”

不满足只有卢浮宫

然而在某些地方，郭士纳因取消阿克斯的计划受到了强烈的攻击。大多数的嘲讽来自 IBM 的老分析家罗伯特·德杰维克 (Robert Djuodjevic)，他批评说，郭士纳保

持公司完整的决定只不过往他自己的脸上贴金。“也许，”这位分析家在一封新闻信札中写到，“IBM首席执行官如此强烈地反对公司解体，其关键的然而又不便明说的原因是，这样一来，IBM就不需要阿蒙克了！它不需要一个什么都管的‘首席执行官之王’，只要一个好的记帐员就够了。因为他会有好几个能干的‘首席执行官之王’管理着分离出来的单位。但是这样一个IBM需要一个有远见的领导人，一个把股东的利益置于个人利益之上的领导人。很明显，郭士纳不是这样的人。恰恰相反，举例说吧，就像路易十四一样，他不满足于只有一个卢浮宫，还要拥有一个凡尔赛宫，因此，IBM的路易十四已经宣布了阿蒙克第二的计划。学过历史的学生也许会记起卢浮宫和凡尔赛宫以前的主人最终的下场。有句老话这样说，‘那些不吸取历史教训的人必定要重蹈覆辙，’如果IBM的董事长听了这话，定会受益匪浅。”

无需说，郭士纳不喜欢被比作路易十四。但他可以从热烈赞扬他保存了IBM完整性的大部分金融界人士那儿获得安慰。例如，纽约市汉迪公司 (Handy HRM Corp.) 总裁、IBM前经理杰拉尔德·西门斯 (Gerald Simmons) 给

《财富》杂志写了一封信，在 1994 年元月 24 日那一期发表了。信中说：“在过去几年中我密切地观察着这家公司，尤其是自从郭士纳接管公司之后。我们作为管理咨询公司，广泛地与大公司的信息官员们合作，所以我能向你保证，他们对能提供最佳解决方案的供应商、而不是有最快电脑速度的供应商感兴趣。郭士纳这样说是完全对的：‘跟我谈过话的成千上万个客户中，没人争论说他们想要 IBM 分裂成碎片。’”

事实上，郭士纳是在打赌，说整体的 IBM 价值要比其所有部分的综合价值还大。他想提高股东价值——这是他的首要目标之一——这只能来自一个整体的、统一的 IBM。因此他向商界发布了一个信息：他要竭尽所能让 IBM 生存下去，并且兴盛起来。

在接受《软件》杂志采访时，他重申了自己为何倾向于保持 IBM 的完整性：

我 1993 年春刚到 IBM 时，公司面临一个很大的决定。我们必须决定 IBM 是要成为一个经营不同业务的公司的松散联合，各自为政地在这个行业竞争，还是让 IBM 保持一个整体，

使我们覆盖产品、服务和技术的广度及深度成为一个竞争优势。老实说，当作为这个行业的一个消费者来到 **IBM** 的时候，我有一个强烈的观念，就是必须要有一个扮演结合者的角色——不仅仅提供纯技术，而是把技术对商业问题的综合解决方案提供给顾客。

郭士纳开始相信，信息技术不只是能提高雇员的生产能力。更确切地说，信息技术已成为一个公司运行的基础。因此，首席执行官们应该把信息技术视为商业战略的关键因素。如果他们这样做，他们的公司就会比那些不关心信息技术的公司赢得竞争优势。要想处在这样的位置，能够向这些公司提供最齐全的信息技术，把它包含在“解决方案”里，并能提供已成为 20 世纪 90 年代计算机技术中最关键组成部分的服务，**IBM** 必须保持为一个整体。

对顾客来说，与眼前不断解体的计算机行业打交道并非易事。一切都令人糊涂极了。使人清醒的办法就是，让 **IBM** 那样的公司把计算机行业各个不同的部分结合在一起，把技术的应用连成一种网络的安排方式。只卖一种产品的单个公司是很难满足消费者复杂的需求的。

在做出保持 **IBM** 整体性的战略决策时，郭士纳知道，

只有充分发挥雇员的积极性，这一战略才能奏效。到1997年7月，他就能够有信心说自己做出了正确的决定。

这个决定意味着我们有许多工作要做，因为只有我们提供的每一种服务都有自己的优点，有参与竞争的能力，这个战略才会起到作用。我们必须重振我们产品的竞争力，更有力地开拓服务，在对客户核心商业问题，如速度、竞争力、全球扩张、消费者满意度等等业务理解的基础上建造一个可以提供解决方案的企业。

我们相信，让**IBM**保持一个整体的决定在当时是正确的。今天，随着本行业向基于全球网络的计算机模式发展，我们的客户更加注重整合的能力。请看我们的许多竞争者正在做些什么——互相兼并、达成协议和同盟，这样他们就能提供更多的解决方案。在许多方面，他们正在试图拼凑 **IBM**现在已有的许多东西。

尽管郭士纳最终成功了，证明保持 **IBM**的完整性是正确的，但**IBM**的一些雇员还是对郭士纳的年代不以为然，为他没有实施阿克斯的解体计划感到不平。一位六七十年代的经理在1998年夏天回忆道：“我刚进**IBM**时感到非常自豪……它是世界上最好的公司。而今天它简直变成

了另外一个公司，另一个模样……郭士纳把它变成了一家平庸的公司。自豪、文化，都已被他成功地破坏掉。你可以说，如果他没有让 **IBM** 保持一个整体，公司早就毁掉了。但我的感觉是，郭士纳继承了一种东西，这种东西会使他碰壁，他做事的方式从华尔街角度来看是非常成功的，但在一些知道这个公司特殊性的人看来，这是一场悲剧。我是很愿意看见公司解体的。**IBM** 再没有什么企业家精神了，许多人不过是在混日子，这已不再是一个讲究生活方式的公司。郭士纳像经营一个金融机构那样管理它。令我烦恼的是，他们实际上曾有过那么宝贵的东西。我的感觉是小的实体能够保持他们创建的文化，保留一些企业家精神，可现在这些东西已经失去了。我还记得当时的样子。”

学究们争辩保持公司完整的是是非非，看起来当然同意统一 **IBM** 的人多一些。但同样重要的是，郭士纳不解散 **IBM** 的决定使他有机会成为商界的一个人。郭士纳在做决定的时候，必须把这个因素考虑进去。如果他允许 **IBM** 解体的话，就没有这个商业巨人的扭亏为盈了。罗·郭士纳也会很快成为昙花一现的新闻。

第9章

身体力行，竭力宣讲企业文化，
否则将一事无成

“首席执行官如果不身体力行和竭力宣讲企业文化，并且贯彻始终，那么就会一事无成。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

当罗·郭士纳下定决心重组 IBM 公司及其企业文化时，没有什么能阻挡他的进程。公司的创始人老托马斯·沃森和他的儿子早已不在人世，但他们的影响，尤其是老沃森的影响，仍然根深蒂固。这父子俩创立并设计的企业文化是 IBM 鼎盛时期的支柱；但同样是企业文化——变形、扭曲了原意的企业文化——使 IBM 最近几年每况愈下。郭士纳知道改变企业文化并非易事，因为它已经像粘合剂一样使公司员工紧紧团结在一起。但他同时也知道，IBM 如想重振旗鼓，那么建立一个新的企业文化就迫在眉睫。

老托马斯·沃森建立了一个无可匹敌的公司。同时他也建立了一个家长式的，而且在今天看来是过时的企业文化。然而，IBM 令人瞩目的增长速度和利润收入表明，这个企业文化确实曾使公司的男女员工成为一个高素质并有高度积极性的群体。沃森的目的是为了营造一种家庭氛围，使员工们觉得舒服和安全，确保他们会努力工作，但又有时间放松。就像家庭成员知道自己的地位——知道家规一样——IBM 的员工自然而然地知道在公司该做什么，不该做什么。

IBM企业文化的主要支柱是不解雇政策，这可以让每个员工觉得安全可靠。从这方面来看，IBM与其他公司一样认为员工的利益高于一切。沃森不仅提供终身保障制，他还想让员工们觉得自己属于一个美满、富有成效的大家庭。作为“一家之长”，沃森承担起给工人提供一个舒适、安静的环境，尤其是生活环境的责任。IBM竭尽全力满足员工及其家属的各种需要：帮他们找房子，为他们的配偶找工作，给员工提供乡间俱乐部的会员资格。总之，沃森想确保每个IBM员工无后顾之忧，从而可以一心扑在公司业务上。

我们赞美你，托马斯·沃森

IBM的企业文化不是简单的家长式的，它也多多少少包含了这样的含义，那就是希望员工们对IBM极其忠诚。有如此的奉献精神才能做出更好的实绩。就像一个足球教练为下一场比赛给队员们打气，振奋精神一样，沃森鼓励他的经理们与员工进行激励性的谈话——让员工们为下一轮的销售战“摩拳擦掌”。员工们对IBM的忠心应与其对家庭表现出的忠诚一样。然而，对IBM的忠诚和对沃

森的忠诚通常混为一谈，或者至少是合二为一的，正如公司创始人委托谱写的一本公司歌曲集上的歌名“勇往直前”和“向IBM欢呼”以及一些抒情诗所表现的那样，比如：

我们敬佩地放声歌唱；
骄傲地歌唱沃森；
他永远激励着我们；
我们的颂歌冲云霄。

如果公司之歌是为了激励工人的，那么，在办公室、洗手间，甚至是更衣室出现的一系列标语则是为了使工人们更加努力工作。标语含义模糊，但却很激励人：

开动脑筋
创造奇迹
勇往直前
好上加好

杰出的沃森为IBM营造了一种神秘的气氛，暗示他的员工有别于其他公司的员工。沃森严格规定了行为准则，这样，员工们不会因为保守的沃森规定的一些不得体行

为使自己尴尬，或更重要的，不使 IBM 丢脸。这样做的结果就产生了典型的“IBM人”，所有员工都像从一个模子里刻出来的一样。从着装规范开始，IBM 的生活方式符合老托马斯·沃森的价值观，极为保守。清教徒般的气氛在走廊里随处可见，吸烟喝酒在公司里是不允许的；午饭时喝酒的人禁止返回办公室。在家里可以适当喝点儿酒，但必须拉上窗帘；贪杯会影响晋升。离婚——实际上任何会使公司难堪的事情——都是不被赞同的。

老托马斯·沃森一点儿也不在乎外人对公司这种做法的攻击或嘲讽。他看着公司突飞猛进地增长，为创建了美国最成功的公司倍感骄傲。企业文化是有效的——这是最重要的。

这一定是IBM大楼

企业文化提出了产品开发和员工业绩的新的优秀标准，但这一束缚头脑的文化同时也助长了一种不健康的自满和傲慢情绪，使 IBM 员工一度引以为豪的精力和热情丧失殆尽。几十年来，那种制造出“模范员工”的统一标准导致了 IBM 体制的僵化。一则传遍计算机行业的诙谐笑话

证明了这一点：一架小型飞机的驾驶员在亚特兰大上空的雾中迷失了方向。飞机的雷达被闪电摧毁。驾驶员摸索着飞出了迷雾，终于看见了一个人站在一幢高楼的窗前。

“我在哪儿？”驾驶员喊道。

那个人回答道：“你在飞机里”。

驾驶员倾斜飞行，很快将飞机降落到了机场。

一个乘客不解地问：“我们能安全降落真是个奇迹，可窗前的那个人到底怎样帮助了你？”

“哦，那很容易，”驾驶员笑道，“他刚才说的完全正确，而且和我解决的问题完全没有关系，所以我知道那一定是**IBM**大楼。”

谁能责备**IBM**如此的僵化和死板呢？在美国公司发展史上，它取得了史无前例的成功。它对市场的控制达到了让人如此陶醉的程度。在这种情况下，僵化死板似乎是一件好事。吉姆·卡纳维诺在1995年前一直任**IBM**负责战略和发展的资深副总裁。他记得20世纪50年代后期，**IBM**对其新系统360大型机下了50亿美元的赌注：“我们是一个年收入10亿美元的公司，**IBM**下的赌注是公司收入的5倍——50亿美元用于项目的研究与开发。**IBM**最终控制了市

场和定价。值得注意的是，360机型利润很高，一旦被这种成功所麻痹，你就会越来越没有竞争力，这种麻痹来自于你能使价格不断上涨的能力，而不是降低成本、提高效率的能力。总之，IBM那时已觉得自己战无不胜了。”

我们知道你尽力了

这种新的僵化产生了令人不快的副作用。以前企业文化鼓励意见一致，但这并没有阻碍决策进程。现在，意见一致更像是一种公司口号，结果作决策的过程旷日持久。IBM的一位高级负责人说：“我们的文化非常随意，随意得让人永远不知道自己的立场。会议总是以皆大欢喜告终。你走进会议室时，一切都井井有条，布置得体。一群人围坐着愉快地交谈。结果也许是好的，这时人们会说，‘非常感谢你。’假如结果很糟糕，人们仍然会说，‘非常感谢你，我们知道你尽力了。’”达成一致意见的做法正在侵蚀着IBM有效运转的能力。

在最坏的情况下，对意见一致的需要导致了IBM全公司的封闭性。IBM一度是计算机行业评判其他公司的标准，可斗转星移，它的员工们就与周围逐渐形成的新潮流日

益疏远。IBM用来描述电脑产品的专用语言可以最好地说明这种封闭性——其专用语言与行业内其他公司所采用的术语完全不协调。IBM员工称硬盘为“硬文件”，线路板为“平面板”，个人电脑和工作站被叫做“客户机”，大型机成了“服务器”。

为了振兴IBM，罗·郭士纳不仅要与现有的文化做斗争，他还必须在公司内建立一个新的企业文化。任务是艰巨的——不仅因为IBM的文化已如此深入人心，也不仅因为成百上千的员工们不知道还有其他的办事方法，同时也因为郭士纳是领导层的新面孔，理所当然地会受到怀疑和不信任。

郭士纳知道大型组织想改变企业文化是多么的困难。

转变过程是需要人来配合的，就是说我个人无法一一说清楚。我可以说我希望大家做什么，但我不能逐条阐明如何去做，我不能越俎代庖。我不能说“瞧，我希望你们有进取心。这就是你们要做的事；现在读这本书。”对我来说，最大的挑战就是，在转变过程中如何不必花费全力，就能使公司在不断扩大的同时，继续保持这种发展势头。

郭士纳从以前的领导经验中得出结论，在一个大公司里，实现转变的机会是很少的。起初，员工们会让新老板过一段舒心日子：新首席执行官可以尽力发展主要战略，而且可以亲历亲为。可一旦机会开始消失，亲历亲为的办法只好被更遥远的管理方法所代替。IBM带给郭士纳的经验是：如果你想实施转变，就要尽快去做。

当你为解决任何问题寻找有创意的办法时，那些真正的深刻见解和关键事项是在问题解决的初期、在问题的分析步骤、在前提假设的选择制定阶段，以及在研究方法的选取时提出的。在解决问题的初级阶段，发掘真正见解的潜力是巨大的。随着解决问题的深入，你面临的就只有两三种选择。真正的选择范围早在几个月前就被大大地缩小了。

郭士纳回忆了他当年改组美国运通公司时是多么艰难。当他想全面改革公司的企业文化时，他发现虽然该文化强调了很多方面，但却忽视了他认为很重要的一点——业绩。

其中美国运通公司的一家子公司曾十分强调资历的重要性。另一家子公司则认为加入合适的团队是重要的。人们很

重视经常变换工作。“还有多久我能做下一个工作？”我去的时候，从事一种工作的平均时间少于一年。如果你一种工作只干一年，你如何能表现你的业绩？你如何能栽培下属？你怎么可能想出如何比别人做得更好的办法？

美国运通公司的经验使郭士纳非常熟悉这种与整个商业环境不协调的企业文化；更熟悉这种经理们花更多精力明争暗斗，而不试图去了解商业环境的公司；也更熟悉那些固执的经理们，他们认为自己的方法是最好的——也是惟一的方法。回想起美国运通公司僵化的组织结构，各经营部门间激烈的内部竞争，新旧生产线的内部对抗，他指出，比这些缺点更糟糕的，就是抵制世界可能会发生变化的观点。郭士纳指出，这种态度的最好体现就是：“我们多年来就是这样干的，而且取得了成功。不要跟我们谈新竞争对手。”

在我们的战略规划中，我们找出了竞争对手。但对于提醒我们如何在内部行事的外界局势，我们内部经常达不到共识。也许这种现象与公司多年来取得的巨大成功——几乎是独一无二的成功有关。

接管IBM后，郭士纳痛苦地意识到自己将重新面对这些问题。他明白，作为国家的财富，一个像 IBM 这样的偶像是不会接受任何变化的。几十年来，IBM 一直培养着这个给成千上万的员工制定行为准则和样板的企业文化。变革是受诅咒的。变革就是倒行逆施。变革就是敌人。然而为了真正地改变 IBM，郭士纳必须解决企业文化问题，以确保他计划中翻天覆地的变化会被 IBM 员工所接受。在某种意义上，这将是面临的最大的挑战。考虑到 IBM 已经将自己划分成了 13 家独立的企业，这也将是最困难的挑战。

郭士纳知道只有一种办法可以改变企业文化，那就是像出征的将军一样身先士卒。

如果首席执行官不身体力行和竭力宣讲企业文化，并且贯彻始终，那么就会一事无成。这不是充分条件，但是个必要条件。

但是，改变企业文化并非易事，对这点他丝毫不抱幻想。

在美国运通公司的一两年后，我才终于明白改组一个组织比我所设想的要难得多。我以前认为我只要一年时间打好基础，然后就可以前进了。而实际上我花了四年时间。不久我明白了，创造一个使改变能很快发生的环境是非常重要的。

郭士纳如何看待**IBM**旧的企业文化呢？首先，他认为，这个文化曾使**IBM**受益匪浅，同时他也强烈地意识到了它的缺点。

我几乎不再尽力去了解**IBM**的文化了。在某种程度上说，我也许有些目中无人。那个文化的一些部分是非常重要的，我要尽可能地巩固这部分：如对顾客的高度重视、对公司内每个人的关心；对产品质量的献身精神。我在其他地方创建的企业文化包括了这些观点。但我对把程序与价值对立起来的那部分企业文化不感兴趣。我不希望任何人跟我谈起关于程序的问题。

他对这点感触颇深。在**IBM**的头几个月里，郭士纳深感公司的前任领导们过份干预了每天的实际操作，而不是让公司在一套明文规定的操作原则下运行。

我不认为我们能或应该成为一个程序化的公司。但这并不意味着我们没有程序。服务顾客的有效程序是非常重要的。但这个公司的程序是我见到的最多的。我们告诉员工如何循规蹈矩，该做什么，如何做——事无巨细，一切全包。我们该放手了。我们应该把决策建立在一些非常基础的运行准则上，如果我们都明白并遵守这些准则，我们就会使 **IBM** 名列前茅，成为胜者。

他刚上任两个月，不准备全盘否定 **IBM** 的企业文化。

公司内是否存在自满情绪，我还没得出结论。我所知道的是，我们应该想出一些必须要做的事情，然后去完成它们。听着，我不会说“让我们回头挑出所有错处。我们在哪里做错了？”从我进 **IBM** 那天起，我从没说过这样的话。我不希望大家都去悔过。

“我们过去太执着于自己的世界观、太官僚了。” 当他注意到公司已有了傲慢的名声时，写道，“但是，在我任期内不会发生这样的事情”。

毫无疑问，郭士纳计划改变 **IBM** 的企业文化。他知道，

IBM需要变化，尽管他不想强调这样做的种种原因。过去的就过去了，他只想着眼于现在和不久的将来。企业文化的改变举足轻重，实现这个改变困难重重——他深知这一点，他也知道他没有多少时间将这种改变付诸实施，所以实现改变的最好的办法就是给底下的人以最大限度的决策权。尽管事实如此，他也不会让自己觉得不自在。他计划当一个实干的首席执行官。所以丝毫不会让 IBM 80高龄的企业文化挡道。

第10章

必要时彻底扫荡旧企业文化，
但要雷厉风行

“我要找的人必须有勇气对付这些内部障碍，不管是跨过去、钻过去、绕过去，还是直冲过去。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

尽管罗·郭士纳决心对 IBM 大改革，但他还是面临一个两难境地：郭士纳发现创始人老托马斯·沃森注入公司的大部分思想很有用而且非常重要。他喜欢说他所设想的 IBM，在很多方面实际上回归了原 IBM。他指的是老沃森时代，不是后期的——不是那个迟迟做不出决策或自满到瘫痪的 IBM。

我说的是爷爷辈的 IBM，那个顾客至上的公司。他不会上来就问：“你需要什么样的技术？”而是问：“你要解决的主要业务问题是什么？”那个一直处于领先地位，是行业先锋的 IBM；那个将公司押在一个远见——360 系统上并大获成功的 IBM；那个为商界塑造了完美形象的 IBM；那个一次又一次创造了未来的 IBM。

我对此没有说过太多，因为更重要的是集中精力处理那些迫切需要解决的事情：生存，然后壮大，然后将自己融入到一个新的计算机时代。同时，坦白地讲，这儿的很多人都徒劳地怀念公司的过去。我们已把过去的片断变成偶像，我们围坐起来崇拜它们，而不是对我们周围的世界及其变化做出反应。老托马斯·沃森和他的儿子都不曾这样做。但是现在我认为我们要准备好去实现我们的使命——而这个使命的大部分都曾是这个公司一贯坚持的。

在努力改变IBM企业文化的同时，郭士纳小心避免破坏IBM的主要优势：它的技术和出色的员工。他不想把洗澡水连同小孩一起倒掉。但他确实想改变企业文化。

态度更是个问题，即那种在成功之上建立起来的管理结构和管理行为。我把这种态度看成对成功的诅咒。

在尽力改变员工在IBM的行为方式的过程中，郭士纳不满足于仅对企业文化进行小修小补。

我们公司的经营地域是别人所不能企及的。每个人都在谈论亚洲时代。看看IBM在亚洲和拉丁美洲经营的规模和历史吧。我们有这一切先进技术，尽管这样，我们还是把事情搞糟了。所以这只能是我们的办事方法有问题。我很有幸，只需要解决行为方法的问题。我又有幸地知道，危机会让你们重视转变的必要性。我对这儿的人基本上要说的是，我们损失了170亿美元，15万人失去了工作。媒介正把我们贬得一无是处。看起来我们以前做的事没有效果。难道你们不同意吗？所以我们该想别的办法了。一些聪明的人很明显地看到旧的系统已运转不灵了，能够吸引这样的人才是非常有建设性的。

他所做的努力当然与以前截然不同，就是鼓励 IBM 员工们对公司采取一种新的态度，对工作更认真；最重要的是更愿意改变现有的工作方式。他想树立的 IBM 新企业文化，就是“不断地自我更新的文化。”但“不断地自我更新”能永远成为 IBM 新企业文化的一部分吗？

它必须如此——如果你想在变革时期保持领先的话。记住，我们的市场本身是极具活力的，它千变万化，不断推陈出新……如果你想赢得比赛，你必须每天醒来都期盼着变化。事实上，你必须乐意接受变化。

取得所有胜利，永不满足做亚军，要赢得每一分，独自承受失败，这些想法是次要的。“不断地自我更新”意味着欣然接受变化。如果什么阻碍了我们的发展和领导我们的产业，那么就改变它——不论它是个程序、工作方式，或坦诚地讲，是我们自己的技术。IBM 应该成为一个以不断自我更新为特点的业绩卓著的群体。公司的有些地方已经达到了这个目标。

郭士纳相信，你必须准备迎接变化，并且必须有紧迫感，愿意在必要时马上做出改变，否则在 90 年代迅猛变化的计算机产业中就不可能跟上潮流并取得成功。

郭士纳把紧迫感带回了这个曾把勇敢进取等同于耻辱的公司。旧的IBM文化不屑于过多谈论竞争，太爱出风头是不合适的。司法部曾试图削弱IBM对计算机行业的所谓垄断，鉴于公司曾为此与司法部有过冲突，IBM不鼓励员工像垄断者一样思考，不要像出名的六百磅大猩猩一样排挤别人。它的销售队伍被告知不要贬低竞争对手，不要引起政府注意，要不然会适得其反的。这样做的结果就是IBM不能真正施展拳脚。但郭士纳要看到的是一个完全不同的IBM。他希望员工们重新富有竞争意识，他希望员工们都想着去赢。IBM失去了一笔生意，就像他自己也失去了生意一样。他希望公司的每个人都会这么想。

紧 迫 感

紧迫是郭士纳的口头禅。他不只希望变化，还希望变得快点儿。为实现这个想法，他一边迫使员工重新考虑业绩，重新考虑他们如何把产品推向市场；一边让员工知道他们的工作不是板上钉钉的；同时，营造一种更随意、更民主的氛围。以往保守谨慎的思维方式已被摒弃，冒险和进取的做法受到热烈欢迎。为了强调这些做法的重要性，

郭士纳把主管人员的薪水和优先认股权与IBM的整体业绩紧密挂钩，迫使经理们紧紧盯住自己的业务。至于上层管理人员，他要求他们按一个固定的比例持有股票。IBM总部执行委员会成员持股量为年基本工资和奖金的三倍；其他地区的管理委员会成员为两倍；高级管理层持股量等同于其年基本工资和奖金。郭士纳给自己定了更高的所有权要求——他必须持有自己年基本工资和奖金四倍的股票。对非管理人员没有相应的股权要求；而是使他们享有股票优先认股权，在过去只有高级管理人员才享有这些优先认股权。

郭士纳如何改变IBM旧的办事方法呢？他为破除旧的文化做出了哪些努力呢？首先，也是最重要的，他废除了有几十年历史的不解雇政策。企业文化中的这个政策最能让人变得懒散和平庸。IBM的员工们再也不能享受终身雇佣制的奢侈。他们无所事事的日子一去不复返了；他们再也不能被保证无论多懒散，无论一天休息几小时，都能保住工作。通过废除不解雇政策，郭士纳掀开了那把保护伞，暴露出那些没做好本职工作的员工。现在他可以认出他们——打发他们走了，只留下那些真正有才华的人。他行动迅速，不留情面。1993年7月，他宣布了一

个计划，一次性解雇 35 000 名员工。这个计划与过去的不同，因为他没采用通常的自然减员和诱人的提前退休一揽子计划来减少工资总额。这个计划就是纯粹解雇。郭士纳对此表示遗憾，但并不道歉。

同年秋天，他宣布了指导 IBM 的 8 条原则，其中尤其重要的是第八条是：我们关心所有员工的需要，关心我们运行于其中的社区。这与创始人老沃森建立的价值观形成了鲜明的对比，老沃森把“尊重个人”作为头等大事。郭士纳当然也对员工表示尊敬，但他希望他们努力工作，并要求他们做出成绩。他的直截了当方式与过去截然不同。“我们欣赏你所做的，我们知道你已尽力了”的时代过去了。争议不会再无休止，决策也不会再三搁置。他带来了一种新的强硬方式，一种近似无礼的风格，很多人对此感到惊恐和非常不愉快。但郭士纳不在乎。实际上，他很高兴别人一看见他就心存恐惧，在这种压力下，他们的业绩一定会更好。

全方位行动

郭士纳只在乎业绩，不在乎是否得罪员工。对于 IBM，

郭士纳是一股新鲜空气。长久以来，IBM的管理人员一直在研究关于重组、降低成本的提议，启动了一个又一个计划，直到媒介和金融分析家们得出结论，公司的问题是解决不了的了。郭士纳对此表示不屑。从一开始他就知道这些问题不是解决不了的；问题之所以存在，是因为没人愿意正面解决这些问题。他在RJR纳贝斯克公司的时候就已经解决了如何转变一个大公司的问题，他自信对IBM可以采取同样的办法。

郭士纳对IBM旧的企业文化在一些很重要的方面提出了挑战。他顶住压力，摧毁那些已在公司建立起来的势力范围和地盘。“不能有政治家，”他说，“应解雇政治家。”为了贯彻他的观点，郭士纳采用了另一种战术：“我们公开处理了不愿执行新计划的几个人。这是为了告诉每个人，我们是动真格的。”其中一位公开的靶子与这位新的首席执行官的关系很近：就是他自己的兄弟，迪克·郭士纳(Dick Gerstner)。

大义灭亲

迪克·郭士纳亲切、和善，而且人缘儿好，是老IBM的缩影。人们一度曾认为也许该是迪克，而不是罗成为

代替约翰·阿克斯的人。迪克由一名工程师起家，而后升至IBM亚太集团的负责人，1988年被任命管理有诸多麻烦的个人电脑业务。任职以前，他生了一种怪病，三年没有工作。做了两次脊柱手术后，他被诊断为患了莱姆(Lyme)关节炎。迪克1992年11月离开IBM，第二年春季回来参加一个历时90天的咨询项目。这使他能比较靠近他的兄弟，并且欢迎他的到来。

兄弟俩都觉得处境尴尬：郭士纳领导着公司，而迪克有可能让IBM其他人知道这位新老板是什么样的人。郭士纳不喜欢他的兄弟在身边——不是因为迪克过分谈论这位新老板。郭士纳爱他的兄弟，但是他想有一个好的、没有障碍的开端，而迪克挡了他的路。新官上任，郭士纳计划让IBM赶快行动起来。像迪克一样的人必须离开。可他们是兄弟，迪克和郭士纳，就像该隐和亚伯。

尽管他决定裁掉成千上万的员工，但郭士纳或许可以让迪克成为例外；他或许可以让迪克继续在IBM做咨询工作。可郭士纳觉得一边使员工们相信IBM就要发生巨大的变化，同时又把自己的兄弟留在身边，他会良心不安的。

迪克记起他们在IBM第一次遇见时，“我们俩都有点

儿不安”，他承认，“郭士纳和我都觉得我再呆下去是不合适的。我身体不好，三年来，我没做过什么事情，那个团队把事情办砸了，我也是其中一员。郭士纳最不愿意看到老班子中的一员恰好是他兄弟。”不只因为这些，迪克说，他已准备离开 IBM 了。“每个人都问我，郭士纳是什么样的人，他们该如何讨好他。这太让人受不了。我非常高兴地看到自己三个月的任务就要结束了。”类似的话只出现在公开场合。尽管这样，郭士纳的做法仍使很多员工感到他至少是不讲兄弟情谊的。

即使让他亲兄弟离开的决定是痛苦的，但郭士纳丝毫不动声色。他真正表现出来的是一种给 IBM 带来新生命的决心。别人认为他铁石心肠，是个顽固的，为达到自己目的出卖亲兄弟的混蛋。没错儿，他们是对的——这也是郭士纳要达到的目的。他在备战，他希望人们严肃对待这场战争。否则，会有更多的人作为靶子被推出来示众。

郭士纳的游击队员

郭士纳希望变化，IBM 的员工也是如此。从他们给新首席执行官发的电子邮件中可以看出这一点。他们只是

不知道如何开始。郭士纳计划给他们提供一些帮助。在他刚上任的几个里，郭士纳召集了 5 000 名志愿者帮他给 IBM 带来变化。这些志愿者被指望影响更多的人，进而再召集其他人加入，以此类推。他并无意发起一项正式的行动计划——因为这更像是一个挑战，一个冲锋的号角，是以郭士纳特有的方式来鼓励在 IBM 内部为改变企业文化而进行的一场由下而上的战役。为了实现真正的文化上的改变，郭士纳觉察到他应该从小处入手，并且希望他的志愿者骨干能发起一场会不断壮大的运动。

郭士纳收到了成百上千员工的来信，表示积极响应这个提议并请求加入。其中有一个来信者称参加者为“郭士纳的游击队员”。作为对这些反应的回复，郭士纳亲笔给那些响应其号召的人写了一封感谢信。他在信中请他们在同意加入共同努力的行列以前要三思而后行，因为对于成员的要求是苛刻的。他希望的人选应具备如下条件：

致力于在瞬息万变、竞争激烈的全球商业环境中为 IBM 整体的长期繁荣而努力。仅仅对个人事业和本业务部门承担义务是不够的。

热忱地投入到服务顾客中去，尤其是当需要IBM几个不同部门的共同协作来满足顾客需求时。小山头的霸王概不接纳。

不被官僚主义、障碍和墨守成规的思维定式所阻挠。我可以向你们保证，对于每一个改变，公司内都会有人跳出来反对你。我要找的人必须有勇气对付这些内部障碍，不管是跨过去、钻过去、绕过去还是直冲过去。

不顾传统智慧和做法，甘冒风险。

能够经常用批判的眼光看待我们所做的每一件事，寻找更好、更有效的办事方法。我所需要的是这样的员工，他花公司的钱、用公司的资源就像花自己的钱、用自己的资源那样审慎。

意识到跑得快的人才能赢得竞赛，并且在业已高速的竞争中再创纪录。

展望未来充满信心。(束手无策、轻易绝望的人免谈！)

这些志愿变革者该如何迈出第一步呢？

从根本上说，你们在今后 IBM 的奋斗生涯中，每一天、每一刻都需改变思维和行为方式。对于在你部门所发生的每一件事都要做出建设性和批判性的评价，并使之趋于完善。

在信的结尾处，郭士纳暗暗警告那些经不住变化的冲击、对因循守旧感到十分舒心的人，告诫他们今后在IBM日子不好过了。他写道：“如果你准备确立更高目标、愿意达到更高业绩标准，我将为你能跟我并肩前进而感到自豪。”这表明他只青睐那些愿意遵照他的经营思路的人。

要想真正成功，就必须变革。我们的企业文化必须改变。你知道这一切意味着什么。

假如我们继续固守在IBM之内坐井观天，我们将无法共享知识，也无从联系顾客。如果我们想要共享知识，如果我们想要加快步伐，如果我们想要和顾客建立更广泛的联系，我们就必须使IBM形同一体。我们必须像一个团队一样工作。我们不能成为一个部门或一个产品的一部分；我们要成为IBM的一部分——同心协力，拿出解决方案。

毫不张扬的新IBM

在郭士纳看来，IBM的每个员工来上班时都衣装笔挺，像去参加葬礼。实际上，IBM的保守单调的着装规范一直

是公司最根深蒂固的恶习之一。郭士纳决定改变这个习惯，这有助于摧毁旧企业文化的其他部分。所以，在 IBM 员工刊物《思考》(THINK)杂志的后几页上，这个意思传达到了每个员工：旧的着装规定被取消。上浆的白衬衫被更随便的条纹衬衫所取代。郭士纳毫不费力地达到了目的。即使在他任职以前，IBM 的很多部门就已经换上了更随便的服装。郭士纳很少在公开场合提到员工应该如何着装。他私下里告诉同事，上班时该穿什么只需要一点儿常识就行了。而且他相信员工们不需要具体指示也会知道该如何得体着装。

不久，员工们就明白了郭士纳已经悄悄地取消了僵化的老着装准则。家里没有上浆的衣服可以派上用场了，IBM 总部的员工对此感到非常高兴。男性员工可以穿宽松长裤、运动衫和夹克衫了，女性员工则可以穿罩衫和裤子，而不用担心会丢掉工作。郭士纳实际上是要告诉他的员工变得轻松起来。他的想法是：通过改变着装准则的努力，他可以更容易地说服员工在公司内部做出其他一些更重要的改变。

着装款式变化的个中含义就是：IBM 的销售人员应该

忘记他们象征权利的服饰、他们的西装，以及他们的幻灯演示——而应该着眼于考虑顾客的需求。简言之，不要再摆出一副无所不知的样子。一位观察家注意到：IBM成了一个不拘礼节的公司，它再也不是一个死板、守旧的公司了。这个变化不是自然发生的，而是郭士纳一手炮制的。他想打破旧规矩。他说：“再也不会有着装规范，想怎么穿就怎么穿吧。”新的着装方式就是他宣告“从现在起一切都将不同”的方法。着装规范从白衬衫到蓝衬衫再到格子花衬衫。他的努力多半是想让IBM人与同行业的其他人的思维更为接近，因为在加利福尼亚，人们都不是穿得一本正经的。

注重开放的大厦

伴随着更宽松的公司着装规定，IBM一改从前自命不凡的态度，最好的证明就是在距公司原总部大楼不远处修建的新公司总部大厦。新大厦于1994年夏破土动工，1997年夏正式启用。新的总部比原来的要小一些，但更开放——少了几分臃肿和呆板，多了一些友善。《经济学家》用“朴素”来描绘由磨光花岗岩和光亮的不锈钢构

成的新大厦。“位于纽约州阿蒙克的 IBM 新总部大厦谨慎地藏在一个山谷里，几乎要走到跟前才会发现它。它弯曲成 S 型，以便恭敬地绕过那些本可以轻易炸掉的树木和岩石。对于一个拥有 270 000 名雇员、年收入近 800 亿美元的大公司，这样的总部大厦小得令人难以置信。而大厦内部光源充足，有开放平面办公室，审慎选用高科技，非常宁馨。比起 IBM 以前那些张扬炫耀的建筑来说，这是一个不显山不露水的总部大厦。”

郭士纳认为，旧大厦办公室太多，而能够容纳与客户会面的空间又太少。很显然，它已经过时得让 IBM 难以接受了，它所装配的电路太老化，根本不能适应高速调制解调器处理计算机通信的需要。大厦的电缆线路、电视会议系统和卫星通信设备都没有安装，甚至连一个大型计算机公司所需的一些基础设施也无从谈起。（当郭士纳决定向全世界的雇员广播一个新年祝辞时，他不得不跑到 IBM 在曼哈顿的办公室去。）

在 420 000 平方英尺的旧总部大楼里，大约有 900 名员工。经过一个长长的两边都是办公室的走廊，郭士纳的办公室就在尽头的回廊区域里。而在 280 000 平方英尺的

新总部大厦里，郭士纳和其他高层管理人员在三层楼的 Z 型大厦顶层中央部分分别安置了办公室。其余 600 名员工大多数都在隔间里工作。郭士纳的想法是让更多的员工尽可能地靠近他。墙壁和门户少了，这就是开放的主题。如果说老大厦的电线线路是个问题的话，新大厦则在一些情况下使电线线路根本没有存在必要：如今员工们可以把他们的笔记本电脑带到大厦的任何一个角落，并且随时能够通过无线连接到国际互联网上。原 IBM 的遗留物在大厦里随处可见——客户接待室玻璃桌上写着“勤思”的标志牌——但总的来说，这是郭士纳为新 IBM 设立的纪念碑：一个低调、平易、技术领先、虚怀若谷的公司形象。来访者步入大厦，首先映入眼帘的是在一面墙上悬挂的 IBM 历任首席执行官的巨幅照片，公司创建以来有重要影响的名字：老沃森、小沃森、李尔逊 (Learson)、加雷 (Carey)、奥佩尔 (Opel)。但是很显然，缺少了 IBM 现任首席执行官郭士纳的照片。为什么会有这个遗漏？郭士纳决定想在低姿态的 IBM 公司发展的同时成为一个同样低姿态的首席执行官吗？他是不是觉得自己尚未有足够资格进入 IBM 公司的传奇人物圣殿呢？或者他已经过精心测

算来塑造一种谦逊的形象以避免员工们向他发出类似曾向老托马斯·沃森发出过的诘难：我们为什么必须在每个角落都看到他的照片？IBM公司内没有人能给出合理的答案。然而无论原因何在，他为IBM立下大功，感到无比自豪和满足，但仍然不突出个人，这的确令人惊诧不已。

公司旧的企业文化已在崩溃，正被一个新的企业文化取代。原有的企业文化使IBM成为一个壁垒森严的帝国，保护蓝色巨人不受外部环境冲击，以维护旧企业的文化秩序。当郭士纳开始削弱旧的企业文化时，他并未试图扮演一个改革者的角色。他的战略只不过是短期的。很多人本想让他发动革命拯救IBM，但是郭士纳过于保守、谨慎和小心，不能大步跃进。目前，能将大部分旧的企业文化束之高阁，他已感到满意。对他来说，这已经够得上是一场革命了。

第11章

别担心宏伟蓝图

“IBM现在绝不需要远景规则，现在IBM在其各个业务领域里急需一些面向市场、果断有效的策略。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

当郭士纳接任首席执行官时，IBM公司已濒临绝境，几乎没人相信它还能起死回生。不过，任命一名新的首席执行官来取代约翰·阿克斯，这一举措还是唤起了一些希望。凭常识来推断，既然罗·郭士纳使其他公司都扭亏为盈，他也会使IBM效益好转的。很多人固执地认为郭士纳跨入IBM大门时早已胸有成竹，或者说早有了一个战略远景规划。然而问题在于，罗·郭士纳这次想对这个计算机巨人采取从缓医治的策略。他过去整顿公司的做法也不是推翻重建，而是必须先花足够的时间找出公司症结所在，然后再发起猛攻。对他来说战略远景规划固然重要，但一名首席执行官只有在弄清公司运营情况之后才有发言权。

对于一个首席执行官应该多快速地提出战略远景规划这个问题，郭士纳的思想经历了一次转变。早在 1985 年他在美国运通公司任职时，他发现尽快制定这样的远景规划极为有利。

首先你必须决定你想要什么样的公司。如果你没有一个自己坚信的远景规划，你就不可能实现它。别人根本不会相信你，在你做每一件事时，你也不可能将它有效地传达出去。

甚至当他于 1993 年 4 月继任 IBM 公司首席执行官时，也感到有必要马上决定公司的去向。

我们必须有明确的方向，权衡轻重，肩负使命——不仅针对整个 IBM 公司，而且针对 IBM 的每一个部门。没有策略注定要失败，尤其在一个瞬息万变的行业里，没有策略注定会迅速失败。

媒体和金融分析家们都同意他的观点。郭士纳看起来越来越像那传奇的白马骑士。人们无法想像，他会没有一个振兴 IBM 的现成的长期计划。他们感到郭士纳必须为 IBM 确立这样一个远景，并且看起来他们认为新规划必须和八九十年代失败的战略大相径庭。

我必须潜心于公司

1993 年 3 月 29 日，IBM 董事会正式投票选举郭士纳为 IBM 公司董事长兼首席执行官的前一天，郭士纳坐在位于曼哈顿市中心的公司办公楼四十层的办公室里接受《商业周刊》记者的采访，关于他执掌公司最初几周内的举

措，人们从中可见一斑。从采访中得知，他在最初几周内不会有惊人之举。他的确想花时间了解、感受这个公司。只有在完成这一重大侦察任务之后，他才会决定对IBM公司采取什么措施。

我必须潜心投入到公司中去。我想尽可能地观察、倾听和感受公司日常运营的情况。

他发现媒体热衷于捕捉公司规划的新闻，这很让他沮丧。“我根本不知道怎样组织IBM才是最好的。”对他谓之“疯狂的新闻界提前好几周公开宣布一切”的做法，他感到大惑不解。当他加入IBM之时，他和同事打趣道：“我早已是旧闻了。”他常会被问及他的目标是什么。《财富》杂志的记者问他是否将坚持约翰·阿克斯为IBM制定的目标，这包括18%的股东权益回报率、8%的资产回报率、削减23%的开销以及留出40亿美元的自由现金流量。他回答说，他是头一次听说这样的目标，因此当然没有义务坚持执行。

我没有花时间制定目标。我正试图理解我们在竞争中所

处的地位以及我们对客户的服务如何。从我们的竞争策略中将会得出恰当的财务目标。

他头脑中有日程表吗？他对提出战略远景规划有没有期限？

还没有。他不能想像仅在任 20 天就要给 IBM 这样庞大而复杂的公司设计改革时间表。

另外，我的确想纠正贵刊读者的一种误解。他们认为新的管理层在某一时刻会推出一个宏伟规划。这绝不会发生。IBM 公司该先干后说、而不是先说后干了。我们将惜言如金，同时那些想干的事我们要拼命办到。

无 需 规 划

“先干后说”的方式也许听起来很谦虚，然而在华尔街和媒体的某些人那儿却站不稳脚。他们固执地想，为什么要从缓治理，甚至一些客户也加入到争论中来，担心郭士纳态度模棱两可：他们想知道 IBM 的技术和产品的发展趋势。潜在的客户想知道 IBM 是否将撤出大型计算机

领域。他们感到郭士纳欠他们一些清晰、迅速的答复，可他却闭口不言。

郭士纳不时透露一些关于公司的整体规划，但三言两语，启发不大。例如 1993 年 7 月 2 日，他给公司的高层经理写了一个备忘录，宣布 **IBM** 将继续阿克斯领导下的营业活动，只是必须提高效率：“此时我并不想大幅度重组 **IBM**。”他力主公司在以后一年至一年半的时间里应集中关注客户、市场和竞争对手，而不是内部变动。他对花大量时间来改造 **IBM** 的组织结构，即他所谓的“内部维修”计划毫无兴趣，并补充说：“我希望在现有的系统有效运行之后再尝试其他的途径。”

他认为立刻发起变革毫无裨益。当被问及他是否自认为是个革命家时，他回答说：

噢，不，不，不，不。我只是个努力帮助客户的人。我并未制造这些变革。这些变革的缔造者是一门非常重要的科学，叫做信息技术，这是一门了不起的科学。我们正在努力掌握它，并使它真正在应用方面有所突破。如果你认为这是革命性的——**IBM** 发起的革命并不在于我们多么迷恋于技术，

也不在于我们又要做诸如此类的预测，即每个人都可以同其他所有人联系上，等等——我是说我们对此兴趣不大。我们感兴趣的是：你怎样真正为客户开发突破性的应用产品？你怎样为客户发动革命？

郭士纳感到他必须集中精力采取措施来保持公司的稳定。他愿意考虑对IBM来说最好的战略，然而直到1993年夏末，他还不愿意吐露长期思考的成果。IBM在80年代历经了一个又一个的战略规划，总是计划重新定义公司，总是错误地估计竞争环境，这一点他再清楚不过了。他对再增加一个旨在彻底改造公司的战略规划不感兴趣。战略规划绝不是什么魔弹，它不会在一夜之间解决公司迫在眉睫的问题。他会在恰当时想好公司长期发展的蓝图，但现在他有更迫切的问题需要解决，公司成本结构失控，雇员太多。现在他能解决这些短期问题就心满意足了。郭士纳并不掩饰对战略规划的轻视。他在1993年夏天的一次记者招待会上说：“人们纷纷猜测我何时能提出一个远景规划。但IBM现在绝不需要远景规划。现在IBM在其各个领域急需一些面向市场、果断有效的策略。”

“现在IBM绝不需要远景规划”——金融分析家们抓

住这句话，证明 **IBM** 首席执行官让人大失所望，至少在他上任之初的几个里让人失望。分析家们认为，只有一套全方位的战略规划才能挽救 **IBM**，因此不理解郭士纳为什么按兵不动。他们对他从缓治理的观点不能苟同。他们想知道他的计划，并且每当他使分析家们失望时，他们就会反复提起那句话，以证实 **IBM** 公司还在盲目飘荡。

战略任务

1993 年秋，郭士纳的确设想出八项原则，尽管它们放在一起也很难构成一个战略远景：

- 市场是我们一切行动背后的推动力。
- 我们本质上是一家质量至上的技术公司。
- 我们成功的基本标准是顾客满意度和股东收益。
- 我们是官僚组织最少、永远关注生产率的创业型企业。
- 我们永不忽略公司的战略目标。
- 我们的思考和行动都要有紧迫感。
- 紧密团结、共同奋斗，杰出、勤奋的员工无往而不胜。

然而所有这些原则都没有提供任何线索，能说明郭士纳将把公司引向何方。他是否希望坚持以大型机为主？他是否希望把IBM的所有资源投入到服务和解决方案之中？那么个人电脑和软件呢？制定这些原则的主要目的，是鼓励员工更好地工作、并记住IBM是为客户而不是为它自己生产产品，至于公司的方向，郭士纳始终深藏不露。这种谨慎是这个爱思考、做事稳重的领导人所特有的。

在1994年年度报告中，郭士纳更具体地揭示了六项“战略任务”——IBM公司近期内的路线图。但即使这些任务也还有很多可供想像的余地。

- 利用IBM的技术。
- 增加IBM在客户机/服务器系统市场的份额。
- 在日渐崛起的以网络为中心的计算机世界里确立领导地位。
- 改变为客户创造价值的方式。
- 在主要的新兴市场扩大影响力。
- 调整规模以实现成本和市场优势。

六个月后，在1994年3月，郭士纳向华尔街分析家们

发表讲话，再次表示他无意于过早宣布波及广泛的公司战略远景规划。“大家必须明白我并不是在彻底改造 IBM，来制造一个全新的 IBM，而是在营造一种紧迫感、方向感和使命感。”他正集中精力使 IBM 的各个部分更好地工作。他承认，这项工作就像要排干沼泽地里的水一样。也许是为了安慰那些对他寄予厚望的分析家们的神经吧，这位 IBM 首席执行官很不情愿地宣布了可以算是远景规划的宣言：IBM 将“成为世界上最成功也是最重要的信息技术公司，将不断把技术介绍给客户，并继续做一个技术先锋。”

商人的思维方式

上任将近一年之后，郭士纳看起来还未确定他将把 IBM 引向何方。人们曾称赞他步伐虽然谨慎，但非常稳健。然而《甘尼特新闻服务》(Gannett News Service)在十几名分析家、工业专家和计算机顾问中进行的问卷调查显示，其中一些人认为郭士纳动作迟缓、成效欠佳。但大多数专家对他持暂时肯定的态度，说对于整顿如此糟糕的局面，一年的时间实在太少了。他们认为他集中精力保持公司稳定是正确的，就当前而言也足够了。华尔街似乎

也肯定了郭士纳：郭士纳上任以来的一年里 IBM 股票上涨了40%。最好的是，IBM自1992年夏季以来每季度连连亏损之后，在1993年第四季度创利3.82亿美元。郭士纳努力工作以避免大失误，并尽力使华尔街和全世界感到他正在解决IBM的问题。他以此来取代一个战略远景。埃德温·布莱克 (Edwin Black) 是马里兰州洛克威尔的一家名为《OS/2 职业家》(OS/2 Professional) 的全国性电脑杂志的出版商，他称赞郭士纳的总体业绩，指出：“他能像商人那样思考，很多年来IBM缺乏具有商人头脑的高层人士。几年来IBM的董事长们一直视该公司为不可变革的机构。但郭士纳正以细心、理智的态度实现 IBM 的复兴。”

上任18个月，也就是在1994年秋天，郭士纳还是以非革命者的形象出现的。他喜欢称自己为“总经理”，含义是他只是在具体形势下监督管理，并不准备发动革命。其结果看起来不错。利润额上升，更好的是，股价在飞涨。一些讽刺者辩解说，IBM财政状况好转是全凭运气。例如，大型机的需求量涨幅出人意料——这是郭士纳不可能影响的。

郭士纳知道有意义的变革需要时间。尽管他在 IBM 各层宣讲紧迫感，他并未因为公司远没有达到节约开支 80

亿美元的目标而责备自己或公司。他很高兴 IBM 已削减了 48 亿美元的开支，即总开销的 20%。

我们节约开支的成果非常令人满意。改造 IBM 的工作并非一两年就能完成。我们对短期内的问題处理得越好，就越多有多的时间处理长期的问題。没有稳定的环境，着手解决长远的问题就无从谈起。

谈谈你的想法！

这非常具有讽刺意味。金融分析家们和媒体都希望罗·郭士纳谈谈想法，来画一幅路线图指明在下一个十年左右，他将把 IBM 公司引向何方。然而他认为画这种路线图是愚蠢的，并敢于如此断言。当他没有满足他们的要求，透露自己的具体计划时，很多人指责他就像 IBM 旧时的领导者一样，模棱两可，毫无把握，安于现状——是的，甚至瘫痪无能。郭士纳听取所有的批评，然后不以为然地耸耸肩。他知道他和蓝色巨人以前的领导人不同。总有一天人们会理解这种差异的。

第12章

实施业务计划至上

“我认为最根本的问题在于实施。战略就意味着实施。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

宏伟的蓝图对罗·郭士纳来说没有任何价值。它们只是一纸空文。当病人已上了手术台时，谁还有时间讨论长期计划或战略呢？他别无选择，只能致力于解决燃眉之急。也许如果一切顺利，如果IBM恢复秩序，如果在相当长一段时间内业务持续改进，那么作为工作的一部分，也许他会花时间构想宏伟蓝图。郭士纳知道媒体和华尔街的有些人感到他没有蓝图就不能成功地领导IBM；但他对此毫不介意。现在他相信他别无选择，只有脚踏实地，激励公司去行动，去实施。

尽管公司还存在问题，但这位领导对IBM、对其产品和员工都满怀信心。没有哪个公司不实施大量正确的举措就能使年收入达到630亿美元(像IBM在1993年那样)。他认为IBM并无内在的重大问题。在过去它曾经开发出恰当的产品，恰当地销售出去，获得巨额收入和良性利润。那么问题出在哪儿？

他认为IBM只是没有正确地实施计划。这就好像一名橄榄球教练早就设计好了精彩的比赛，让最好的球员上场，但却忘记要给球队时间来学习和实践。当他在上任前几周内巡视IBM时，对自己的发现大为惊讶：各种各样

过硬的产品和营销计划都搁置在员工的办公桌上。往往当他问及某产品进入市场后的表现如何时，他总是反复听到一个回答：该产品从未被推出；它们还未见天日，销售额为零。看在上帝的份上，为什么会这样？郭士纳不停地问。他得到的答复就是无望的神情和无奈的耸肩。IBM的新首席执行官很快找出了问题所在：缺乏实施。人们都在岗位上睡大觉呢。人们没有执行所分配的任务。比赛早已设计好了。但球队并未学习它或正确实行。

实施意味着选准对象、努力工作

郭士纳知道在他宣布宏伟蓝图之前必须先使 IBM 重新运转起来。为此，他必须教给公司员工们实施的真正含义。

实施并不意味着开会、布署执行任务的人员、对问题争论不休、研究机会和使问题恶化。实施意味着谈成交易、拜访客户、发送货物、达到(并超过)目标。它并不是说人们要更勤奋工作，延长工作时间，而是要选准对象，选择那些最有市场效果的产品。

被发现没有选准对象的人都会深陷困境。他要么学会实施，要么被辞退。这就是郭士纳的态度。

有人提议，**IBM**应该成为一个服务型企业，尽管在过去它是世界首屈一指的技术公司，但现在它早已失去开发产品的能力。郭士纳驳斥了这种观点，坚信 **IBM**是本行业的技术领导者。使**IBM**走入正轨的途径不是解散生产部门，而是改善产品进入市场的方式。

我们的客户知道我们是技术领先公司。问题在于我们没有迅速地把技术推向市场，坦率地说，当我们推出时经常有质量问题。因此我们必须重新倡导高品质的承诺。

郭士纳认为，改变局面的最好途径是恰当地实施。

对于任何一次变革，像 **IBM**正在进行的这次一样，最困难的部分不是在开头，而在于贯彻始终。我们做了大量工作，也学到了很多经验——从企业文化改革到怎样更好地利用我们自己的信息技术系统，以及更多地参与高增长领域的业务。

随着他对公司的了解不断增加，郭士纳渐渐理解了

IBM为什么具体实施不利。一系列或明显或微妙的障碍使业务计划的执行困难重重。其中之一，当然就是不解雇政策。当公司年景较好时，这项政策不至于伤害太大；然而在销售额不好的艰难岁月里，公司收入减少时成本依然是巨额的。每当需要立即解雇员工时，阿克思班子所做的就是采取一系列措施，允许员工享受慷慨的退休待遇，这实际上是通过正常减员途径取消了一些职位。郭士纳最终给这种由来已久的不解雇政策画上了句号，他宣布在1993年夏季期间实际解雇人数为3.5万人。

为使IBM员工们正确实施计划，郭士纳感到他必须传达出一种紧迫感。他感到自己还有工作可干：

我们的决策时间还是过长。我们还是在各种大型委员会里空谈太多。我们仍旧过于偏重研究，并且在整个公司我们没有统一认同的紧迫感。同历史上其他时期相比，今天胜利属于快捷者。行动迅速也许要比洞察力强更高一筹。我不主张无的放矢的莽撞。我主张以“今天就做好”的精神来推动各项计划活动的进行。我们需要给IBM注入大剂量的建设性急躁情绪。

要彻底改造IBM，郭士纳感到他不需要任何华丽的战略。他所必须做的是促使IBM员工更好地完成工作。

“我认为最根本的问题在于实施。战略就意味着实施。”

重新组阁

最终，IBM高层经理们开始认真对待郭士纳了。萨姆·帕尔米萨诺在1996年4月被任命为个人电脑部主管，人们希望他能找出刺激发展的途径。他牢记郭士纳宣扬的紧迫感，为自己确立了一个雄心勃勃的计划：为了通过有趣的新产品吸引新顾客，当年所生产的产品至少有一半应该是新产品。他到任仅三个星期就发现这个目标不可能实现。参观北卡罗来纳州拉雷市的个人电脑生产基地后，他认识到了情况的严重性。事情进展的速度慢得像蜗牛，他竭尽全力来提高速度。一天早晨7点钟，他把生产队伍集合起来做简短的讲话，从中他的绝望可见一斑：“我们必须这样做。否则，我们把孩子都杀掉算了。”（“我并不是真想杀掉孩子，”他后来解释说，“但你明白我的意思就行。”）

他开始重新组阁，给高级经理们重新分配职责。员工们再不必出席无聊的会议，相反，他们有时间去做更多的产品测试，来提高整体测试速度。他甚至敦促销售人员在产品上市之前就正式展开攻势。“山姆，”一个销售代表说，“如果我们做了，但错过了（推出上市的最后期限），别人再不会认为我们是可靠的供应商。”帕尔米萨诺答道：“如果你们现在不动手推销产品，我们将丧失客户。”六周以后这些个人电脑被送下生产线。十年之中，IBM个人电脑首次最先进入市场；结果在 1996年三个季度中，该部门股票每季度都上涨一个百分点。帕尔米萨诺为此举办了一个大型庆功会并给员工发奖金——这是几年中的头一次。然而他仍然保持谨慎：十个月还没形成趋势，我们必须继续实施。这一行业的人都不是蠢材。”

到1996年底，郭士纳高兴地注意到 IBM公司在一个重要领域里——速度上有出色进展。“我认为没有哪个公司能比得上我们的业绩。人们的意识已集中在速度上面了。”分析家们也开始注意到变化。通信网络设计师 (Communications Network Architects) 的总裁弗兰克·

祖别克(Frank Dzubeck)评论道：“我下午6点钟打电话到那儿时还有人在工作。现在那些员工都把家里的电话号码告诉公司，因此你可以夜里或周末同他们交谈。你发了电子邮件，有人会从欧洲和中国给你答复。”

有效实施的一部分含义是不要承诺你所做不到的。这是郭士纳管理哲学的另一个重要方面，这是他从加入IBM之前多年经验中得来的。他知道，过分承诺有害无益。它会损坏你的声誉，最终丧失顾客。“我不理解。在我工作过的其他地方，我的律师会告诉我，如果不信守承诺我就会去坐牢。”

正因为如此，尽管郭士纳在IBM任职的早期强调紧迫感和果断决策，他总是注意不要过分承诺。他确定不向股东们承诺立即改造IBM。他认为改造的任务需要花五年或者十年的时间。事实上他以更快的速度取得了卓越的业绩。不过分承诺的做法使他看起来更为出色。

加快速度，力争领先

在1996年亚特兰大举行的股东会议上，郭士纳指出他的确尽量放慢速度，不承诺迅速变革。

三年前，我加入公司并在坦帕市第一次向股东们发表讲话，那时**IBM**已上了“濒危物种”的名单。我谈到了必须采取强硬措施来拯救公司。两年前我们谈论稳定。去年，谈发展。现在我们要加快速度、力争领先。

在1998年的一次采访中，郭士纳仍未放弃这一主题。他仍旧相信，如果**IBM**员工尽力工作，公司将会非常兴盛。

IBM最大的挑战，就是在内部实行变革，就是具体实施计划。我们也许是最复杂的公司。不仅因为规模大、产品多，还因为技术先进……真正的问题在于，在一个变化如此急剧的行业里，我们如何在一个横跨 **170**个国家、拥有 **30**万员工的公司里执行计划。如果我们能在客户面前做想做的事，我们就是独一无二的。我们将无往而不胜。当然这对管理来说是一个巨大的挑战。

郭士纳知道如果他能缩短开会时间，让经理们迅速决策，尽快将产品推向市场，他就能将**IBM**引向正确的方向。为使**IBM**运作起来，他必须在新公司里注入新的紧迫

感。然而仅有紧迫感还不够。从上而下，员工必须将精力进一步集中在他们正在做的事上：降低开销，促进增长。郭士纳相信如果他能让员工们尽全力，其他的一切就会水到渠成。

第四部分

克服公司的自满情绪

“我对公司的员工很苛求，我要求他们用更少的资源干更多的工作……要他们改变一个认为成功是理所当然的公司文化……这个文化已经成为竞争对手可以欺负的对象了。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

第13章

别浪费时间了，言归正传吧！

“我们的停工纪录太多、评议会太多、专职队伍太多……而且我们还太看重‘表面时间’而忽略实效。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳不爱浪费时间，不管是自己的还是别人的时间。如果有更快的办事方法，他就会赞成用它。如果别人阻碍他办完一件事，那么他就不想让他们在左右。在他看来，那些浪费时间清谈的人就是会葬送一家企业的人。

他在美国运通公司时，重要的出主意会议，他只邀请那些他真正想要的人参加。即使这意味着惹恼那些不被邀请的人。他有时会召集一个 3 天的脱产会议，只邀请少数精选的人参加。

我知道我想要哪些人参加会。有十几个人会因为没被邀请参加而生气。他们中更爱发牢骚的人会到我办公室来说：“我的生涯结束了。你干吗这样对待我？”这是个问题。我会对他们说：“诺，我想召集一个小型会议。我认为你在其他领域里做贡献。你是否参加这个会议并不重要。你是高级管理团队的一部分，这个会议会产生结果，你当然会在牵涉到你的领域的方面有评议权。你会有发言权。但这是个重要的出主意的会，而这些才是我想邀请与会的人。”

郭士纳知道，即使像这样的好言劝说还是会惹怒这

些人。但是他真的不在乎。

我试图避免把奖励与这些会议相连。在常规的长达 3 小时的非正式会议上，我有意识地打消奖励的概念。这些是艰苦、讲究实际的会议。很多人散会后都筋疲力尽；他们可不认为开会是种奖励。

针锋相对

郭士纳召集 IBM 的管理团队会议时，他告诉经理们：“我不管你是新的明星还是要退出舞台的演员。你在我这里是从头开始。”在公司多年的资深经理们不爱听这样的话。但他们还是不得不注意。

还记得郭士纳上任之前的 IBM 会议吗？它们气氛愉快，但毫无效果。然而郭士纳主持的会议气氛一点也不融洽。他在见某人之前几乎总是要求有书面报告，要确认事实、说明问题，并允许他省掉开场白，立即谈手头的问题。对习惯于躲避问题而现在却焦头烂额的 IBM 雇员们来说，想到跟郭士纳见面都令人发怵。

“啊，天哪，我现在得直接面对他了！” IBM的一个前雇员是这么描述的。

他要会议做出决策。IBM前资深副总裁吉姆·卡纳维诺评论道：“在过去，你在公司坐下开会时，觉得好像决策已经做出。而在郭士纳这里却不一样。他要开会就希望做决策。如果他有足够的事实，他就会做决策。他来开会并不带着事先想好的主意。会议更短，规模也小多了。在过去，如果在下面三级的某人有情况要报告，那么他的上面两级领导就必须参加会议。郭士纳改变了这一切。开始时人们很难适应，大家都疑虑重重，但他们习惯了郭士纳的作风了。”

郭士纳为了想立即谈正事，就取消了会议上用的投影仪胶片和图表。“我不要展示最佳形象，也不要取悦人的报告。我想了解你的业务方向，面对面地谈。”有一次，一个资深经理带着投影仪来开会。他走近投影仪时，吃惊地发现郭士纳也朝着投影仪走来。IBM的老板啪地关掉机器，并严肃地说道：“你是这类业务的专家和经理，要是没有各种辅助手段就解释不清，那么你就不了解你的业务。”

郭士纳加入董事会之前，IBM的经理们在会议上作冗长的报告，而分析的时间却很少。但新老板喜欢简短的报告——这是他从麦肯锡公司带来的习惯，那时他要求给客户作的报告不超过15页。他最喜欢的话就是“别把活动与结果混淆。”在他那里，结果必须是真实的。他喜欢说：“你预测下雨得不到分，但你未雨绸缪却能得分。”结果，郭士纳极大地改进了IBM公司的思维方式。

这到底是怎么回事？

IBM老板打电话来也不是好事。他打电话从不恭维你。相反，他的电话总是简短扼要，有时甚至很严厉：不止一次的电话都是这样开始的：“这到底是怎么回事？”当郭士纳在大楼里时，你在走廊里散步也不是件乐事。IBM以前的经理们回忆道，他会当他们匆匆走过时叫住他们，猝不及防地让他们评价一个同事，甚至包括自己的上司。这很让你受宠若惊，但也十分可怕。郭士纳说：“毫无疑问，在第一年里，有人企图给我灌输精神毒药——例如蹙脚的主意和个人偏爱的项目。”

郭士纳在《财富》杂志对他的一次采访中承认了这

一切：

我心肠很硬。我面对商务局势时很果决。我的目标明确、时间不多。我想相比之下我也直言不讳。你如果想知道我是否很认真、有竞争力、目标明确、直言不讳和果断，那我就是这样。这很公平。我也有过错。坦率地说，我觉得闲谈不舒服。参加董事会会议时，我提前两分钟到，会议结束就走。我不留下吃午饭或早到喝咖啡。但如果说傲慢就是骄傲，一切都想归功于自己，不听别人的劝告，我认为这些对我的描述不公平。

IBM的官员们说郭士纳指的是非盈利性的董事会，而不是IBM的董事会。

不乔装打扮

他最恨浪费时间。尤其恨别人通过歪曲真相来浪费他的时间。郭士纳似乎确切地知道他什么时候听的是掺假的话。一位以前跟他共过事的前 IBM 经理说：“他精明过人。你瞒不了别的经理，尤其瞒不了他。他凭直觉知道你什么时候不知道答案。”雇员们很快就琢磨出，要在

IBM呆下去，就要告诉老板真相。不要捏造谎言，不要文过饰非。你对郭士纳开诚布公就没事。这位经理还说：“郭士纳不是个大家都觉得他很热情、友好、和稀泥的人。他不是那种个性。但如果你不糊弄他，就能跟他处得很好。你要是聪明，就告诉他事情的现状，想出解决办法来处理问题。他很讲究结果。他是个讲究实际的人。但是IBM过去不是这样的。他不是个可亲的人，但公司不需要一个可亲的人。公司需要一个果断、聪明、一丝不苟、能激励员工的人。”

郭士纳让许多人感到紧张，因为他们不能业绩不佳又蒙混过关。他能区别蒙骗者和说真话的人。他的高级管理团队既有内行、又有外行，是种有意思的混合。郭士纳从他过去的公司找关键人物来担当后勤角色，填补高级职员的位置。他的高级公关官员大卫 B. 卡里斯 (David B. Kalis) 和总顾问劳伦斯 R. 里恰迪 (Lawrence R. Ricciard) 都在美国运通公司和 RJR 纳贝斯克公司干过。营销主任阿比·康斯塔姆 (Abby Kohnstamm) 也在美国运通公司干过。里查·托曼 (Richard Thoman) 曾取代约克担任首席财务官， he 现在是施乐公司总经理接班人，从麦肯

锡公司时代起就跟郭士纳共事。郭士纳也一直保留了自己的助理伊莎贝拉·卡明斯 (Isabelle Cummins)，她从1978年起一直在他身边工作。郭士纳承认道：“告诉你吧，换过三家公司后，只身一人空降到一家公司去是很孤独的。有驾轻就熟、能信赖的人是很有帮助的，因为你很了解他们。”

他想疏远某人的时候，不是立即解雇他，而往往是派给这个人无足轻重的一项任务，从而发出一个明白的信息：这里不需要你了。

郭士纳把他务实的作风也运用于自己的时间安排。他好像一分钟也不浪费。他每天都读大量的材料，经常拜访IBM的客户，而且经常安排去IBM工厂考察。他那么忙碌，弄得负责软件的经理约翰 M. 汤普逊(John M. Thompson)有一次要等一个月才能跟老板进行常规会面。

太多“表面时间”

郭士纳花了5年时间改变IBM的状况，因此他知道，要使公司更有效率，他还任重道远。

我的调查表明，IBM劣于电脑行业一般公司的地方，与我们的官僚机构和公司文化有关。我们的会议还太多，我们的停工还太频繁，评议会还太多，专职队伍也还太多，这些都增加了工作量但没有增加价值。而且我们还看重“表面时间”而不看重实效。我们互相之间需要更多信任——相信我们的同事会领导，能把事情办对。这样我们就不需参加每一次会议，检查每一项细节。

他苛求自己，也苛求IBM。公司的经理们对一坐几小时的会议再也不喜欢了。经理们再也不能无休止地研究一个问题了——郭士纳的时间表不允许。他下决心严格控制IBM的一切。郭士纳对此引以为自豪。他在1992年的一次采访中说：“我不把首席执行官的角色看成某种只做战略策划的、遥远的公司职位。我深深地卷入了各部门的战略中。我不想别人向我报告战略，我想置身其中。”所以，有郭士纳的IBM有一种新的、预兆性气氛。老板说“跳”时，你就问跳多高，并寻找最近的跳高点。

第14章

胸怀壮志，不甘中游

“归根结底，这还是获胜、执行和团队工作的问题……你必须每天起来就身体力行。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳雷厉风行的管理作风是为一家处于困境的公司量身定制的。他不能容忍浪费时间的行为。同样重要的是，他也不能容忍不全力发挥才能的雇员。他总是讨厌平庸。他一直相信胸怀大志。这些是他从麦肯锡公司咨询时代学到的价值观。他坚信企业必须面对现实、少说废话，并且坚持尽可能有效地管理。他任美国运通公司旅游业务部董事长的时候，在佛罗里达州罗德戴尔市他所管部门优秀销售经理的一次会议上也说了大致相同的话。他在 1985 年那一天讲话的主题是“重新定义优秀”。他强调说，每个雇员迎接个人和职业的新挑战是多么重要。他把美国运通公司比做罗杰·巴尼斯特 (Roger Bannister)，即那位打破了 1 英里跑 4 分钟纪录的运动员。郭士纳说：

我们无与伦比。我们做了独一无二的事。现在怎么办呢？我们现在必须树立自己的标准，探索新的边界，研究新办法，支持那些自我更新的人，他们觉得自己总是在力争达到最后的目标。

力戒浮夸之辞

耐心不是郭士纳的长处。至少他是不容易讨好的。他在管理RJR纳贝斯克公司时，曾告诉一个香烟推销员：“除了我妻子外，没人满足过我的期望。”这也许有些言过其实，但郭士纳严谨务实的名声却被广泛承认。在纳贝斯克公司，他和其他经理们禁止使用某些“浮夸之辞”，这些词语可能会让人以为愿望已经达到。被禁止使用的词语中有：

我们这一年业绩极佳。

我为……而自豪……

我许诺……

他接管IBM后，很快就感觉到领导人对雇员过于好心了。在过去，经理们觉得这样说很容易：“谢谢你，我们知道你已尽力而为了。”但郭士纳不再容忍这样的同情心。这样说就肯定会保证工人不会尽力而为。他也不再容忍懒惰、错误或热情不足。他肯定不会容忍不称职的人。有一次他参加一个来自各国的400名IBM经理的大会，让经理们举起写着他们最强劲竞争对手名字的旗帜。看到举起的旗帜寥寥无几，郭士纳大为震惊。IBM经理们怎能

不知道自己的主要对手是谁呢？更糟的就是，他们怎能毫不在意呢？从那次会议后，他得出结论，要努力动摇公司的自满情绪。

独断专行

郭士纳向大家表明，他不甘屈居第二。**IBM**负责战略和发展的前任资深副总裁吉姆·卡纳维诺回忆道：“每项业务都要成功。你干的每件事都必须是世界级的。他离开的企业都不是平庸的；它们只是不盈利。”

郭士纳传出话去，说那些业绩没达到他的标准的人会被解雇。卡纳维诺评论道：“他赋予部门经理大权，公司经理大权在握，对部门经理行使着很大权利。郭士纳进行了大动作，削减了公司员工，并让部门经理们管理业务。他告诉他们：‘要么完成工作，要么你走人。’”

按郭士纳的标准工作有多重意义，但有一个意义是最重要的。即愿意适应变革——**IBM**业务方法的变革、商务环境的变革和一切变革。**IBM**过去曾与变革作殊死搏斗；而郭士纳则决定，在他任期内要保证这种事情不再发生。他在**IBM**刚上任时的一个阶段里，曾进行了一项内部调查，

表明40%的经理们怀疑是否需要根本性的变革。郭士纳对调查结果大为光火，传话给那“40%”的人，说他们应该考虑离开公司——否则就必须执行计划。不用说，IBM的一些经理发现郭士纳的管理风格严厉、极端、独断专行。他们很不乐意地承认，这种风格是管理一家运转不灵、需要被鞭策才能恢复正常的公司所需要的。但是关起门来他们却说了些反对郭士纳的更为刻薄的悄悄话：他的硬汉战术只会取得这么一点成效；他可能会使公司扭亏增盈，但他不能使公司回归到过去行业前茅的地位。

对郭士纳来说，这样的问题似乎是不相干的。他知道应该立即采取行动，这就是他所关注的。

“我对公司的员工很苛求。我要求他们用更少的资源干更多工作……要他们改变一个认为成功是理所当然的公司文化……这个文化已经成为竞争对手可以欺负的对象了。”

对郭士纳的一次大考验

郭士纳的“要么干出成绩、要么走人”的信息传到

了公司最重要的一个业务部门，即个人电脑部。这个部门是IBM最大的硬件单位，几乎占公司收入的 1/6。

郭士纳上任时，他发现这个部门情况很糟。曾有个时期，IBM的个人电脑部门在市场上是收入领先的老大。但到了90年代中期，这个部门的排名在美国下跌到第四，在世界上下跌到第二(康柏名列第一)。个人电脑部的标准确实很低。他们的预测也亟待提高：库存中卖不出去的电脑太多，而卖得好的电脑库存又太少。产品开发也情况不妙：员工在这个领域里行动太缓慢，错过了重要的期限，使公司损失大量资本。到达制造阶段的设计只完成了2/3，从而使得工程修改很昂贵，而产品测试的时间留得也不够。

郭士纳知道，个人电脑部是对他最大的考验之一：他要是能纠正这里的错误，那么整顿整个公司的可能性就大多了。IBM老总知道，处于困境的个人电脑部处在众目睽睽之下。郭士纳的战略很简单：他要选择一个声名卓著的人来管理这个部门；要设立雄心勃勃的目标；而最重要的就是，只有百分之百的成功才能使他满意。

为了解决个人电脑部的困境，郭士纳于 1994年元月

让G. 理查·托曼负责这个部门，并给他一个重要的使命：改造这项业务。托曼曾想当外交官，拿了个经济学的博士学位。但他曾加入麦肯锡公司，在那里与郭士纳打过交道。他们在美国运通公司和 **RJR** 纳贝斯克公司都共过事——随后又在**IBM**共事。托曼当个人电脑部的头，他的任务是很艰巨的，因为郭士纳给他定了那么高的目标。郭士纳坚持要他使产品更快速地上市、处理库存问题、采取更有攻势的定价战略，以保证产品顺利卖出。

周六上午的电话会议

托曼进行了一些微观管理，他希望藉此能得到更佳效果。他上任时惊异地发现，该部门只采集每月一次的库存数据，从而导致两个灾难性的后果。其一是库存积压，其二是**IBM**不能快速地变动价格以对市场变化做出反应。因此他每周六的上午8：30都在北卡州罗利市 (**Raleigh**)、巴黎或其他城市召开全球十几名经理参加的电话会议。他们一起查看一份44页的、详细记录每日生产与销售数字的文件。托曼逐一查问每一位经理：

你这周制造了多少台电脑？

什么类型的电脑？

是哪些工厂在生产这些电脑？

其中有多少台电脑已发货？

是按期交货的吗？

电话会议要开到上午很晚的时候，开完会后，托曼就对前一周的情况有更清楚的了解。这确实是个新气象。

托曼建立了一个体系，IBM的每位个人电脑经理都收到一份报告，告知他们在每一家厂里前一天都生产了什么。如果与前一天相比生产数字下降了，那么一位工厂经理就可能会接到托曼很生气地打来的电话。IBM的报告起初太简短了，托曼没法知道库存中有多少膝上型电脑和台式电脑。他通过改进报告程序，给工厂经理们提供了了解畅销产品和非畅销产品的方法。

托曼接着就着手处理其他个人电脑部门的问题。他通过强化内部经营而取得了一些显著成绩：成品库存量骤跌65%、采购与分销成本下降了50%，该部门还关闭了在欧洲的13家仓库。毛利在1994年只有毫无利润的13%，现在涨到19%，快要赶上康柏电脑公司25%的毛利额了。

同样重要的是，IBM的研究与开发小组正以更快捷的

速度为个人电脑部研制新产品。郭士纳和托曼采取了一个重要步骤：把各研发小组集中到罗利市，而不是像过去那样分散在全国九个地点。蝴蝶牌小笔记本电脑就是个最好的例子，说明了最近在整个个人电脑部对速度的强调程度。这个产品从实验室项目到成为可出售的成品，历时仅一年半，创下了IBM的一个纪录。

托曼决心不辜负郭士纳的厚望。例如，他在视察工厂时，坚持要工厂经理按时把产品送交经销商和客户。因此，到1995年夏，IBM的个人电脑5次中有4次按时交货。而一年前，2次交货就有1次多迟交；相比之下这是个大改进。

托曼还有个更大的挑战：整顿工厂的混乱状况。问题在于IBM生产了数量惊人的各类个人电脑：确切数目有3 400种之多。到1996年底，IBM负责个人电脑的头把这个数目降低到125种，因此好管理多了。考虑到IBM仅在1996年就发了6 000万台个人电脑的货，这个成功得来不易。

我不能容忍失败

托曼在使个人电脑业务起死回生的过程中，最重要

的一步也许就是向每个人、也包括资深经理，都交代明白：他不能容忍失败。他看起来举止儒雅，有些人以为他看上去更像个学者(他是一个大学教授的儿子)，而不像个高层的电脑业经理。但他的外表是容易引人误会的。他解雇了一名不称职的产品经理，而且到 1995 年夏天，他当初上任时在个人电脑部工作的 24 名资深经理只剩下 9 人了。他声称：“我们对郭士纳负有清晰的责任。假如我不能使这项业务好转，那么郭士纳就会要我离任，我就不能在这里呆下去了。”但他确实于 1997 年离任了——是担任施乐公司的总裁和该公司首席执行官的接班人。

个人的承诺

郭士纳在追求一个新的、有极大改进的 IBM 公司时，并不打算每天给员工们作鼓舞士气的讲话。他希望他们自己鼓足干劲。

真正重要的是我们每个人所做出的个人承诺，既对自己的行为、对工作的关注程度、对自己愿意做多大贡献、对我们乐意学习和适应形势的程度，以及我们每天对促进经营的

所想所思的承诺。

归根结底，这还是获胜、执行和团队工作的问题。这些不是口号，甚至也不是公司的价值观。这些是个人的承诺。它们不是头脑里的东西，而是内心深处的东西。它们是与行为而不是与理智有关的。你不是每天早晨起来向它们问好，而是每天起来就身体力行。我们在大多数地方都完成了公司重组。现在我们的成功将是个人行为的作用——是我们每个人的行为所起的作用。我们再也不能用体系来解决公司问题了。

在罗·郭士纳的领导下，IBM的雇员与他前任手下的雇员大不一样了。不仅仅是因为取消了穿黑西服和白衬衫的规定，也不是因为老托马斯·沃森的阴魂监督着雇员啜饮每一滴酒或吸每一口烟。IBM的雇员更积极地努力工作、理解本职工作和尽可能快速高效地完成任务。郭士纳与IBM的前任领导们相比，有个极大的优势：他有权解雇员工。一旦有了这个权利，他要制定高标准、让每个员工一定达到标准，就容易得多了。说到底，90年代的竞争环境与50年代的环境大不一样了。郭士纳可不能让员工们以为有了铁饭碗而自满自足。

第15章

沟通，自信，展示领导才能

“假如我们要领先的话，那么就必须定下方向并朝它迈进。竞争者是否跟上来倒不重要，重要的是跟客户一起在市场上获胜。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳明白，实施正确的商务战略是重要的，但表现领导才能也是重要的。而表现领导才能的方法就是发挥自信和有效地沟通——与自己的雇员沟通、与诸如媒体和财务分析家们等外部人士沟通；事实上，就是与所有人沟通。他知道，即使是世界上最好的商务战略，如果没有有效的领导作用和在各层面上有意义的沟通，也是不会生效的。他十分清楚，沟通就是领导的精髓。他爱说领导权不是生来就有的。要享有领导权的惟一办法，就是表现出自己确有领导才能。

他知道什么不是领导权，那就是不让自己被竞争对手影响。

领导权不是一种享有声誉的竞争。我们的竞争者可能不会苟同我们的观点。我们不能被他们的言行(更经常的是，他们声称自己要干什么)所分心。他们可能会走对他们自己来说正确的方向，但这一方向对我们来说却不正确。假如我们要领先的话，那么就必须定下方向并朝它迈进。竞争者是否跟上来倒不重要，重要的是跟客户一起在市场上获胜。

对郭士纳来说，真正的考验——他知道这一点——倒

不是想出正确的战略，而是争取雇员的忠心。然后他就要利用这种忠心来保证，除了其他事情外，产品必须及时上市。过去IBM的一个大问题就是产品不按时上市。要获取雇员的忠心，郭士纳就必须有效地沟通，并因自己的领导才能而受尊重。

有效沟通也会增强IBM的形象，而这就是在市场上争取客户和赢得华尔街重要支持的关键。郭士纳知道，自己的形象与IBM的形象紧密相连，他为此感到欣喜。他不像其他更虚心和谦卑的首席执行官，对自己被公众认为是公司成功的惟一原因并不感到不安。郭士纳有很高的抱负。事实上，他经常想历史会怎样评判他。他不仅想作为赢得商界最大的一次扭亏为盈胜利的人而名垂青史，而且想作为历史上最拔尖的商界领袖之一而万古流芳。郭士纳在RJR纳贝斯克公司的烟草部负责人詹姆斯 W. 约翰斯顿(James W. Johnston)曾说：“郭士纳想跻身于最高层的商界领袖之中。”在郭士纳使IBM好转过程中重要的初期阶段，担任公司首席财务官的杰罗姆 B. 约克告诉人们，郭士纳可能会成为90年代的杰克·韦尔奇。能与传奇般的通用电气公司董事长兼首席执行官相提并论，在郭士纳听来当然很顺耳了。

渴望肺腑之言

郭士纳从一开始就证明自己很会交流沟通。即使在他了解这项业务的过程中，他都能够站在 IBM 的听众前雄辩和令人折服地谈他对公司的看法。他讲话不要笔记，好像胸有成竹。他很少让自己的宣传人员起草讲稿。也没有人给他列出讲话要点。他轻而易举地传递自己的信息，而且能让听众相信这是他的肺腑之言。他知道自己听众中有很多急于保护自己小山头的经理，但他竭力超越小山头问题，让同事们把客户放在第一位。听过他讲话的人都记得，听众似乎渴望这种肺腑之言。他凭本能直接跳到听众想听的要点上去。而听众想听的就是，他计划怎样使 IBM 扭亏为盈。虽然他说得不太具体，但他充满乐观和自信，这就足以争取大多数听众了。

郭士纳决心让媒体对 IBM 更尊重些。在阿克斯的领导下，公司形象已坏到极点。IBM 在 90 年代早期的急剧恶化使得媒体大肆宣扬公司的每一点瑕疵、每一个弱点和每一次令人沮丧的收入下降。如果说 IBM 是一列出轨的火车，正朝灾难冲去，那么媒体就好像急于栩栩如生地记录这

场灾难。即使在 1993 年郭士纳到任后，火车还好像要毁灭。因为他是个新人，所以稍稍改进了 IBM 的形象。现在媒体关注得更多的不是火车可能出轨的问题了，而是让火车正常运行的努力。郭士纳明白，他如何对付媒体，这与 IBM 的公众形象大有关系；因此他竭力让媒体只报道关于这个病弱巨人的正面新闻。

一则重要新闻正在传开

在约翰·阿克斯的领导下，IBM 有条简单的关于媒体的政策：当形势恶化时，就躲进小楼、置之不理。换句话说，就是对令人尴尬的新闻报道不做反应。郭士纳根本不用“无可奉告”的应付媒体策略。他知道，要让 IBM 被华尔街和一般公众接受，就要大肆宣扬公司。他一开始就干得很好，因为他被任命为首席执行官，这件事本身就使得媒体纷纷做正面报道。记者们喜欢 IBM 的这场戏剧：美国的一个偶像正在垮台，现在被交到一个新领导手中，他是个局外人，不是因为有技术专长被选中，而是因为他那种“牌号”的财务重组会拯救公司。虽然记者们热衷于报道公司新闻，郭士纳又能抓住媒体的注意

力，但还是有个问题：他能利用媒体最近对 IBM 重新焕发的兴趣，而不使其仅仅局限于围绕着他到公司就任的那些纷至沓来的报道吗？

郭士纳认真对待媒体——这是 IBM 首席执行官的一个新动向——从而标志着一个新时代的到来。郭士纳被任命时，在 IBM 宣传部任职的彼得·托尼斯 (Peter Thonis) 当即感觉到，他的新老板理解媒体在重建 IBM 形象上能起的作用。他说：“郭士纳来公司前，我们宣传部的人被认为是小老婆生的丑孩子。我们没觉得自己是公司的一个中心部门。”最重要的就是，郭士纳带来了一个专业的宣传专家大卫·卡利斯 (David Kalis)，让他担任负责宣传的副总裁。过去，IBM 把宣传沟通任务交给营销和销售人员，没认识到要一个专业的宣传沟通专家来与媒体打交道。郭士纳也亲自过问与媒体有关的问题。托尼斯回忆道：“过去的老管理班子当家时，如果你碰到问题，他们不会支持你。他们会说：‘喏，这个问题会自己解决的。’但是如果你需要的话，郭士纳却会挺身而出为你出力的。他会亲自过问，他会解雇人，他会办需要办的一切来使公司好转。我们很快就意识到他会支持我们的。由于郭士

纳支持我们，我能把过去几年都办不到的事办成。”托尼斯举了个例子为证。郭士纳刚到时，IBM有6名发言人负责向《华尔街日报》发布信息。宣传部的人知道这太荒谬了，要求郭士纳只安排一个人在这家报纸打交道。执行这项命令并非易事。宣传部请郭士纳给那些第一次并不立即执行这条命令的人打电话。托尼斯说：“你只需要让他给某人打一次电话，就会把命令传达下去。如果没有一个果断的首席执行官，这个问题可能要花五年时间才能解决。而我们只花了五个月。这可真是别开生面。”

事后证明，郭士纳的媒体战略为期很短，他最终也像前任的老总们一样对媒体缄口不言。一个好像理解媒体的神通与意义的人，后来却与记者们如此疏远，这真是有讽刺意味。更糟糕的是，他有时与记者们愤怒地争吵。他对待媒体的态度与他那硬汉的形象相称，但有时他得罪了本来可以抬高IBM形象的人，反而砸了自己的脚。

一开始，尽管媒体渴望了解他打算怎样使IBM扭亏为盈的详情，但他却语焉不详，十分谨慎。记者们想在每个关键时刻采访他，但他却坚持说自己要管理一家企业，他宁愿把时间花在办公桌上，或到IBM的各个场地去视察。

媒体开始对这个新舵手表示不耐烦了。

我愿跟任何人谈话，就是不想跟记者谈话

郭士纳在业界大场合谈话似乎要比跟记者一对一地交谈更得心应手。他在演说时不必回答问题，他不必处于尴尬的境地。此外，他认为演说使他有机会对整个电脑行业发表泛泛之谈。在评价本行业的过去与未来时，他好像最愉快。因为他往往被说成是这个行业的领导人物之一，所以这倒不奇怪。由于郭士纳在 **IBM** 赢得了好几场战役，所以他频频出现在杂志列出的电脑业最有势力的人物名单上。

但谈到媒体时，他却公开表示不舒服。他明确表示宁愿跟客户和自己的雇员交谈，而不愿跟媒体交谈。一位财务分析家认为，郭士纳如果接受更多媒体采访，就能更有助于 **IBM** 的事业。一天，这位分析家堵住了郭士纳，逼迫他回答一个问题：你为什么不与报界多交谈呢？郭士纳毫不畏惧地答道：“我的时间花在跟客户打交道上更值得。”然而，他还是举行了一些新闻发布会，邀请了精选的一组记者参加财务分析会议的开幕式。他有时似乎

喜欢跟媒体争论。彼得·托尼斯评论道：“他一点也不惧怕媒体。他把自己的想法坦率告诉媒体。”媒体对他穷追不舍。他去参加贸易大会时，记者们也跟踪他，向客户和其他人打听IBM的老板实际上是个什么样的人，他想使IBM走向何方，他是否有个宏伟规划。他从来都不是乏味的新闻报道对象。

但IBM的老板还是很少接受采访。他等了四年半才答应接受《华尔街日报》的一次采访。他就是不爱处于自己不能控制议程的局面中。答应接受一位记者的采访，这就意味着郭士纳可能会被问到各种他不想回答的问题。媒体觉得自己肩负着记录IBM输赢的使命，而郭士纳则觉得这种记录是目光短浅的。他知道自己需要时间来包扎IBM的伤口，让这个病人走上康复之路，而这需要假以时日，他要的期限比媒体乐意给他的要长得多。

控制采访

在少有的几次他允许采访的场合中，他则试图控制整个过程。郭士纳的助手们要求记者把采访局限于一两个问题，并让助手们事先知道会问什么问题。郭士纳声

称，他想在采访前专心准备回答这些问题。有些记者想到这种约束就畏缩不前了。但郭士纳却有了最终的优势。如果记者不想屈从于他的要求，那么他就总可以取消采访，因此记者们达不到目标。记者如想在采访中自由提问，那么助手们做出的惟一解释就是：“郭士纳不那样接受采访。”每位记者事先都要交上一份问题清单。郭士纳也限制了采访的长度——决不超过45分钟。那些提了他不爱听的问题的记者，总是会看到他皱皱眉头，并挥手表示不谈。他的回答总是简短扼要。记者们发现郭士纳的举止很怪；他们听说过，他跟客户谈话时会很滑稽，甚至很热情；但在记者们看来他显得态度疏远而冷淡。

郭士纳好像对IBM的形象很痴迷，甚至到了这个地步：一则新闻中如果有一个词在他看来是反IBM的，那么他就会抱怨。有一次一位记者暗示说，IBM在买回自己的股票和转移了纳税种类时，郭士纳从事了“财务掉包”。郭士纳不爱听“掉包”这个词，因为它好像贬低了郭士纳的成就。这个词也好像暗示说郭士纳在使IBM扭亏为盈时耍了些伎俩。但事情还不止于此。郭士纳因为一个记者公然冷嘲热讽而攻击了他。这个记者曾如此报道过：听到

比尔·盖茨的电脑在一次公开展示中出了故障，IBM的老板似乎幸灾乐祸。这种讽刺文章惹恼了郭士纳，他也不怕公开发泄自己的怒火。

《财富》杂志的厄运

然而，郭士纳对媒体最奇怪的一次反应是在 1997年4月，那时《财富》杂志刊登了一则关于郭士纳和 IBM的封面报道。这则报道的调子总的来说是肯定的，并且大体上把IBM描写得很好。但是该杂志并不打算神化郭士纳，这则封面报道的标题清楚地表示了这一点：

他聪明，他在拯救蓝色巨人。要爱罗·郭士纳是不容易的，但你不得不尊重他。他出乎任何人的意料之外，把没人要的工作干得更好。但他能善始善终吗？能恢复 IBM的发展和光荣吗？

虽然这则报道详尽地记载了郭士纳扭亏为盈的过程，但他却对关于他个性的描写深感不快。描写他的第一个形容词就是“易怒”（uptight）。他后来被描写成“说到底

是个自由代理”，言外之义就是，他不喜欢在一个工作岗位上呆得太久。这则报道还说他很粗鲁，爱吹牛，甚至还批评了他打高尔夫球的礼仪。该杂志写道，有一次在佛罗里达州打一轮高尔夫球时，在郭士纳前面打的四个人动作稍慢些。按照高尔夫球的礼仪，打得慢的人应该让后面打的人上场。他们问郭士纳是否愿意上场，“而郭则嘟囔了一句，说前面有个空闲的球洞，连一句谢谢都没说就上场了”。据郭士纳的熟人说，他看了这篇文章后火冒三丈。郭士纳禁止 IBM 在《财富》上登广告，不许 IBM 员工与该杂志的记者谈话，甚至在听说《财富》是某次会议的赞助者之一后，就取消了在会议上露面和发言。IBM 对这些传言不予确认。至于《财富》杂志，它的一位资深编辑要一位财务分析家帮忙，求他为《财富》与郭士纳的和解铺平道路。当这位分析家跟 IBM 的某人接触时，人家告诉他“别管这件事”（一位《财富》发言人评论道，该杂志对郭士纳反对他们的行动未作任何评议）。《财富》杂志的这个事件证明是郭士纳自己的愚蠢行径，因为这里牵涉到一位商界要人，他选择了向商界最重要的一家杂志宣战，这一行为似乎不符合郭士纳的最佳利益。

IBM的领导在与商界另一大主要势力沟通方面也有同样的困难：这就是华尔街的财务分析家。这些人对 IBM 的观点在决定对这家公司总的看法上起着重要的、甚至是关键的作用。但是，不管分析家们怎样努力去理解郭士纳以及他的规划，他总使他们碰壁，因为他相信避免许诺过头是更明智的办法；他确信，如果说话太自信，就会伤害自己和 IBM。尽管他觉得没必要告诉媒体他给 IBM 设想的宏伟规划是什么，但财务分析家们却觉得自己有权知道——确实，郭士纳有义务把自己的观点和计划告诉他们。财务分析家们习惯于更坦率的首席执行官。郭士纳让分析家耐心点，但是上任三个月后，他仍然坚持自己没有 IBM 的宏伟蓝图。

能与郭士纳进行最高效沟通的群体，就是 IBM 的客户群。他毫无拘束、坦率地跟客户交谈，并坚持做到倾听他们的心声。他们再三告诉郭士纳，IBM 的出路在于提供对客户友好的服务和解决方案，而不是产品卖得越多越好。因此，郭士纳坚持认为 IBM 不应该凭收入额来衡量其成功，而应该看客户依赖 IBM 对他们业务问题的解决方案后，生产率和效益提高了多少。客户早在媒体和财务分析家们之前就知道 IBM 的走向——而这恰好对上郭士纳的胃口。

第16章

准备战斗——推行进攻性 并购战略

“是你在管理这个地方。想
怎么做就怎么做吧。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

IBM公司文化的一大特色就是“并非此地发明”的综合症。几十年以来，IBM制造了电脑行业的明星产品，从最早的大型机到一些最新的个人电脑和膝上型电脑都是如此。IBM不需要到别处去寻找、并购公司，因为它的资深经理们深信，没别的公司能生产出与蓝色巨人同等质量产品。郭士纳对摧毁文化偶像没有丝毫不安，特别是在这些偶像不适合他扭转IBM局面的计划时更是如此。就他而言，如果IBM顽固地坚持“并非此地发明”的综合症，那么它要从平凡业绩的泥沼中自拔，可能性就小多了。

他想要IBM更具竞争力和战斗力。他认为达到这个目标的最好方法之一，就是并购其他公司，并获取它们产品的所有权。

清晨的电话

1995年6月5日，星期一，早晨8:25。郭士纳即将打他在IBM生涯中最重要的电话之一。他拿起电话，拨通了吉姆·曼慈(Jim Manzi)的号码。曼慈是Lotus 开发公司的首席执行官，这家公司是IBM新的OS/2电脑操作系统应用软件的主要开发商。当时毫无思想准备的曼慈后来一回忆起

这个电话就心怀疑惧。郭士纳打电话通知他，再过 5 分钟，IBM 就要宣布以 33 亿美元收购曼慈的公司。他希望 Lotus 的首席执行官予以合作。如果不合作的话，IBM 就准备进行一次强行兼并。曼慈后来向朋友们抱怨，说提前通知的时间太短暂了。他没注意到 IBM 最近怎么如此好战。

有些内部行动小组对公司自己的软件业务不敢恭维，IBM 听后决定收购 Lotus 公司。IBM 虽有成千上万的编程员在全球各地努力工作，但它在桌面软件业里还不是主要势力；而公司的一个主要对手微软公司却正要推出一个叫做 Exchange 的软件，郭士纳觉得这真是犯罪。微软的这个产品与 Lotus Notes 相似，而 Lotus Notes 正是 Lotus 公司最盈利的产品。IBM 如能控制 Lotus，那么它就能获取好几种流行的软件程序，可以在它的操作系统上运行。这些程序包括 Lotus Notes 和 Lotus 1-2-3 电子表格程序。简言之，收购 Lotus 公司就能给 IBM 一个关键的机会，使它能赶上微软公司。

由一位音乐主持人所创

Lotus 是电脑行业里受到承认并被高度重视的名字。

这家公司于1982年由一位叫米奇·卡坡(Mitch Kapor)的前音乐主持人和超验主义坐禅者创立。这家公司不仅因为其年轻时髦的公司文化，而且因为其那革命性的“1-2-3”电子表格程序而出名。尽管Lotus从那时以来失去了一些市场份额，但它还是电子表格和文字处理器界的一个重要势力。它最近推出了Lotus Notes，许多人说，这个软件跟公司早期的电子表格一样有创新意义，因为它允许天各一方的人通过联网电脑处理同一文件和项目。一位打趣者把它戏称为“在类固醇上运行的电子邮件”。

90年代中期似乎是IBM收购Lotus的理想时机。虽然Lotus在1994年公布了9.7亿美元的收入，但它在1995年第一季度却亏损了1.75亿美元。IBM能给这家软件制造商提供急需的雄厚资金，让它继续营业。1995年元月，郭士纳让IBM的资深副总裁和资深软件官员约翰 M. 汤普逊改进公司的软件业务，但这位首席执行官认识到，做出最快捷改进的方法，就是收购Lotus公司。

因此，在随后的5个月中，IBM与曼慈和其他资深Lotus官员秘密地举行了谈判，以洽谈收购Lotus公司。谈判没产生效果。问题的一部分也许出自互相冲突的公

司文化：稳重、可敬的 IBM 与 懒散、暴发的 Lotus。Lotus 的文化被认为是咄咄逼人、大不恭敬的。这家公司的名字来自荷花，是超验主义坐禅的一个重要象征。

1995 年初，当约翰·汤普逊初次会见 Lotus 开发官员时，他特意穿了非正式的牛仔裤和 T 恤衫。使他大为吃惊的是，Lotus 的经理们却穿了传统的 IBM 制服：黑西服和领带。为了取悦对方而穿对方的制服，这并没有给计划中的合并显示吉兆。这两家公司好像都不知道该怎样与对方打交道。

显而易见，友好的交易达不成了。之后，郭士纳就给吉姆·曼慈打电话，几分钟后就宣布：蓝色巨人出价 33 亿美元(全部现金)收购这家软件制造商。这是 IBM 第一次的强行兼并出价，并且是电脑业历史上最大的一次。郭士纳只费了一周时间进行相当轻松的谈判，就为 IBM 赢得了 Lotus 公司。到了 6 月 18 日，交易就结束了。为了使这笔交易对 Lotus 公司更有吸引力，郭士纳承诺会留下曼慈，并且 Lotus 公司在很大程度上将继续作为一个独立实体来经营。简言之，它不会被 IBM 的官僚机构所吞噬，而这正是 Lotus 的官员们所害怕的。

把Notes卖给你吧！

IBM为什么出这么大的价钱收购 Lotus，华尔街对此感到奇怪。说到底，IBM是在为一家股票价格停滞在 30 美元多一点上的公司付出 64 美元一股的价钱。这笔钱是 Lotus 公司 1994 年收入的三倍。但对 IBM 来说，它购买 Lotus 公司自有其道理。尽管 IBM 每年出价值 110 亿美元的软件，但它为个人电脑和客户服务器开发新产品却很艰难。它一度想过要开发自己的产品，以跟 Lotus Notes 群件竞争。但 IBM 拒绝了这个项目，认为它太昂贵、费时太久、风险太大。但并购了 Lotus 公司以后，IBM 就一跃进入行业中日益重要的群件区域。它还获得了高度成功的 Lotus 开发小组。IBM 忽略了这个事实：它付了多于 Lotus Notes 收入十倍的价钱。似乎 IBM 会比 Lotus 自己多销售 Notes 软件。而希望就是，销售量的剧增会带动所有软件、服务，甚至电脑的销售。

在那天的一次新闻发布会上，郭士纳解释了为什么 IBM 收购 Lotus 是很重要。他一开始评论了电脑业经历的两次革命：第一次是大型机革命，然后是个人电脑革命。

他接着说道，信息技术产业现在正进入一个新阶段，在这个阶段里一家企业所有的计算能力都被连接在一起，所以大型机、服务器和个人电脑都被连接在一个网络里。

不是一个有上下等级的网络，以便让个人电脑能跟大型机或服务器交谈，而是一个所有用户都能平行地互相交谈，并在叫做“合作性”或“团队”计算的网络中共同协作的世界。这是我们全球客户的一个非常非常重要的需求。

那么，在第三阶段里成功的关键是什么呢？喏，电脑行业要制造出一些非常重要的产品来。首先，产品必须要能在各不相同的硬件和软件平台上运行，而这些平台今天还不能兼容。

对于这样合作性的计算工作，必须有能在多种平台上运行的软件。软件必须是开放性的，必须能与广泛的业内标准兼容，并能支持整个行业里的产品。郭士纳还说，软件必须具有桌面系统的优势，即第二阶段：使用容易、应用方便；加上大型系统的优势，即第一阶段：可靠性、安全性和耐用性。最后，这些产品必须能跨越很小的本地网络，一直进入跨国界、多国性全球网络，

包括像电话公司网络那样的公众通用网络。

郭士纳认为这样的一笔交易是很独特的，因为 Lotus 和 IBM 都在这个新的计算模式中进行着大笔投资。Lotus 给桌面系统带来了一个很强的地位——即强有力的产品、经验和牢靠的名声。而 IBM 则曾付出并继续在投入关键的行业资源，以使这个模式生效：网络管理技巧、数据管理技巧和系统管理技巧等。这一切都意味着，这个新模式既能在最小的电脑上运行，也能在最大的电脑上运行。

在6月5日宣布并购之后，IBM 很快就在它的网站上公布了一条消息，意在向 Lotus 的工人们保证，他们会有自主性。这个网站被访几千次。在 24 小时之内，郭士纳和汤普逊飞到麻省剑桥市 Lotus 公司总部去，安慰那些担心丢掉工作的工人。Lotus 的员工对郭士纳屈尊来访深表感激。

对 IBM 最重要的就是，收购 Lotus 的这次交易将给 IBM 和 Lotus 最后一个机会，以防止微软公司像它曾垄断过桌面个人电脑业一样垄断网络计算业。Lotus 有段时间曾希望在新的网络计算业获得立足之地，但它缺乏组织和资源来在这个环境中推广 Notes。郭士纳给 Lotus 提供了组织和

资源，使之能在现行销售水平上大大提高 Notes 的销售量。

收购 Lotus —— 价格为该公司 1994 年收入的三倍，是其股票价格的两倍，这给微软公司发送了一个强烈的信号。IBM 将竭尽全力使自己成为一家领先公司，努力把个人电脑、工作站、服务器和大型机连接成一个可以共享信息和分担任务的网络。

IBM 曾指望合并后 Lotus 能顺利地重新开始。但是那年秋天局面变得很糟糕。Lotus 的雇员很惧怕这次兼并，并对 IBM 心怀疑虑。IBM 竭力让 Lotus 的员工们放心，但收效不大。Lotus 的许多员工都辞职了。当这一切正在发生的时候，吉姆·曼慈则试图在新的合作关系中赢得更大势力。他想说服郭士纳把两家的软件业务合并起来，并让他负责整个软件部门。在兼并时 Lotus 曾要求与 IBM 保持一定距离，现在可是意外的大转弯了。曼慈现在意识到，他的公司急迫地需要 IBM 的雄厚资金，而他相信，把两家公司的软件业务统一起来会使 IBM 更为慷慨。

是你在管理这个地方

9 月末接连 3 天，郭士纳和他的同事与 Lotus 经理们开

会，设想如何把两家的软件业务结合起来。在某个时刻，曼慈因为没能达到自己的目的而沮丧，因此辞职不干了。IBM不是把自己的人安插进来，而是表示让 Lotus 自己选择一个公司内部的人来取代曼慈。Lotus 的经理们很感激，并在自己人中选了个人来代替曼慈。

随后不久，Lotus 又向 IBM 挑战了。这次 Lotus 想把 Lotus Notes 的价格削减一半，希望利用微软推迟交出一个竞争性产品之机来盈利。Lotus 希望通过使 Notes 降价来争取更大的市场份额。IBM 会怎样看待这个想法？郭士纳和汤普逊告诉 Lotus 的领导层：“是你们在管理这个地方，自行决定吧！”那年的 12 月新价格生效了，而结果甚至超过了郭士纳通常的高期望：Lotus 的销售额在 1996 年翻了一番，售出了 900 万套。

有些嘲讽者确信，IBM 似乎不能从 113 亿美元的软件业务中获取厚利，因此也不可能管理好 Lotus 公司。郭士纳知道这种看法，因此通过因特网给 Lotus 的雇员们发去一份备忘录，保证 Lotus 公司不会被改变，而且还会成为 IBM 的新个人电脑软件经营的重点。Notes 软件的开发者雷蒙 E. 奥齐(Raymond E. Ozzie) 很乐观：“我花费了生命

中的十年来哺育这个产品。而现在市场上来了微软这个巨人。我要做一切努力来保证 Notes 获取轰动性的成功。”

在收购 Lotus 这笔交易中，郭士纳所冒的风险不止是他最终付出的 33 亿美元。他一旦告诉财务分析家和客户，说公司的未来在很大程度上依赖于它在网络计算业里的领先能力，那么他就更要借重 Notes 软件的成功了，因为 Notes 对网络计算是至关重要的。

Lotus 公司对 IBM 总的财务状况有多大裨益？这很难说，但显而易见的是，Lotus 的影响在增长。1995 年，IBM 正要创下盈利纪录，但在第三季度它斥资收购了 Lotus。IBM 观察家们认为蓝色巨人还是太依赖大型机软件了，它在个人电脑领域里还没有复原，它在个人电脑软件业里的影响还是太小。

1996 年初，IBM 开始上市新的 Lotus Notes 版本，这个版本能让 Notes 为万维网 (World Wide Web) 解读和创建信息，从而使得这个软件对电子商务更为有用。新版本还使得公司间电子数据交换或利用因特网收发信息的个人更感便利。利用 Notes 可以创建网页，而个人在阅读同事发来的电子邮件时也可以点击上网。为了预防网景公司和微软

公司的竞争，郭士纳和 11 家通信公司洽谈了协定，让它们在各自的网络上使用 Lotus Notes。他想使 Notes 成为业内嫉妒的对象，使得每家公司都想把这个产品用在其膝上电脑、工作站、网络服务器、个人电脑和大型机里。

1996 年将结束时，郭士纳因为与 Lotus 的这笔交易而受到赞扬。尽管这次收购使高科技行业震惊（因为 Lotus 公司一直在丢失市场份额和亏损资金），但新的 IBM-Lotus 企业却是因特网技术市场上三大公司之一（其他两家是微软和网景）。郭士纳受到兼并 Lotus 公司成功的鼓舞，又把眼光瞄准了其他公司。1997 年，IBM 购买了制造网络开发工具的网络开发商 NetObjects 公司的多数股本。IBM 也投入了大量时间和金钱开发最尖端的因特网软件，包括安全和加密程序，以及在线零售应用软件。IBM 公司也获得了 Advantis 的全部所有权，过去它与位于罗伯克 (Roebuck) 的西尔斯 (Sears) 公司共同拥有这个网络服务单位。现在 IBM 的销售额为 130 亿美元，是业内最大的软件公司。不幸的是，这个数字有点误导性，因为 IBM 那老化的大型机软件占总额的 3/4，而这个大型机市场虽然盈利，却增长缓慢。使郭士纳最为不安的是他的软件业务的增长率：软件行业的攀升

率为12%，但IBM的软件增长率却颇为逊色，只有4%。与此同时，数据库软件制造商 Oracle公司和微软公司的增长速度却比IBM要快许多倍：1996年它们各自为38%和25%。

郭士纳现在花了 50亿美元来收购软件业里快速增长的公司。1996年初，他也收购了 Tivoli系统公司，这是家制造管理客户机服务器电脑网络软件的公司。在客户机 / 服务器技术中，个人用户被称为客户机 (client)，通过网络接受一台中央电脑的“服务”，中央电脑充任程序和信息的共同储存器。在网络计算业中获取更大的股份对 IBM 来说是很明智的举动，因为客户机 / 服务器网络正悄悄地取代大型机电脑，后者曾是 IBM 销售的传统阵地。

郭士纳从不放松促进软件销售的努力。1997年4月15日，IBM宣布了一整套新的游戏规划，重点放在软件上，要把它所有的硬件——从个人电脑到平行电脑——转化为可供网上交易和其他用途的网络服务器。IBM推出一套新的网络服务器程序，照日本的游戏命名为“出发” (Go)，它将成为IBM和Lotus的多米诺(Domino)网络服务软件中的尖端产品。在IBM的对手们纷纷购买浏览器和网络电视的时候，IBM却专注于因特网不那么有魅力的一方面，即中

间组件，也就是连接商务程序并每秒钟处理几千次交易的软件“管道”。这是为网上的银行、航空公司和其他大客户服务的软件。到了1998年，很明显，郭士纳摧毁“并非此地发明”偶像的做法是正确的。Lotus正快速地成为IBM的一个巨大成功企业。这在很大程度上归功于他不把IBM企业文化和意志强加于Lotus之上的决定。结果，Lotus仍然保持了一家中等规模的软件公司的身份。Lotus获益于IBM的雄厚资本和分销渠道的影响，愉快地看到自己的客户数量从1995年的200万令人吃惊地猛增到1998年的2 200万。

除了郭士纳的一切计划和战略外，他那务实、刚硬如铁的外表也在IBM吹响了号角。他不能再容忍平庸的业绩了。到此为止。他每天都传递自己的信息，不仅通过自己的话语，也通过自己的行动。由于他的举止与阿克雷斯那绅士般的9点到5点上班的作风形成鲜明的反差，所以他的个性在帮助IBM克服自满情绪上起了重要作用。他的员工别无选择：要么惊醒过来投入到项目中去，要么另谋高就吧。对这个人可不能掉以轻心。由于他的个性对IBM的好转是如此重要，所以我们现在要对这个谜一样的领导的个人生活仔细观察一番。

第17章

郭士纳何许人也：
你揣摩不到我的心思！

“从办公桌后看世界是很危险的。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳具有每个擅长沟通的人所需要的和想拥有的素质，即他能让人强烈感到他的存在。他走进一间屋子里时，大家都知道他在自己中间。他说话时大家都倾听。他作为一个公开演说者，能够提炼出大量的信息，并能用简单的话语和思想把这一信息传递给听众。他被称做“智能超众”的人。他的脸充满孩子气，使他看上去更年轻。一位作者把他描写成“身体肥胖、穿戴整洁的人，长了一头黑发，有一双红褐色的眼睛和圆圆的光滑面颊”。另一个作者说他的身体就像一台大型机。

郭士纳的个性果断、容忍不了蠢人，因此使得大家都保持警觉。意外的是，他的熟人中有不少人承认他直率，有时甚至到了无礼的地步。他们举例为证，指出他召集的15分钟会议和1分钟的电话通话，还有他一直坚持要下属来开会时，应准备好拿出问题的解决方案，而不是一遍遍地简单重温老材料。不可否认，这种态度会使人感到有点不舒服。布朗兄弟哈里曼公司 (Brown Brothers Harriman) 的分析家小威廉 J. 密尔顿评论道，郭士纳来开会时总是由一小群资深经理们陪伴着，密尔顿只要看他们的身体语言，就能猜出他们怕郭士纳。以前从没人显

露出害怕约翰·阿克斯的迹象。

了解郭士纳的人都说，他很拘谨、紧张、突兀、不耐烦、有抱负、干劲十足。他是个要求很严的老板，总是希望你拿出昨天的结果来。他尤其是个井井有条、一丝不苟的人。他的时间表排得满满的，分秒不差。

郭士纳不像有些商界领导人，他可以不用名人做伴——例如影星、国家元首等等。但在 **RJR** 纳贝斯克公司的有些同事却指责他有帝王气派。他不仅对谁能跟他一起乘坐公司喷气式飞机很挑剔，而且对排座次也很讲究。难怪那些经理们把位于飞机尾部的他的办公桌叫做“王座”。

你揣摩不到我的心思

尽管郭士纳想被公众承认为伟大的商界领袖，但他却极端保守隐私。他几乎从不在公开场合谈论自己。当一位记者向郭士纳作自我介绍时，他对记者吼道：“你揣摩不到我的心思！”几个月之后，这位记者希望郭士纳消了气，问道：“你的抱负来自哪里？”郭士纳反驳道：“我不知道。我是左撇子。我从哪儿学到用左手的？”其他首席执行官中大多数人都对媒体更敏感，决不会这么

粗鲁地对记者说话；相反，他们会竭力使记者打消紧张情绪。但郭士纳对想写他的人有很强烈的反感，考虑到多年来关于他的文章大多是说好话的，他这个反应真是怪僻。

当媒体中有人想描述他的私生活时，他尤其恼怒（这还是轻的）。《财富》杂志在1997年4月的封面报道正好是要描写他的私生活。文章写道：“谈谈一些矛盾之处吧。他就像飞蛾扑火一样被出名所吸引，但是他对隐私守口如瓶。他的一生就像霍拉肖·阿尔杰 (Horatio Alger) 一样伟大，但他不想讲述自己的生平。他是个虔诚的天主教徒，每周都去做弥撒，但又蔑视这种为人准则……他让许多为他工作的人都感到恐惧，但是却有一群忠实的经理跟着他从一家公司转移到另一家公司。他恨那些浪费他时间的人或事，但他却又是园艺爱好者，喜欢精心培植芦笋。”如前所述，他对《财富》杂志那样描写自己大为惊骇，所以对这份杂志实施了他独特的惩罚。

他的商界同事们一致的意见就是，郭士纳是个极好的首席执行官，但要与他相处很不容易。为写《财富》杂志那篇封面报道而被采访的一些人说，他虽然在蓝色

巨人创造了奇迹，但不是个好对付的老板。一位不愿透露姓名的人说：“他干了一件了不起的事，使一家固步自封的公司看到现实。”毫无疑问，郭士纳很聪明，能听取意见，但他还是像地狱样令人生畏。一位报道 IBM 的记者说：“大家都害怕他。”一位观察 IBM 的分析家评论道：“他是使人生畏的领导，不是个温情的和事佬。我听他周围的人说，他是个好人。但如果你不认识他的话，他就显得疏远冷漠。”

郭士纳跟同级的人、特别是其他首席执行官在一起时，他感到舒适。他跟公司里的下级在一起就不那么自在。他以自己是个商人而自豪，喜欢跟做决策的人在一起。他不跟非经理人员取得认同。这就是他在寻找客户时想跟首席执行官而不是其下属会面的原因。

汤姆·内夫 (Tom Neff) 曾为 IBM 做过挖人材工作，他承认这个最高领导有时令人恼火。内夫觉得，因为郭士纳表现出力量和自信，人们自然会对他生畏了。

在描写 IBM 的领导时，人们不会想到“克制”这个词。郭士纳即使在打高尔夫球时也表现出竞争性，其他人对此感到甚为疑惑。郭士纳在这里回忆起高尔夫球场上的

一次事件，这件事确实会让他的球友弗农·乔丹 (Vernon Jordan) 感到惊诧莫名。弗农是华盛顿有权势的检查官，也是比尔·克林顿的好友。

我接连进了几乎 17 个球，把他打得一败涂地，我在绿地上击球，而他则跑到树林里去击球了。就在此刻，我听到哗啦一声，飞出一个球来，奇迹般地掉进洞里去了。他就赢了我那一个球。当然啦，他别的都不记得了，就记得那一个球。我相信他没跟你说这件事。我对这件事采取了绅士般的态度，直到他有一天开始大肆宣扬起这事来。多年以后，他还在宣扬这件事。他就只有这一个球可以引以为豪。

郭士纳总想当掌权者。他在今天是如此， 1985 年在美国运通公司工作时也是如此。那时他说道：

关于纪律，毫无疑问，说到战略时我是个比较专制的组织驱动者。是我设定这里的战略议程的，我不会让这艘船偏离航向。当然，我会让一些人自主行动，我甚至还会乐意被人说服，相信我走的方向不对。但是我们在这里有一些优先事项，而且为达到目标而采取的严格纪律对我是很重要的。

只有他才能决定IBM的方向，他还会保证手下的人不会得到太多个人权力。郭士纳不允许拉帮结派。

项目管理的另一个方面，就是我严禁制造出帮派头领来。就说有个战略问题吧。容易办到的事就是从外部或内部雇用一个人，他或她在总部当个参谋。突然间，他们会要5名助手和3名副总裁，而他们自己则要当资深副总裁。他们要当这个过程的“头领”。我不想这么办。我在麦肯锡公司所学到的一件事就是，最忙的人就是能完成最多工作的人。他们之所以忙碌是因为他们有能力。我不断地给专职人员加重负担。

虽然郭士纳蔑视独立王国，但他还是想要有突出个性的经理。

我们还有其他变革的动因。我们有一些我叫做“打破坛坛罐罐的人”。他们敢于打破陈规陋习……他们聪明过人。他们有很强烈的信念，认为我们应该以某种方式来行事，但他们对人很严厉。他们对自己的同级也往往很严厉。所以我的任务就是支持这些人，而不是淘汰他们。我对他们说：“蠢材，你干吗那样对待别人？”但我并不解雇他们。我不让组织机构扼杀他们。

我绝非工作狂

他以自己不是工作狂而自豪：“工作狂是个只想老干工作的人，他没有别的兴趣，而我挤时间来干我爱干的事。”他的两个孩子在上小学时，他会在发成绩报告单的日子提早下班。他的业余爱好包括园艺、高尔夫球和滑雪。但是当他在RJR纳贝斯克公司工作时，他一周上六天半的班，而且乐此不疲。那时他说：“我忙碌极了。”他回忆道，有一个周日的下午他在家，对他妻子罗宾说：“我真急着要明天回到办公室去。”在麦肯锡公司工作时，他如此急迫地想回去工作，甚至割草机把他右手的两个指尖割掉了，第二天还是回去上班。另一次，在1996年4月，他因视网膜脱落而动了手术。尽管视力还不清楚，他却在康涅狄格州格林尼治市的家中打了好几个小时的电话。随后不久，他就戴着墨镜上班了，旋即投身于一系列冗长的会议中。

他不像阿克斯那样是个死抠钟点上下班的人。阿克斯以能在下班时停止干活而自豪。IBM负责战略的前任资深副总裁吉姆·卡纳维诺说：“郭士纳读文件不知疲倦。

他把一包包的文件带回家去读。在星期一，文件上全划满了红线。真让人吃惊。什么都逃不过他的雷达屏幕。”

郭士纳期望IBM的每个人即使不比他更努力，至少也要像他一样努力工作。1996年12月，他感到IBM的未来前景不错，评论道：

我不想太激动。我想服一剂强烈的……喏，该用什么合适的词呢？我不想用安迪(英特尔公司首席执行官安迪·格鲁夫)用的那个词(偏执狂)。我想让公司继续运转，继续往前进。有些人可能觉得现在我们是顺风行驶，只要随波逐流就行了。他们可以有5分钟来庆祝，但剩下的55分钟他们要回来继续工作。

一个危险的地方

郭士纳在工作时，好像永远停不下来。他大约有一半的时间在巡视IBM的各个场地。他坚信自己办公桌上贴的一句格言：“从办公桌后看世界是很危险的”。例如，1996年11月，他在欧洲四处跑，7天里就跑遍了4个国家。他乘坐公司专机飞行已经有542次，航程超过40万英里。

但不仅是艰苦工作吸引着他，他喜欢游戏的刺激。

我一旦有了各种抉择的感觉，做决策就没问题了。我喜欢做战略决策。

当他转到 **RJR** 纳贝斯克公司去工作时，他解释了为什么他到一个能干出点名堂的地方去会感到如此激动：

想到去一个已经管理得很好的公司掌舵，只不过把这艘船向右或向左转几度驾驶，还不如到纳贝斯克干更有挑战性。

郭士纳不让别人揣摩他的心思。他保持隐私，一直是个谜。他有时会脾气暴躁、傲慢专横。但是别人是否喜欢他，这对他似乎不重要。他深知设立目标、毫不动摇地追求目标的必要。这有时就意味着加快做决策的速度、做出有风险的决策，并保证不让别人浪费他的时间。他不在乎被说成是狠心的人，他知道自己确实狠心，他也不在乎大家是否都知道这一点。

第五部分

客户才是重要的，蠢材！

“我们要做的第一件事，就是调整公司方向，从眼光向内、封闭的世界观转移到关注市场……我想让IBM关注客户。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

第18章

别再倨傲自大，别再疏远客户

“我们要从客户的观点来对付市场，这就是：‘给我一个解决方案，不要只给技术。’”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

在过去与客户保持关系要容易得多。IBM在租赁大型机给几百家精选的企业时，要认识每个客户是可能的。客户频繁地更换大型机，所以IBM的销售队伍与他们保持密切关系是有道理的。老托马斯·沃森总是争论说，他对客户的兴趣要比对机器的兴趣大得多。他想让IBM成为一家对客户友好的公司。沃森鼓励他的销售队伍要带来客户。

由于沃森如此强烈地相信与客户关系的重要性，所以IBM总是拥有一支人数众多的销售队伍。因为沃森想避免美国推销员通常的不良形象——没精打采、行踪诡秘，所以他坚持要他的推销员穿IBM的制服，并遵守关于饮酒、吸烟和婚姻的严格行为准则。沃森努力创造一批新型的推销员，他们在与客户打交道方面将树立新的职业标准。

不仅仅是推销员

沃森培训他的员工成为远比推销员更好的人。他想让他们成为电脑奥秘世界里的友好向导，始终要保证客户理解新技术会怎样有助于他的业务。IBM的推销员对客户表现出极大的忠诚，甚至在客户的企业里住下来，也

是司空见惯的事。许多推销员跟那些公司的高级管理人员建立了很牢固的关系。约翰 D. 罗文伯格 (John D. Lowenberg) 是 70 年代里 IBM 的推销员，现在是艾特纳人寿与伤亡保险公司 (Aetna Life Insurance & Casualty) 负责信息技术的资深副总裁，他说：“我能跟我与之打交道的所有公司的经理来往。我与客户的关系的一部分，就是理解他们的业务问题并与他们合作解决这些问题。IBM 代表着诚实与质量——这些成为 IBM 文化的一部分，是 IBM 在全世界眼中的形象。”

然而，尽管 IBM 取得了难以置信的成功，但到了 80 年代它却犯了几乎致命的错误：忽略客户。确实，推销队伍想做的一切，好像就是尽可能多地卖电脑给客户，而不管客户的死活。尽管 IBM 的价格很高，但它的产品质量也很高，客户别无选择，只能买蓝色巨人的东西。IBM 像钳子般牢牢地抓住了客户，它聪明地坚持说，买了一台大型机的人也要买 IBM 的软件。干吗要劳神去搞好关系呢？这又不会增加销售量，销售——重复销售——业已有保障。客户不得不买 IBM 的产品，所以干吗要劳神跟客户搞好关系呢？确实没有这样做的动机。

推销员养成了这种态度：“假如我不再卖产品给你，这是因为我没有成功地说服你，让你相信这些是最适合你的产品；这与我上门拜访客户的次数无关。”按照这一逻辑，跟客户疏远就很容易了。此外，在电脑时代的早期，客户对推销队伍的要求很少。他们对复杂的大型机的工作原理所知甚少，所以很容易让推销员告诉他们买什么产品。

但是一旦IBM停止出租电脑，转而开始销售电脑，那么客户就有更多理由了解设备了。随着个人电脑的到来，客户对技术就更熟悉了。平心而论，当客户的数量膨胀到成千上万时，对IBM的推销队伍而言，要跟他们保持联系是不可能的。当一个推销员要一位经理一起去拜访客户时，他的上级总是找理由躲开会面。所以这就清楚而响亮地给员工们传送了一个信息：拜访客户不那么重要。其结果就是，IBM引以为豪的推销人员跟美国公司资深人物的关系开始疏远了。IBM在偏离“解决方案”而注重于出售硬件的高增长战略；不幸的是，IBM的硬件往往不是最好的或价格最佳的。IBM如果不是向客户硬性推销硬件，而是帮助客户解决业务问题的话，它的业绩本来会好得

多的。但是公司里傲慢情绪占了上风。

IBM 过去曾以深刻了解客户的业务需求而自豪；但随着个人电脑和更便宜、更灵活的 UNIX服务器的面世，IBM却失去了这一优势。IBM不是正视新的市场，而是强烈反对它；并把自己的资源大笔投入硬件中去，因为硬件一直是驱动业务的力量，并带来了丰厚利润和奖金。

推销“大铁块”

由于IBM软件的设计主要是用在自己电脑上运行的，所以公司就有推销“大铁块”的强烈动机。尽管 IBM的推销员好像很倨傲，但他们出售产品时不懂别的举止。这个系统在过去一直都有效，所以为什么要改变它呢？不幸的是，客户越来越想要的就是，可以在每张桌子上执行文字处理和电子表格功能的廉价个人电脑。有些资深经理在90年代中期最终愤然辞职了，因为他们被要求坚持一些解决方案，而他们知道这些方案不是最符合客户的利益。

当推销员真去一家公司时，他们拜访顶层经理的次数越来越少，而是越来越频繁地去看操作电脑的员工。

但总的来说，推销员跟客户在一起的时间少多了。IBM在90年代中期赞助的一次调查表明，推销员跟客户在一起的时间不到他们工作时间的1/3。结果，IBM与美国公司的牢固关系削弱了；它损失了销售量和市场份额，它的名声也受到很大的损害。

早在郭士纳到IBM之前很久，他就是蓝色巨人的客户了。他也知道这家公司陷入了困境。他眼看着IBM背离了客户。郭士纳在1993年当了首席执行官后，不需别人告诉他IBM最迫切的问题之一就是赢回一度忠诚的客户。

我基本上是管理一家信息技术公司的第一个客户。我说过：我们要改变这个行业跟客户打交道的方法。过去5年中，这个行业跟客户打交道的办法就是卖一大堆组件给客户，而客户必须在自己组织内部做整合(integration)。我不太清楚，但这个行业里有大约60 000个竞争者，他们中的大部分都制造独立的小产品，带着自己的软件，其中许多互不兼容。

因此，我们说，我们要从客户的观点来与市场打交道，这就是：给我一个解决方案，不要只给技术；给我一个我看来能让我的业务增值的东西；而我并不单纯从技术观点来看待我的业务。如果我是家制药公司，我就想加快分子研究的

速度。我想能更快地制造分子模型。如果我是家石油公司，那么我就想更快地从地震研究中得出有价值的东西。如果我是家银行，那么我就想以新方法联系上新客户，想要更便宜的分销系统。这就是客户所关心的。

他确信**IBM**的产品很健全，它的雇员有很大的潜力；但是他也知道，他们养成了坏习惯。他们变得如此傲慢、如此冷淡，把客户都给吓跑了。他常常说：“我想使**IBM**回到它的根源去。”在郭士纳看来，**IBM**太重视其内部运作，对外界重视不够。

我的观点就是，公司在那么久的时间里都很成功，以致它停止了跟竞争者比较，开始用内部标准来衡量自己。这就是麻烦的根源。因此我们所要做的第一件事就是调整方向，从眼光向内转到关注市场，这包括客户和竞争者，……我想让**IBM**关注客户。

从一开始，郭士纳就感觉到**IBM**必须修补它与客户的关系。“市场就是我们一切行动背后的推动力。”这是郭士纳提出的**IBM**新的八条原则中的第一条。

如果有一句话可以最好地总结IBM的遭遇，那就是我们错过了市场的变化。我们的技术并非不好，也不是我们的员工有欠缺。原因是我们没能快速适应市场的根本性变化……我们不让任何东西挡住IBM向一套目标前进的道路，这些目标是根据外界形势制定的。我们应该准备好改变每一个组织、每一个程序和每一个IBM神话。这是继续前进道路上的一部分。

郭士纳想让他销售队伍对客户倾注更多的个人关注。

我们需要花更多时间跟客户在一起。每个资深经理都有我分派的一个关于客户的任务。我们要把IBM销售方法中残留的倨傲心理彻底清除掉。我们也要开始跟客户谈心，说说我们认为能为他们界定90年代的计算模式做点什么。而现在没人在做这件事。IBM过去曾是这么做的，现在也能再次这样做。

IBM必须关注外部，而这就意味着重视客户。让每个员工都重视公司外部，这对郭士纳来说并非新事。他在

美国运通公司也面临过类似的问题。他在那里看到……

……管理结构中大量的神话。“我们为什么这样干？因为我们总是这么干的。”或者“我们之所以这么干，是因为消费者想这么干。”或“我们就是这么干的。”但是当你开始思考“喏，你这是什么意思，消费者想要这么干？哪个消费者？他隔多久想这么干？在哪里？”这种神话就不攻自破了。我清楚地看到，我们必须把自己的工作重点放在外部。

IBM必须到公司外部去寻求成功的标准。

我们不能依赖自己内部的满意感，也不能依靠内部的衡量系统。我们的成功是被这样的客户所驱动的，他们通过跟我们做生意，告诉我说，我们最擅长提供他们所想所需的商品。

他坚定地相信，变革是有益的，就其本质而言，变革使员工从梦中惊醒，迫使他们以不同的眼光看世界。变革也会迫使他们更多地考虑外部世界。

我信仰组织变革。我不是为了变革而变革的。但是如果你经常性地、始终如一地改变你的角度，改变员工们看世界的方法，那么他们就会更多地考虑外部，而不是考虑内部。

郭士纳不是个技术空想家，他喜欢说他是带着“客户的心态进公司”的。他当了 **IBM** 的头儿后不久，就改变了公司的前进方向，取消了把公司划分为 13 个独立经营的单位的计划，保持了公司的完整。郭士纳后来会说，保持 **IBM** 的统一，是他为了吸引客户所干的最好的一件事。确实，约翰·阿克斯分裂 **IBM** 的计划忽略了关于这家公司的一个重要现实：即一个统一的、整体的 **IBM** 才吸引了这样稳定、忠诚和大量的客户。

仅仅五年前，**IBM** 险些把它的各项业务分散到信息技术界各处去，让它们在自己的业务圈内自生自灭。我们现在知道这将会是个多大的错误。

我们对客户独特的价值提议一直是、而且将继续是，我们集全公司资源和强项提供整体解决问题的能力。今天，随着向网络化世界的转移，我们的客户再次需要整合者。他们需要安全可靠、可调整比例的技术。换句话说，就是 **IBM** 式

的企业计算。而且他们也需要一些知道怎样运用技术解决基本业务问题的合伙人——这正是我们公司的遗产。我相信 IBM 的振兴是我们这个决策的直接后果：逆流而上，保持统一。

郭士纳着手重建与 IBM 的最大客户的关系，同时他也在为后来极为成功的服务战略奠定基础。IBM 确实展示出提供电脑服务的出众才能；在 1992 年，公司出售了价值 50 亿美元的服务。但是，服务要成为 IBM 业务的重点，公司就要做出重大的态度调整，即调整对客户的态度，郭士纳认为客户是公司最宝贵的资产。

人 情 味

郭士纳不仅仅是简单地重新强调客户。在他看来，还有比这重要得多、更具人情味的东西。他从一开始就决定，他要亲自出马，为 IBM 安抚老客户、赢得新客户。这与过去截然不同，那时阿克苏让手下人去处理客户关系。

郭士纳发誓要尽可能多地花时间与客户来往。他也

做到了这一点。他像IBM的最佳推销员一样，回来时带着几十亿美元的购买软硬件的订单。据他自己估计，他把自己40%的时间花在跟客户谈话上，并且每年主持几个首席执行官大会，讨论资深经理面临的信息技术问题。

郭士纳经常跟首席执行官们交谈。如果说有些首席执行官跟客户谈话感到不舒服，郭士纳可不是这样的。在他看来，没有别的选择。正如他告诉麻省剑桥一家咨询公司弗雷斯特调研所 (Forrester Research) 的总裁克罗尼 (George F. Colony) 的那样：“我不会听经理们告诉我客户的情况，我会听客户自己说。”

我不想呆在阿蒙克

郭士纳一定要用在曼哈顿的一个办公室，因为他告诉克罗尼：“那里是我的客户所在的地方。我不想呆在萨墨斯(Somers)或阿蒙克。我想呆在纽约，好跟客户们更接近些。”

他告诉自己的资深经理们，他认为与客户会面是他最重要的任务。一位经理邀请他短暂列席于 1993年5月召

开、为期两天的与驻扎在美国的 IBM 的客户见面的会议，郭士纳回答道，他整个会议期间都要列席。他知道，自己不能像在 RJR 纳贝斯克公司时那样，可以通过参观超市随意观察顾客；现在他不能随便地观察客户了。但他要竭尽全力弄明白 IBM 的客户到底想要什么。他的工作周通常都包括与关键客户通的好几次漫长电话，而资深经理们则被迫走出办公室，与客户见面——把这个任务交给下属去干的经理们要后果自负。郭士纳评论道：“我到这里时，问道‘是谁在跟客户交谈？’”

郭士纳在上任初期，为了使客户弄清真相，采取了一些步骤。其中之一就是重新命名 IBM 的一些单位，它们原来的名字不是很含混就是有误导性。他禁止使用“业务范围” (line of business, LOB) 这个词，并代之以“分部” (division)。他也改变了单位的名称。例如，制造 AS 400 的明尼苏达州罗切斯特市应用商务系统集团被更精确地命名为 AS 400 分部。

1998 年秋，郭士纳在商务有线电视网 CNBC 上难得地露了一次面。当人家问他是怎样使 IBM 扭亏为盈时，他主要谈了公司对客户的重新强调。

我们偏执狂般地使公司专注于客户。首先要弄清客户是谁，他们需要什么，我们在这家公司里所做的一切，都是被这两个问题推动的。这就是我们在这个网络计算-电子商务世界中名列前茅的原因。这就是我们领先的原因。因为这是我们客户所说的。在我们从客户着手重建公司的过程里，我们消除了公司里许多对内部程序的强调。

这就好像郭士纳在IBM的总布告栏上张贴了一张只有四个词的布告：“客户才是重要的，蠢材！”（It's the customer, stupid!）他所说的一切就是这句话。别以为你知道什么东西对客户最适用。别告诉客户该买什么。今天的客户比过去老练得多、知道得更多了。但他们还需要人帮助解决大大小小的业务问题。正如郭士纳所宣讲的那样，帮助客户解决他们的问题正巧是 IBM的头号强项——而且他决心让员工牢记这句话。

第19章

听取客户的意见——他们 最知道自己的需要

“信息革命即将发生，但前提是电脑行业停止崇拜单纯的技术，并开始重视技术对客户的真正价值。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

今天，IBM内部和外部的人都敬畏地谈论 1993年发生的一次事件。一个又一个的人都用压低的、秘不外宣的语气说：“你知道香蒂丽(Chantilly)吧。”他们好像在谈论某次秘密会议一样。“那就是这一切开始的地方。一切都始于香蒂丽。”也就是说，跟IBM的客户打交道的一切。

香蒂丽会议

郭士纳上任后几周，就在弗吉尼亚州香蒂丽的一个度假胜地安排了一次非同寻常的会议。IBM最大的200家客户的首席信息官都被邀请。虽然与会者不是秘密计划核战争，但也很少有人会忘记这次会议。就是在这次会议上，郭士纳打碎了IBM的某些文化偶像，并永久性地改变了这个电脑巨人的前进路线。这是IBM第一次敢于承认自己并非万事通，是IBM的经理们第一次站在一群顾客前面提了两个简单问题：

1. 我们做得对的有哪些方面？
2. 我们做错了的有哪些方面？

郭士纳不在乎别人怎么想。对于人们记不起IBM的哪位董事长曾像这样与全体客户见面，他也不觉得有什么

了不起。他认为这次会面是关键的。他想要把握事实，想要未经过滤的事实，从最重要的人——客户——那里直接反馈来的事实。

在这次会议上，客户可没有和风细雨地批评 **IBM**。他们告诉郭士纳和 **IBM** 的其他雇员，在过去几年里跟 **IBM** 做生意可不那么令人愉快。要跟不断拜访他们的大群的推销员共事太难了。更糟糕的是，这些推销员中没人对他们的需求做出反应。以大型机为例吧。这些推销员不但不解释为什么他们公司需要大型机，反而说自己产品的坏话，并暗示说 **IBM** 可能会很快就不搞大型机了。郭士纳简直不相信自己的耳朵：有谁竟会说自己产品的坏话呢？

在香蒂丽的客人们还告诉郭士纳，他们宁愿像过去一样，跟一个推销员、而不是几十名推销员做业务。他们想要一个能懂行地谈论 **IBM** 全部产品和服务的推销员，包括从大型机到笔记本电脑的所有门类。

当最后郭士纳发言时，他说得很清楚，**IBM** 还要继续搞大型机业务，他计划大幅度地降价，并专注于帮助客户建立、管理和连接各种系统。

了解客户的需要

自前一年的4月他接管IBM起，郭士纳就一直在准备召开香蒂丽会议。他进入IBM后几天，就要求他的12名产品经理写一份一页长的业务小结。在第二天举行的一次会议上，他要求他们详细说明计划怎样销售自己的产品。尤其重要的是，他想知道他们的客户想要什么。这些经理中太多人一无所知。郭士纳愤愤不平。有些准备得很不够的经理受到他的当头痛骂。下一年7月被解雇的35 000名员工的名单中就有他们中好几个人的名字。

跟产品经理们开的那次预兆不祥的会议使得郭士纳做出一个重大决策：IBM要花少得多的时间在内部辩论应开发什么技术上，而把重点放在了解客户真正需要的产品上。他坚定地认为，IBM应该把客户放在第一位。

在香蒂丽会议后不久，郭士纳去视察IBM的一家工厂时，一位雇员向他提了个问题：“喏，你的一个关键策略好像就是要更接近客户。但我们往往发现，我们需要牺牲客户要求来换取战略决策——也就是平台支持。你能具体提出些建议让我们在两者间成功地平衡吗？”

郭士纳盯着这个人，似乎只理解他的问题的一半——而且不喜欢他理解了的那一半：

我不知道什么是“平台支持”，但是让我很简单地回答你的问题。如果有个关键的客户要求，那么就满足它。不管那个玩意儿“平台支持”是什么，别让它挡道。

郭士纳明白，仅仅召开像香蒂丽这样的专门会议是不够的。**IBM**也不能只有他一个人去会见客户；除了他自己外，还要有其他许多人去跟客户沟通，就像 **IBM**在往日所做的那样。他开始考虑如何改进 **IBM**那巨大的7万人之多的推销队伍，其中几乎一半是驻扎在海外。推销员们曾经能向客户解释清**IBM**的复杂机器，而在后大型机时代，他们却因不能给客户提出良好建议而感到越来越沮丧。郭士纳督促他们去更亲密地接近客户，要他们远离办公桌，把更多时间和精力花在实地工作上。

垂直的营销方法

郭士纳花费了整整一年的时间来解决 **IBM**的营销问

题。但到了1994年春，他一旦断定了IBM营销电脑的症结所在，就以惊人的速度整顿公司在全球的销售活动。就在那年5月，他公布了几十年来对IBM巨大的推销队伍最广泛的一次重组。他把推销员们重新分派到“垂直营销”小组去，这些小组要为他们客户具体的行业服务。在随后的18个月中，IBM计划让直销队伍涵盖80%的客户，由14个销售小组之一来执行，他们专为诸如金融服务、旅游、保健、公用设施和保险等行业服务。新的行业小组将负责IBM最大的500家客户，并占有公司全球收入中的75%。除了推销队伍之外，每个横跨全行业的单位都包括有来自IBM实验室的研究员、软件工程师和从诸如麦肯锡公司等外部公司聘请的行业顾问。担任新行业单位领导的人就是威廉 A. 艾瑟林顿 (William A. Etherington)，他说郭士纳解决了IBM在80年代面临的的关键问题。现在由于注入了外部人员，新组建的团队不仅是以商品推销员的身份、而且能以职业顾问的身份跟客户对话了。

过去，IBM的推销员是围绕着地理界限组织起来的。例如，在西班牙的一个IBM推销员只在这个国家里卖大型机。而在新体系里，推销员们被分派到 14个全球团队之

一里去——也许这个团队负责向银行业客户、旅游业或负责多国石油公司营销，而且每个团队都给客户提供适合他们行业需要的信息处理系统。这种“分行业管理”是很有道理的。多国公司客户不喜欢按地理划分的方法，因为他们发现某国的IBM分公司往往会自定价格，自签合同。更糟糕的是，卖不同IBM产品和服务的推销员不能提出一致的系统解决方案。客户从IBM的全球业务范围中获益甚少。负责银行与证券公司的营销与产品开发小组的领导罗伯特·廷普逊 (Robert Timpson) 说：“我们所拥有的那种客户不一定关心你所在的地理区域。他们想跟前一天与东京住友银行 (Sumitomo Bank) 的人共进午餐的推销员交谈。”新的行业团队中有几千名新招聘的行业顾问，因此对新系统的设计能有更大的影响。

郭士纳发现，光重组推销队伍是不够的。他也还要强有力地对付不听话的雇员。一个不遵命的雇员就是设在巴黎的IBM欧洲公司的董事长兼总裁汉斯·欧拉夫·亨克尔 (Hans Olaf Henkel)。亨克尔抵制过泛欧洲的销售结构，更不用说全球性的销售结构了。因此，在1994年9月，郭士纳撤了他的职，让吕西奥·斯坦卡 (Lucio

Stanca)取代他。吕西奥是坚定执行郭士纳的新行业营销策略的人。这次人事变动的后果就是削弱了欧洲各国经理的权威，他们以前是经由亨克尔向纽约阿蒙克总部报告。

由于转向了按行业销售的方法，郭士纳发现要赢回IBM的一些老客户就容易些了。这样的例子就是美国普天寿(Prudential)保险公司，它是美国最大的十家电脑买主之一。多年以来普天寿都购买IBM的电脑，但是到了80年代末，这家保险业巨子却从IBM的竞争对手那里以更低价购买其所需大型机中的 1/3。在郭士纳的领导下，IBM的武器库中有一件强大的新武器能吸引普天寿回来当客户——这就是公司解决问题的能力。IBM希望运用这一能力来解决全行业的问题，然后就能逐渐往下普及，以帮助像普天寿这样的公司。在一个案例中，IBM在比利时的一家实验室的研究员开始与几家保险公司合作，研究出管理数据和提高行业效益的新方法。普天寿对此做出了积极的反应，决定只买IBM的大型机。随后，在1996年9月，该公司决定把一份为期5年的合同交给IBM，并付给IBM 3.4亿美元以管理它的电脑系统。

在1994年的年度报告中，郭士纳宣布，他要发起一场全公司的运动，把客户争夺回来，让他们利用 IBM 的新技术。毫无疑问，信息技术将使美国社会的每一机构都发生革命。

但是这场革命不会像我们行业的吹牛家所预言的那样发生，也不会发生得那么迅速。这些吹牛家迷恋着电子乌托邦，并且不停地鼓吹它。媒体中有些人也不遗余力地报道这些吹牛家。可能的事情不一定是好事，如果它成本太高的话，更不是好事……

信息革命即将发生，但前提是电脑行业停止崇拜单纯的技术，并开始重视技术对客户的真正价值。我们必须提供能提高客户竞争地位的产品和服务，这些产品与服务能改进客户自己的客户服务，能提高他们的生产力，能丰富客户的个人生活。这些好处才是推动革命的动力，而不是越来越快的硅片或几千万公里长的光纤。

他说道，IBM 的产品没有理由不像家电一样简单好用。他的目标就是使技术更容易使用、更容易管理，以帮助客户采用先进科技并在现实世界中使用它。想想公司外部的因素是很重要的，而这种因素往往指的就是客户。

郭士纳以能听取客户意见而感到自豪。当他听到客户抱怨说大型机软件的价格太高时，他立即命令减价 30%。客户对投那么大的资本于专用硬件和软件畏缩不前时，他也认真听取意见，并倡导建立更多行业标准，例如太阳公司(Sun)的Java 编程语言。当潜在的客户抱怨说他们运行复杂的电脑网络碰到困难时，他也虚心听取意见。郭士纳又一次快速地行动。他斥资 7.43 亿购买了 Tivoli 系统公司，以便改进 IBM 的系统管理技能。客户攻击 IBM，说它逼迫他们花那么多钱购买技术，而技术给他们带来的成效却甚少。郭士纳对这些怨言也洗耳恭听。

老板的名声

郭士纳跟客户搞好了关系，使得他在公司内的名声大振。弗雷斯特调研所 (Forrester Research) 的总裁乔治 F. 克罗尼 (George F. Colony) 评论道：“由于了解客户需要什么，因此他对企业文化有极大的控制权。没人能向他暗示说，他不了解业内环境里的当前形势。”没人敢这么说。吉姆·卡纳维诺回忆道：“他就是围绕着客户来思考的。我曾以为我是公司里比较为客户着想的一个人，但

他来了更受欢迎。他知道如果你不能从客户的价值观来说清一件事，那么你就办不成这件事。”

尤为重要的就是，郭士纳实行了一种“走近客户”的做法。他想亲自见见客户，坦诚地谈论公司的需求，提出IBM能帮助客户的办法。

我是带着这个观点到这里来的：你在一天的开始要想着客户，要围绕着客户来考虑一家公司的问题，并且围绕着客户来组织公司。

周游列国

郭士纳接管IBM三周后，就跟一群首席信息官见面，并对他们谈了IBM。他仍然了解不够，不能详尽地谈论IBM，因此他就谈了首席执行官对技术的看法和客户对技术的看法。在会面以后，一些首席信息官热情洋溢地对他说：“你应该把你的信息传递给我们的老板。我们的首席执行官必须听听你对信息技术的看法——即信息技术是一种战略投资。”

三个月后，他在凤凰城的另一次首席信息官员大会上讲话时，又听到了同样的评论。他对邀请首席执行官聆听自己讲话还是热情不高。“嗯，我说不准。我倒是很乐意讲话，但是我想假如我召集一次会议的话，不会有人来参加的。”

那些首席信息官们说：“试试看吧。”所以他就试着召集了一次会。第一次的首席执行官大会于 1994年初召开，有10名首席执行官出席。这些大会最终成为郭士纳跟客户见面的最成功的论坛之一。迄今至少有 180名首席执行官参加了在全球各地召开、由郭士纳主持的类似会议。

为了寻求客户，IBM的首脑经常进行旋风式的巡回旅行。在一次这样的旅行中，天刚破晓，郭士纳就从他在康涅狄格州格林尼治的家中动身，到了威斯切斯特县机场。那天早晨天气寒冷、下着雨。郭士纳登上了 IBM的“海湾之流”四号专机，飞机在7点起飞。为了保证不迟到，他把起飞时间提前了三次。不久，飞机在多伦多着陆，他要在那里跟来自诸如罗泊梅（Rubbermaid）公司和北卡州大学等组织的资深经理们会面。

郭士纳乘车来到多伦多市的乔治国王旅馆，他一到就赶紧上楼去会议室，在那里首席执行官们已经围着一张马蹄型桌子就座了。在随后的 90 分钟里，郭士纳热情洋溢地谈了因特网和这些与会者所面临的技术问题。他的外衣脱了，好像很放松。他没带幻灯片来，也不做正式演讲，也不就技术问题发表长篇大论。相反，他的话题包括了公立学校的质量和技術给金融服务带来的变化等。他想向听众表明，他与 IBM 知道 21 世纪高科技社会和经济会怎样发展。他在那里充任教育者，但也担任推销员。就他而言，屋子里的每个人都是 IBM 潜在的客户。

具有讽刺意味的是，虽然他起初担心首席执行官是否会来参加会议，但现在他却被迫限制与会人数了。在每次会议上郭士纳一开始时都告诉首席执行官们，他是作为一个客户进入 IBM 的；他相信新兴的电子世界将改变世界上的任何机构组织；就是那些每个世纪都有的技术革命会真正给社会及其各方面带来巨变。他然后告诉首席执行官们，电子世界会使每个行业里分出赢家和输家。他谈论这门技术将带来的变革的涵义，以及对中间商，例如保险代理商、旅行代理商等的沉重压力。他问道，

他们将如何适应一个电子世界。

他告诉首席执行官们说，新的电子世界将从料想不到的地方给各公司带来竞争。新技术将有效地要求每家公司变成一家信息公司和产品公司，因此不管这些首席执行官们制造与销售什么产品，他们也都必须要利用信息技术。

首席执行官应该怎么办呢？首席执行官们在应付信息革命方面的议事日程应该怎么安排？他在 1996 年的一次谈话中总结了他对这些问题的常规答案：

我们专注于我认为每个首席执行官都应该关心的问题，第一个问题就是：信息技术——其力量和威胁——是你战略思维的一个有机部分吗？你在做战略决策时，把它摆在桌面上了吗？你的资深经理们理解信息技术吗？我不是说比特 (bits) 和字节 (bytes)，而是技术改变一切的力量。你在做战略规划时你的首席信息官也在桌边就坐吗？你的公司是在技术前沿吗？你只甘心跟随别人吗？你如何处理老分销系统与新分销系统的关系呢？这是第一。接着我们又讨论另一个话题，我告诉这些首席执行官说，我当一家非技术公司的首席执行官时，并没意识到这个问题：即大公司里的组织之战，

也就是控制非中央集权与中央集权之间矛盾的战斗。决策应该在哪一级别做出？资源应该从哪里采购？数据应该存在哪里？安全标准是在哪里设立的？

郭士纳告诉他们，这是个难题，但与首席执行官们面对的其他组织问题没什么不同。他们要决定，在制造与营销部门里要集中管理什么，要下放什么权力；中央财务小组应设定什么标准，该给予当地分公司多大的自主权。

他说的第三件事，就是首席执行官应该知道信息技术业里的标准问题。他告诉首席执行官们，他一进入这家行业，就发现这是惟一的一个不为客户的利益遵循并制定通用标准的行业。而客户则由于各竞争标准之间的争斗要承担大笔支出。令人惊异的是，首席执行官们对此大感不安。

他们现在对此感到很不安。然后我就告诉他们别记挂这事。别为此耿耿于怀。只需认识到你的首席信息官在处理这个棘手问题。

最后我们就继续下去，至少在过去的一年半中，谈话的

大部分内容都集中在网络上。他们想知道：这因特网究竟是怎么回事？我该就它做些什么？它对我意味着什么？而我们一开始所说的相当简单……

人们为之感到激动不安的，就是我跟你们谈过的标准问题：几乎全世界都在关注着这个问题，也许这次我们要创造出信息业多年前早该创造出的东西来了。这东西就是独立于平台的运用软件和真正的连接性：任何一台电脑都应该能与另一台电脑连接起来。

除了在首席执行官论坛上讲话外，郭士纳还亲自与首席执行官个别谈话，有时一周甚至多达三四次。有时他在某次商务大会上就跟一位首席执行官聊起天来。这些谈话有时收效甚大。一个这样的例子就是，1995年12月，郭士纳和他的管理小组拜访了俄亥俄州辛辛那提市的宝洁公司 (Procter & Gamble)，他们在那里受到热烈欢迎。即使宝洁公司被列为IBM的最佳客户之一，但这还是几十年来IBM的一位首席执行官第一次大驾莅临。郭士纳在一次商界重大聚会上碰到宝洁董事长兼首席执行官约翰 E. 佩普 (John E. Pepper)，佩普提到他和他的资深经理们在费力地对付一个棘手的问题：他们怎样能利用像因

特网这样的新技术来提高生产效益、加速创新并通过新渠道与客户沟通。几天后，IBM的董事长给佩普打电话，提议说他带领自己的管理小组到宝洁来做一整天的介绍，说明IBM对新兴的电子商务时代的看法。佩普看到郭士纳乐意亲自与他们打交道，深受感动。由于这次到访，IBM巩固了与这家大客户的关系，并提高了从宝洁赢得新业务的可能性。

郭士纳也向其他公司施展了他的魅力。当美国技术公司 (Ameritech) 打算向外承包出数据处理业务时，郭士纳就到总部设在芝加哥的这家小贝尔公司去承揽业务。在达成交易前，他还给美国技术公司的董事长兼首席执行官理查德C. 诺特贝特(Richard C. Notebaert) 打过几次电话。在为这份价值 26亿美元、为期 10年的合同投标时，郭士纳是深深卷入投标的惟一的首席执行官。他那亲自出马的办法带来了IBM新业务：他迅速地做成了美国技术公司与IBM之间的一项4亿美元的合资业务，给其他公司提供帮助平台(help-desk)服务。

郭士纳知道，像宝洁和美国技术以及许多其他类似的公司都时时处在提高生产率的压力下。但是，它们如

果要花大量时间操心如何在全公司安装与监测电脑系统，就达不到增产的目标。这就是 **IBM** 能助它们一臂之力的地方。正如他向《美国新闻与世界报道》的一位采访者所解释的那样：

有成千上万的竞争者，他们中有些人只制造插在电脑后部的小卡片，有些只生产单一的一套应用软件；有些人只生产数据库；有些公司只生产通信软件。但客户公司里的任务并未分裂。任务还是老样子。也就是说，客户需要让自己的业务发展，只是把整合系统的作业从电脑行业转移到了客户那里而已。

由于几个因素，客户们就说：我们不再想这样忍受了。首先，他们在自己公司里也有压力，要提高生产率。第二，这种技术的扩散以及技术的变化速度已到了这个地步了，即客户自己把所有系统整合起来的风险变得太大了，客户不想冒这个风险。外部承包在电脑业里发展如此迅猛，原因就在于此。我们的服务业务如此快速地增长，原因也在于此……

郭士纳确实在聆听客户意见。他听到的意见大致是这样的：客户抱怨说，电脑对他们的业务虽说是必不可少的，但却变得太复杂了。如果 **IBM** 真的想要把客户赢回

来——而且赢回在80年代失去的客户——那么它就必须给客户提供更大的便利。它可以想法解决客户面临的许多问题，而不是只扔给他们一大堆硬件和软件。郭士纳清楚地听到了这个信息，而且做出了积极的响应。IBM的领导好像每天一千次重复地说：客户才是重要的，蠢材！

第20章

选择客户真正想买的产品

“你夺走我的大型机，我的业务就完了。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

使IBM更为客户着想的一个关键办法，就是一定要让客户生产客户想买的产品。但是郭士纳在上任之初却面临着一个重要的决策：该如何处理大型机呢？

对IBM来说，没有哪种产品比大型机更重要、更敏感了。IBM大型机的利润率高达70%~80%；它们确实是公司多年来增长的推动力量。IBM和大型机几乎是同义语了。但到了80年代后，大型机业务却好像消失了。到了80年代后期，个人电脑的兴隆似乎宣布了这个产品的末日，而正是它使IBM成为美国最成功的公司。新个人电脑年复一年地上市，一代比一代功率更强大。而政府机构和企业也越来越多地淘汰自己的“大铁块”，代之以个人电脑网络。至1992年，IBM大型机的收入只有100亿美元了。

郭士纳一接管IBM，就面临关于大型机的两个抉择。那时，IBM的大型机是基于双极技术 (bipolar technology) 之上的。一个抉择就是卖掉剩下的双极大机，然后降低大型机的优先等级。第二个抉择就是转移到 CMOS (互补金属氧化物半导体) 技术上去，并且继续推进大型机业务。

一位IBM官员回忆道：“这个决策不容易做。我们可

以让大型机灭亡，并且投资于其他服务器平台，也可以投资于CMOS以拯救大型机。” CMOS技术要比双极技术便宜十倍。这种技术也是IBM用在它所有中级产品和基于UNIX之上的服务器中的，因此具有规模经济的效应。但是选择 CMOS技术就意味着采取短期效应行动，因为 CMOS技术水平要五年才能达到双极技术的运行水平。

有些人告诉郭士纳，大型机业务并未灭亡，它们并不是人们所以为的那样，是灭绝的恐龙。郭士纳自己多年以来就是大型机客户，他了解这些大机器能做什么。他决定让IBM继续搞大型机业务，并把赌注押在这个事实上：对因特网和内部网的巨大兴趣将转化为对只有 IBM才能制造和维修的“大铁块”的需求。 IBM通过用CMOS技术取代双极技术，将能从它来自传统大型机业务中的、占总毛利70%~80%的利润中再得到较大的增长。选择什么似乎很清楚了。 1993年7月，郭士纳废除了双极技术，报废了对这一技术的投资。

1994年4月，正逢使IBM独领电脑业风骚的 360系统大型机推出13周年纪念，IBM又推出了首批制造的两台基于CMOS技术上的大型机。这种机器用的是新的芯片，这

种芯片像 PowerPC 芯片一样，用的是同样的低成本技术，但却能运行现有的 IBM 大型机的软件。新电脑比常规的 IBM 大型机价格低 25%。

大型机霸王

1994 年 7 月初的一天上午，郭士纳在纽约希尔顿饭店向 1 000 名客户讲话。他宣布道，关于大型机的灭亡报道为时过早。他话音中带着一丝幽默，说道：“因为听信了这个说大型机灭亡了的神话，IBM 和诸位都该被枪毙！”他接着更严肃地说道：“你夺走我的大型机，我的业务就完了。”大型机的老客户都爱听他这番话。稍后，人们给了郭士纳一件 T 恤衫，上面印着一条霸王龙，还有下面的字“大型机霸王”。他满面笑容地举起 T 恤衫，高呼道：“恐龙回来啦！”

但是郭士纳知道自己还任重道远。大型机销售收入从 1991 年以来一直下跌。为了保持大型机总收入不下跌，IBM 抬高了相关软件的价格。结果证明这是个目光短浅的决定，惹恼了 IBM 的客户。首席信息官员们为了报复，决定少用大型机工作，多用个人电脑，因此需求下降，大

型机的销售额降低——从1990年的126亿美元业务下跌到1991年的109亿美元。1992年该业务上升到123亿美元，但1993年又急剧下跌到95亿美元。整个大型机业务的收入继续下降：在1994年降至77亿美元，1995年降至72亿美元，1996年降至74亿美元，1997年降至66亿美元，1998年降至73亿美元。对IBM来说，1992~1994年是业务大跌的期间。这个行业经历了最急剧的下降，从123亿美元下降到77亿美元，降幅高达50%。

大型机的功率成本比也急剧下降了：从1990年的109 000美元 / MIPS (每秒百万指令数)下跌到1998年的5 900美元 / MIPS。本来如果用双极技术的话，这样的成本削减是不可能办到的。

在郭士纳上任的最初几年里，IBM继续生产和销售双极技术，但到了1996年，CMOS大型机的销售额首次超过了双极技术大型机的销售额。

我不会放弃大型机的

1996年底，电脑业增长的大部分都来自小公司，它们销售廉价电脑网络，售价为几千美元，而不是几百万

美元。是戴尔电脑公司而不是**IBM**拥有最大的市场份额了。但是郭士纳拒绝屈从权威，也不放弃大型机。他回忆起初来公司时，要支持大型机是多么困难。

当我刚来**IBM**时，在这个行业里说大型机的好话在政治上是不正确的。但是客户们从未说过大型机寿终正寝了，他们只是说大型机要改变。而我们则在三个基本领域里做了改变。首先，我们的大型系统成功地转移到了平行的 **CMOS** 微型处理器上，因此跟 **UNIX** 或英特尔服务器的价格性能比相同。第二，我们在高端开放了体系结构 (**architecture**)，以支持 **UNIX** 应用程序开发和因特网协议。第三，我们对 **390** 系统硬件和软件采取了积极的降价行动。

1994年6月，**IBM**推出了新一代的大型机，而郭士纳则对大型机抱有新的乐观情绪。这种机器在内部被叫做 **G4**，即第四代，因为使用了个人电脑中的芯片和硬盘驱动技术，它价格更低廉。**IBM** 还从个人电脑行业中获取了别的启示——加速产品周期，利用行业标准的软件。**G4** 机的推出有助于公司摆脱过去四年中背着关于大型机的心理负担。突然之间，大型机又流行了。正如 **390** 系统

部总经理林达·桑弗(Linda Sanford)所说的那样，甚至用“大型机”这个词也是可以的：“人们又在谈论大型机了，大家都想像大型机一样。”桑弗说道：“这又是个好听的词了，虽然我们还是把它叫做企业服务器。”新G4比前一代的机器能多做20%~33%的工作。

对IBM来说，大型机还是它的最高利润中心。分析家们猜测道，IBM在价值70亿美元的大型机业务里的份额占总数的70%~86%，也就是说，IBM在1997年出售了50亿美元的大型机。据估计，1998年，IBM还要出售50亿美元的大型机。

我们在努力干活

IBM不仅正面处理大型机业务，而且也把眼光瞄准了夺取个人电脑市场更大的份额。直到1994年，公司还在这门业务里损失了10亿美元。即使在郭士纳上任后，个人电脑业务还是令人尴尬的。负责个人电脑业务的资深副总裁鲍勃·史蒂芬逊(Bob Stephenson)承认初期的失败：“我们有个坏名声，就是产品迟迟推不出来，对经销商和终端用户来说是完全不可靠的供应商。”

但是，自从萨姆·帕尔米萨诺 1996年4月担任个人电脑部的总经理以来，人们又乐观了。7个月后，帕尔米萨诺夸口道：“我们能可靠地供应热门产品，跟零售商和转售公司有良好的关系，还有竞争性很强的价格。我们在努力干活。”个中道理很简单。郭士纳使资深经理们深信，IBM必须生产客户想买的产品，而这正是在发生的事情。新的4磅重ThinkPad560笔记本电脑被认为是迄今为止制造出的集重量轻、多功能于一体的产品。它们如此畅销，以至于IBM的库存都不够了。最新一款的IBM消费者个人电脑Aptiva-S，也许是最创新的产品了。它把软盘和光驱与内装计算机大脑的主机分开，能让用户把笨重的主机存放在别处，远离办公桌。此外，IBM简化产品，使之生产起来更容易、更快捷，因而产品上市快多了。

顾客发言了——而郭士纳也保证IBM会虚心倾听。

我们的传统业务代表着几十亿美元的收入，并保持着高利润。它们很能赚钱，但要再增长却很困难。这些业务包括390系统的大服务器和附带的软件、存储和网络子系统。我到IBM时，许多人都说这些业务是亏损的，是滞销货。我听

到很多建议，大致都说：“处理掉它们吧，至少从它们那儿挤榨点钱出来吧。”

他解释说，根据客户的意见，IBM的看法很不同。客户很明白地说，这套产品是有问题。首先是价格问题，然后是缺乏跟其他公司产品的兼容性问题。他们也说他们需要这些系统；他们依赖这些系统并需要它们管理自己的业务。他们需要IBM处理这些问题，而不是放弃这个领域。

所以我们就着手工作起来了。今天，390系统及其相关产品是一门很强的业务，……客户们都坚持用390，而且很稳步地转移到新一代的机器。

几年前，我们的存储业务岌岌可危。我们尽了一切努力，就差没正式宣布淘汰它了。如果淘汰了的话，那该会是多大的一场悲剧啊！IBM创建了储存业务。我们发明了今天被使用的每一种重要储存技术，并且在新专利方面也一直领先。今天，那门业务扭亏为盈，真让人吃惊。我们正投资几十亿美元于储存业务，因为我们的储存业务团队证明他们能赢——他们能领先、能让收入增长、能赢得厚利。

但是，在业内也有人持不同意见，他们认为郭士纳重建大型机业务做得过头了。一个反对者就是弗雷斯特调研所的分析家约翰·奥尔茨克 (Jon Oltsik)。他说：“问题在于郭士纳不是个技术专家，所以他依靠别人给他提建议。而这些人的经营规则跟他的不同。他从专业的IBM雇员那里听取忠告，这些人因固执地反对市场现状而臭名昭著。他们是抱着 80年代而不是 2000年的头脑来经营的。例如，IBM试图重新搞活大型机和 AS 400机市场，因此就宣称它们是因特网服务器。它们会在因特网中发挥作用，但这种作用是它们所一直在发挥的，就是充任后端记录系统等作用。因此，那个领域里的增长潜能不大。IBM在大公司的头脑里真的巩固了大型机的遗留系统地位，但这不是新发展的方向。每次 IBM说因特网重新发明了大型机，客户都说他们并未得到这种产品。”

依靠电子商务

为了在竞争中领先，IBM在90年代中期断定电子商务



即将成为一个重要因素。确实对电脑网络和因特网有很大的需求。因此，管理与整合复杂的系统——这正是IBM的长处——就有了新的吸引力。

将近1997年底，郭士纳把他的电子商务设想投放市场了。在一次2亿多美元的营销和广告活动中，他在12家全国性大报中登载了一份8页的广告插页。在过去，郭士纳是向首席执行官推销电子商务，也在行业会议上发言推销。而现在他则向普天下推销了。这些广告预想了一个未来世界，各公司将通过内部网、外部网或万维网与它们的客户、雇员、销售商和供应商连接起来。广告声称，IBM有最好的设备，利用其软、硬件和专业技能，可以将各公司带进联网的电子世界中。

应该注意的是，尽管电子商务在美国呈指数增长，但郭士纳所设想的完全联网的世界仍是个遥远的梦想。到2000年时，因特网贸易预期会剧增到1 050亿美元。IBM希望成为主宰电子商务的公司，但要实现这一点，郭士纳觉得顾客要改变自己的购买习惯。为了帮助客户顺利实现这个转移，郭士纳尝试了把销售商带进决策过程里来，这是个重大的文化变革。

这就要求人们思维方式的彻底变化。我跟一些大制造商谈过，他们让销售商参与自己公司的基础工程设计、生产，并了解自己的库存数据。销售商现在像内部人一样能索取这些信息了。这是个重大的企业文化问题。你愿意开放你的企业的边界、并以真正合作的方式让你的扩大团队加入经营吗？

郭士纳许诺，**IBM**将帮助企业适应电子商务的来临所带来的变化。

电子商务把信息技术行业的议事日程带回了首席执行官的办公室里。新的口号就是增长——全球化、周期时间和竞争性。我们一直对客户说的就是，电子商务不是一场技术变革。它是各行业在技术的援助、支持下，未来业务方法的根本改变。这是把他们公司从一端到另一端从新整顿，以便利用电子市场。

IBM的目标就是使尽可能多的人到因特网上做买卖。它的一条根本战略就是提交三个全行业的解决方案：电子商务付款系统、供应链服务和软件，以及客户关系解

决方案，包括数据发掘 (data mining)、语音识别和呼叫中心技术。

当电子商务从浏览器机遇转移到商业机遇去的时候，它就走了我们的路子了。

选择客户想买的商品；在表面看来，这是个基本的商业信条，不必花太多时间讨论。但是对 **IBM** 来说，这个信条可是至关重要的。在 1993 年加入 **IBM** 时，郭士纳就感觉到公司对市场的希望和要求适应不够。他发誓要改变这一切。但是 **IBM** 应该强调哪些产品、忽略哪些产品呢？郭士纳很早就做出了最重要的决策之一，他争论说，**IBM** 应该把大型机作为核心业务保留下来。保持 **IBM** 的完整、坚持强调大型机业务，这两条定下了郭士纳在 90 年代中使 **IBM** 好转的战略的基调。

第六部分 公司未来立足于增长



“我们的行动方式与市场是一致的：
即快速、创业、紧迫感和
最少的官僚机构。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

第21章

我们需要团队合作，
但必须有创业精神

“有创业精神的公司……能创新，能谨慎地冒险。它们鼓励和保护公司里的冒险者、离经叛道者和打破陈规的人。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳总是在寻求增长之道。公司的扭亏为盈战役结束了，尽管没人知道是什么时候结束的。但公司内外的人都知道的就是，对郭士纳的第二次和最后一次考验即将来临：让**IBM**增长。许多人怀疑他能否办到。

在郭士纳看来，刺激像**IBM**这样规模的一家公司增长的一种办法就是，减少官僚机构、尽量发挥创业精神。他把自己使公司增长的希望寄托在创建一家有创业精神、提高生产力的组织上。在他接管**IBM**之前很久，他就评论过他是多么执着于创业精神。

创业精神不是我在美国运通公司就开始培养的。我想我从未说过：“啊，我要成为一个公司企业家。”但是我可能一开始就带着一种管理风格和哲学做工作，事后看来，可以把它叫做创业精神。这种精神的一部分可以回溯到我在麦肯锡公司做专职工作的那**12**年。那是家小公司，几乎没有上下等级。它特别重视解决问题，重视不论地位高低能想出好主意来的人。

精简烦琐手续

到了**IBM**之后，郭士纳也强调了同样的主题。

我们必须精简官僚机构才能前进。我们必须有创业精神。我们必须时时想着生产率……我们不能像IBM现在一样有那么多烦琐手续。我们必须使公司的决策尽量贴近客户，而不要各种事后批评、挑剔和旁观者的阻碍。

他知道，谈论对创业精神的需要容易，把它付诸行动就难了。因为需要彻底调整IBM员工的思维与行动方式。然而，为了帮助做这一努力，他说明了什么是一家创业的公司：

创业公司是着重于增长的——在各方面的增长。它们开发利用自己的增长业务；它们寻找新的增长机遇；它们还寻求使自己的老业务和停滞的业务增长的新办法。它们创新并谨慎地冒险。它们鼓励和保护公司里的冒险者、离经叛道者和打破陈规的人。最后，它们有一套围绕着按业绩付酬建立起来的激励和补偿系统。

郭士纳认为，一个人要真正能创业，就要相信一家公司能增长。

对在市场发展能力的见地，这对一个人创业经营的能力有很深刻的影响……当一名创业家是一门技巧；你不能只是说我想当个创业者就够了。这就好像说我想超低空把高尔夫球打进洞里去一样。这是个很好的目标，但你必须有一些天生的和学来的能力……让真正的创业家发挥才能的条件是：(1)追求增长的心态；(2)在全公司上下奖励优秀业绩；(3)对那些想出不同寻常的、有一定风险的主意的人，不要一棍子打死。

让创业精神每天都产生

郭士纳知道创业者不是天上掉下来的——他们需要培养。因此，他在1985年议论道：

假如我明天离开美国运通公司，我们在组织中建立的那种纪律则肯定还会持续几年。但是这一纪律的创业精神却可能会动摇，因为它不可避免地依赖人际关系。企业家需要不断地被培养、获取新力量。从定义上来说，创业精神并非来自组织结构，它不属于体系。它是启发性的，是自发产生的。你必须使它每天都产生。由于人际关系和传递的信息在我这

儿停止，因此它可能消亡。接我班的人可能也有类似倾向，所以人们又会开始树立创业精神。但他们将不得不重新确认人际关系或创建新的人际关系。而我们公司则要在一段时间里考验一下那个新人，看他是否心口如一。

支持或培养创业行为，并确保它的产生，如果不是在大多数情况下，至少在很多情况下是出自我的倡导。我不是传统或创新意义上的企业家……我们公司的创业思想并不归功于我，我的功劳只是建立了创业的环境，这个环境有助于创业思想的产生和发展。

他相信牛顿的运动第一定律也适用于人所做的一切。事物都有动力。你必须施加力于动力之上，否则你就改变不了方向。

我认为像我们这种规模的公司里最基本的力就是朝向官僚主义和求稳。在大组织里，不管这个组织是政府或军队，是非盈利组织还是盈利的公司，都有一种不可避免的偏向僵化、求稳、不敢冒险的趋势。因此，当一个公司创业家的过程，就是不断地改变与你的方向不同的事物的走向。拥有动力感、热情和使命感是很重要的。

你必须亲自出马创建一种“有能力干”的氛围。我很多

时间都是花在宣传这种价值观上的——随时向各管理层面宣传。

企业家不是现成包装好的

郭士纳想保证让IBM不管发展到多大规模都会继续培植创业精神。在他看来，公司要创业，就要求有不循常规的人的支持。要想办法有系统地搜罗这些人才很不容易。

我认为，企业家或创业精神并不总是在创造性天才的现成包装里提供的，认识这一点是很重要的。我谈的其实是非标准的、有创造性的行为。我认为在一个组织里要多多容忍这种行为。我在有些大公司里干过，对他们不容忍非常规的行为感到震惊。你必须建立一个体系，把这个信息传递给组织中的每个成员：如果你有不同寻常的工作业绩，你就被允许与众不同。你不必遵守每条纪律。某些纪律是人人都要遵守的，但如果你在某个方面业绩非同一般，那么另外一些纪律你就不必遵守。

你为什么质问我的下属？

他自己就完全准备好打破一些传统的清规——如破坏从上到下的指令之链。他在下面这个故事里说得很清楚：

我记得在美国运通公司时，我去参加很早召开的会议，有三到四个管理阶层的人参加。我也许很愚蠢地开始像在麦肯锡公司那样行事。有人会开始提问或发言，而我则开始绕着桌子打听。有时我会到第三阶层的人那里去跟他或她谈话。我很天真，不注意这个体系内在结构里的僵化死板。似乎我让某些人震惊，必须做点让步。人们会来找我并问道：“你干吗那样做？你为什么质问我的下属？”我从一开始就不信任形式上的官僚机构，并抱着一种“让我们以比较非正式的方式解决问题”的态度。但我并不是坐在那里有意识地想着一种管理方式。我就是那样发展过来的，因此我只照我知道的方式行事。

他是官僚主义的死敌，因为官僚主义阻碍创业精神。

即使在他决定不分裂IBM的时候，郭士纳也知道大公司是多么麻烦成堆的。他早在1985年就评说道：

当公司扩大到一定规模，以至我亲自进行横向与纵向干涉的能力受到限制时，对创业精神最大的威胁就来了。四年前，我能在相当近的距离上跟新雇员接触。我的旨意即使传递不到他们的上司那里，也能传递到他们上司的上司那里。但如今我和最低级雇员之间隔着更多级别了，要接近他们就更困难了。我现在要费力解决的问题就是：我怎么能创建一个公司企业家的团队？我不想要一盘散沙的团队。但我怎样才能办到这一点呢？团队工作是个解决办法。我的另一个担忧就是：我怎样重新考虑利用自己的时间？但是我一直面临的一个基本问题就是我们公司的规模。我们公司的增长和复杂性使我越来越难以做高度个性化的事。我们的体系和结构中输入了提倡创业行为的某种力量，但在很大程度上这是我亲自输入的力量。

为公司节省开支，如同为自己省钱

郭士纳上任后不久，为了建立团队工作和树立创业精神，他提出了八项原则。他希望给 IBM 的雇员们一套指导原则，不是必须遵行的一本烦琐规章手册，从而减轻官僚主义的分量。少一些清规戒律，就少一些官僚主义

的级别。这样雇员们就能自由地开始追求创功立业。这就是郭士纳的理论。

但是郭士纳是否希望他的员工同时执行这八项原则呢？他好像说是的，并暗示道这八项原则对建立一个新的IBM都是重要的。他评论道，这八项原则以决定IBM成败的最重要因素开始：市场——服务客户需求。这些原则也表明，服务客户需求的最好办法，就是在技术上领先、在质量上下功夫，并且关注衡量客户满意程度和股东价值。IBM的雇员确切来说应该做什么以符合这些原则呢？

我们的行动方式与市场走向一致：快速、创业、紧迫感和最少官僚机构。为了做到这一点，我们就必须有战略宏图，使我们走对方向。我们也必须有杰出人才通力合作，他们不仅对我们的客户与市场很敏感，而且互相之间也很敏感，对我们的社区也很敏感。

郭士纳说过，不必要拿一套规章来告诉员工该干什么。

我们只要告诉他们：“不管你做什么，只要对照这八项原则来做，我们就信赖你的判断。”

郭士纳把所有服务器业务归并给一个经理去管理，并组建了两个业务单位，它们开发通用操作系统技术，为IBM电脑开发硬件组件，通过这样做来削减官僚机构。他还把IBM的大部分软件部门合并为一个单一集团。这样就使公司只剩下三个产品集团，分别负责服务器、桌面系统和软件。他也取消了分开经营的美国与海外销售业务，希望使这家电脑业巨头走全球业务的路子。

削减官僚机构是使公司重新运转起来、提高生产力的序曲。

生产率就意味着每花一美元都要使业务有更大的价值、使利润底线更高。也意味着每个雇员都要尽力控制成本，找到更好更明智的经营方法。它还意味着你批准公司的每一笔开支都好像是在花自己的钱——因为在某种意义上，你是在花自己的钱！

他坚持说，质量和生产率不是互相排斥的，它们是互补的。

我们想要而且要求无与伦比的质量和无与伦比的生产

率。那些说起商务就动辄提生产率和质量不可兼得、互有取舍的人，他们要么不懂管理企业的正确方法，要么没有精力或能力来以更高深的方法设想一家企业的经营之道。IBM最好的经理会理解和管理好生产率，同时又不会陷入大幅度削减成本，或没有头脑的比率管理法的泥沼中。

一家反对官僚主义、谋求提高生产率的公司会从团队合作中受益的。而创业精神就会产生于团队合作。

早在1985年，郭士纳就谈论过团队合作的概念：

我们共同谋求成功。如果我们做对了一件事，那么大家都劳苦功高。在我看来，通力合作的一个团队是如此力量强大，所以总能轻松地击败一组互相不协调的个人，虽然这些个人全是明星级的人。

郭士纳说得很清楚，虽然他钦佩IBM雇员们的责任感、权衡轻重能力和紧迫感，但“我们个人的直觉和责任感往往被官僚主义和山头主义所阻碍。”他说道，我们需要“拆毁障碍”。只有那样，IBM的人员才能团结成一个团队。他说他对团队工作本身并不感兴趣。

这对我不是一个虚无飘渺的目标。这是千真万确的、极有优势的机遇，**IBM**可以利用它击败对手。我们需要通过团队工作凝聚集体的力量。

他不要那种产生频繁会议、增长官僚主义和延长一切工作的团队合作。

我想要集中于业绩而不是活动的团队工作，它要能给个人发挥主动性和见识提供空间。

郭士纳详尽地谈论了团队工作，因为他觉得这是克服**IBM**以往积弊——拉帮结派的重要手段。在过去，**IBM**的员工如果不喜欢上司的要求，就把它晾在一边；人们也没有在团队中合作的动机。郭士纳认为，让雇员们通力协作是使公司走向增长的第一步。然而，**IBM**以前的一位经理对郭士纳的那种团队工作却嗤之以鼻：“团队工作？当然啦，别忘了这是在恐吓下逼出来的团队工作。”

第22章

转换扭亏战术：终止削减成本，
寻求增加收入

“风向会改变的。逆风会变成顺风。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳在担任IBM董事长兼首席执行官之初，因为没有拟订一个周全的增长计划而受到猛烈攻击。他告诉大家，IBM不需要宏大规划，从而使得大家最担心的事好像成了真的。即使在他使IBM扭亏为盈后，还有许多人担心他的招数使尽了。

但是增长在IBM的长远成功中被认为是重要成分。对IBM来说，在几十年令人难以置信的增长之后，仅靠平平的销售业绩度日是不行的。华尔街再三地强调了这一点。因此，郭士纳承受着巨大的压力，要促进IBM的大幅度增长。

他知道，甚至连考虑使IBM增长之前，他都需要时间，也许要等待五年，才能使公司再现雄姿。但人们对他的期盼太高了。IBM就好像是海上被风暴摧毁、即将翻过去的一条船。显然，应该采用的战略不是开动马达，也不是驶回岸边去，更不是建造一艘更大更好的船。当务之急是想法把船翻回正确的一侧。同样，扭转亏损的行家要担忧的第一件事就是公司的财务状况。他要保证有足够的现金来使公司平稳运行。郭士纳上任时，IBM的资产负债表确实有“翻船”的危险。公司从1991年到1993年

亏损了160亿美元，而好转的迹象微乎其微。在 IBM的头两年里，郭士纳拼命避免翻船。他要在使收支平衡、稍微调整公司结构后才能考虑开动公司的增长引擎。

证明你的创造力

郭士纳明白，IBM大幅度增长的最好希望就在于非大型机业务。他虽然支持了对大型机业务的一大笔投资，但他知道要整整五年后投资才能有回报。他也知道，大型机的收入自1992年以来急剧下滑，在今后几年内还会暴跌。然而华尔街却没有闲情让他从容度过五年的蜜月。分析家们要求他行动，并及时地向郭士纳和世人表达了这一意思。媒体也反映了同样的急躁心情，频频唠叨说IBM需要增长。正如《时代》杂志所评论的那样：“郭士纳显示了他破坏性的一面，现在他必须证明他也有创造性。”

郭士纳开始认真寻求增长的第一个迹象于1995年元月显现出来。他向IBM的高层管理人员扔了一颗定时炸弹，主要是想让大家知道，他迄今选来管理公司的团队不够好。他们的主要失误就是：他们没能让公司有足够的发

展。让人大吃一惊的一件事：在 IBM 供职很久的经理罗伯特 M. 史蒂文森被赋予了一个很显要的职责——管理软件业务。总共有 12 名其他经理也换了工作。郭士纳采取了一些步骤来促进增长，包括统一公司在全球的销售与分销网络。标志着增长阶段开始的另一个关键转折点，就是 IBM 的首席财务官杰里·约克于 1995 年 9 月 1 日离开了公司。虽然郭士纳没有公开表示他想让约克离开公司，但这位首席财务官确实觉得自己在削减成本方面业已大功告成，所以还是另谋高就更好。与此同时，郭士纳表明，他想转移到一个寻求收入增长的战略上去。约克说道：“在那个时刻，郭士纳的航线图肯定与我的背道而驰。”

用管理个人电脑业务的理查·托曼来代替约克，这确实是一个很好的举动，因为托曼是有丰富国际经验的第一位 IBM 首席财务官。国际业务是 IBM 业务的一个关键部门，因为公司收入的 62% 来自海外。郭士纳知道，国际业务将在他的增长战略中发挥主导作用。

郭士纳希望 IBM 更少依赖销售“大铁块”的利润，而要提高在增长潜能更大的领域里的销售量，以补足收入。

这些领域包括个人电脑和软件。但是软件的前景还很成问题。IBM的软件收入有110亿美元，是世界最大的软件制造商，但这笔收入的大部分都是跟大型机有联系的。虽然这门业务占了60%~70%的利润额，但其增长前景却不乐观。不幸的是，个人电脑的前景也同样不看好。

1994年对IBM的个人电脑业务来说不是个好年景。从那一年开始时，有7亿美元过时型号的电脑库存过剩，花了6个月才卖光。那年秋天要推出新的Aptiva家用个人电脑时，公司又犯了生产不足、满足不了需求的错误。在第四季度的家用个人电脑销售旺季开始前，Aptiva就卖光了。分析家们估计，IBM的个人电脑硬件和软件业务在1994年会亏损20亿美元之多。

但是郭士纳想把IBM的重点从大型机和微型电脑转移到有高增长潜能的业务中来，例如网络工作、软件和服务。这需要做很多工作。他尤其急于使软件业务好转；因为这门业务每年收入为110亿美元，估计盈利为25亿美元。但这些数字在1995年却下降了。IBM的首脑担子确实不轻。

虽然IBM在过去几年里投资了几十亿美元于开发工

作，但它仍然在个人电脑软件这个高增长市场里落后于微软。批评家们评论道，IBM不知道怎样营销软件，也不理解个人软件的大众市场本质。

IBM 仍在企图极力推销它的个人电脑操作系统 OS/2。估计公司投资了几十亿美元在 OS/2 操作程序上和 PowerPC 系统的一个新版本 Warp 上。尽管 IBM 售出了 80 万份 Warp，但分析家们却估计这个打折很多的程序销售收入只有为数不多的 2 500 万美元。

IBM 如果在软件业里有过突破的机遇，那是在 1992~1995 年间，即微软推出视窗 95 操作系统之前的那 3 年期间。软件业在经过 4 年的萧条后于 1995 年上升了可观的 12%，但不能希冀这个增长率会持续下去。

风向会变

IBM 最有前景的业务之一，就是它的硬件部门。在 1995~1996 年间，吉姆·凡德斯莱斯 (Jim Vanderslice) 使硬件业务走上正轨，从而证明 IBM 虽然规模庞大、部门复杂，但还是能在进展迅速的业务领域里与小公司一决雌雄。

至 1995 年末，IBM 好像在求增长的战役中过了一关，

此时郭士纳给员工们做了番鼓气的谈话：

我告诉他们很快将会发生重要的事件：风向会变。逆风会变成顺风。我说过，除非你亲身经历，否则你就理解不了这种激动的感觉。我说我不知道变化什么时候来，但它来临时你会感觉到的。你现在就能感觉到了。

至1996年初，IBM好像给了每个否定者、学究和批评家一个响亮的答复。它在前一年中首次突破 700亿美元大关，赢得了两位数的增长，是十年来最好的成效。收入也翻了一番。多年来它的劳工队伍首次扩张，它的股票价格也暴涨了 24%。在元月，IBM报道了1995年第四季度盈利增长了 39%，达到 17亿美元，它的业务收入增长了 10%，达到 219亿美元。从元月中到三月，它的股票涨了 42%，达到每股 119美元。《商业周刊》对IBM的好转表示首肯，在1996年封面对IBM的报道中做了如下的编者按语：“把IBM看做一场全国性灾难的日子逐渐被淡忘了”。在1995年全年，公司的利润上升了 38%，涨到 42亿美元，同时总收入也猛增 12%，上升到 719亿美元。无可否认，这是IBM十年来的最佳业绩。

投资者们似乎越来越肯定，郭士纳使 IBM 脱离了对慢增长产品的依赖。IBM 声称，它 1995 年总收入中的 57% 来自高速增长部门，如个人电脑、软件和服务业等，而且这些业务的扩展率为 19%。与此同时，更传统的慢增长技术产品的收入每年下降 3 个百分点。比较而言，公司业绩最好的部门是 127 亿美元的服务业务，其年增长速度为 30%。

1996 年里 IBM 越来越看好。那一年，IBM 报道了 759 亿美元的创纪录收入，调整各国货币因素后，有 9% 的增长。这是公司自 1985 年以来最高的增长率。在 IBM，这种调整方法被称作“稳定货币” (constant currency)，是 IBM 把它开展业务的 160 个国家的货币币值与美元汇率相比的计算法。由于 IBM 55% 的业务都是在海外开展，所以郭士纳觉得判断蓝色巨人经营效益的惟一精确方法，就是把这些货币波动因素考虑进去。虽然汇率因素调整使 IBM 的总收入看起来更高，但与它的对手相比，IBM 的增长率还是相形见绌。有些分析家认为，在检验一家公司的增长时，运用稳定货币法于事无补。简言之，郭士纳坚持用这种衡量法，以使 IBM 比实际上看起来增长百分比更高，

这样做反而在华尔街争取不到多少朋友。

1996年4月，郭士纳重申，他要使 **IBM** 的增长立足于网络电脑上。**IBM** 是推出网络电脑的第一家公司——这种电脑就是 **IBM** 网络工作站。它是一种新型的桌面装置，能提供网络运用程序和处理能力，同时又大幅度地降低了桌面计算的成本。郭士纳决心保持 **IBM** 的完整，他坚信重新强调大型电脑的网络工作战略代表了 **IBM** 发展的最佳保障。归根结底，390大型机系统硬件和软件占 **IBM** 销售额的15%，而且在公司的利润中占有更大份额。

同样重要的是，这些大系统的销售推动了 **IBM** 很大一部分的系统整合与咨询业务——这是它增长更快的业务成分之一。郭士纳希望大型机收益的适度增长会导致公司其他部分更大的增长。

郭士纳把那么大的赌注都押在网络战略上，他在大型机上面真是冒了很大的风险。

PC时代已成往事

虽然 **IBM** 每年100亿美元的个人电脑业务所带来的收入几乎是大型机业务的两倍，但郭士纳却认为台式电脑

不再是本行业的推动了：

过去20年中占主导地位的机器是单独的台式电脑。那个时代已经过去了。公司客户发现，从企业的观点来看，PC机对生产率促进不大。现在我怀疑我们用这些机器的人自以为获益匪浅，但是有充分证据表明独立的PC机对一家企业来说是一笔昂贵的开支。

IBM轻松地度过了1996年的夏天，它的利润出人意外地创下新高。在几十年以来，像 ThinkPad 这样的IBM新电脑卖得很快，公司的服务业务在1996年1~9月也赚了可观的110亿美元。即使华尔街还说不准郭士纳是否真的闯过了增长这一关，但他们还是不得不承认他所办到的事真了不起。自1993年上任以来，郭士纳的战略赢得了丰厚的回报。IBM的股票翻了三番，仅在1996年就高涨了几乎84%，而标准-普尔公司(Standard & Poor)则只有22%的涨幅(郭士纳自己的收入也颇可观：他的认股权现在价值9 000万美元了)。

到1996年底，IBM硬件和软件部门的业绩显然比前几年都更好了。硬件增长了2%。软件收益涨了3.4%，这主

要是被 Lotus 和 Tivoli 产品的强劲销售所推动的。 Lotus Notes 的收益底线连续第二年翻番，涨到 900 万美元。公司收入报表上的数字看上去很坚挺。 IBM 最强大的增长引擎却是服务部门 (24.5% 的增长)。最重要的就是，公司不再背着一个不良形象了，它不是一个脚步沉重的巨人，由于判断错误而被迫让位给像微软和英特尔这样更小规模的公司。甚至这些暴发户公司也对蓝色巨人另眼相看了。

IBM 卷土重来

媒体现在在炒作“IBM 卷土重来”这个主题了。种种迹象是很明显的。公司的更小、更廉价的大型机到 1997 年年中都已售罄。它的服务部门继续组装和运行大电脑系统，预计在 1997 年和 1998 年将以可观的 20% 速度增长。

IBM 似乎在销售网络电脑方面保持着领先地位。它也明显扩大了 Lotus Notes 软件的分销，从而开始发挥利用它并购 Lotus 开发公司的好处。由于进行了便利网络商务的几个关键行业的联合，它在开发电子商务的竞争中遥遥领先，甚至它的个人电脑部门也在盈利， 1996 年第二和第三季度，该部门公布了 25% 的收益增长。公司

的新家用个人电脑供不应求。增长最大的部门仍是服务部门，这个部门从1995年的127亿美元上涨到1996年的几乎160亿美元，超过了它的主要对手电子数据系统公司(Electronic Data Systems)。公司的股票涨到几乎每股153美元，而分析家们预测还会看涨。也许最可观的数字就是市场资本化了：在1996年，IBM的市场资本涨了270亿美元，升至770亿美元——自1993年7月公司重组以来涨了500多亿美元。郭士纳为公司的总体形势感到兴高采烈：

如果你们回顾往事，读读我在1993年4月接手公司时人们的评论……他们中有些人预言公司在90年代末之前要寿终正寝。我们能有今天的成就，确实出乎我的预料之外，但是我很高兴。

而过去曾抱着怀疑态度的媒体现在却热情洋溢了。这里是《商业周刊》1996年12月9日关于IBM的报道：“啊，华尔街好像找到了一种新的增长股票，爱不释手了。而在某种意义上，它确实找到了。按微软或英特尔的标准来看，分析家们预计IBM今年7%~10%的增长也许不

足为奇。但50亿美元的增长是巨大的——相当于收益中增加了又一家戴尔电脑公司呢。”郭士纳并未感到如释重负。他知道自己在增长这个战线上打赢了几场重要战役，但许多方面都对他施加压力，要他进一步加快 IBM 的增长。郭士纳将不得不证明，1996不是他侥幸成功的一年。

第23章

不领先，必被淘汰

“21世纪到来之际，全球经济正在经历最重大的发展，而IBM正处于发展中心。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳知道 1997 年会有人审视他的业绩。此前一年 IBM 有所增长，这还不错。但是罗·郭士纳能保持增长速度吗？他真的能使年收入以 8%~9% 的速度持续增长吗？这就是他的目标，会使 IBM 在华尔街赢得高分。在 1 月份对世界员工的年度讲话中，他颇为引人注目地说：

1997 年我们无处藏身。今年我们都要交账——1994 年我们证明了我们能生存；1995 年我们巩固了自己；1996 年我们告诉人们我们能取得增长；1997 年我们将告诉人们我们能领先。我们再没借口了。我们不能说我们还在协调行动。

1997 年 4 月，郭士纳在接受《财富》杂志采访时说，IBM 在 1997 年会取得增长，而且确实正在增长。当被问到：“哪个部门将取得最重要的增长？”他回答道：

我刚来这儿时，来自华尔街的一个猜测是我们的新行业不会增长很快；我们的低增长行业，比如大型机和中型系统以及配套的软件业将会很快下滑；我们的高增长行业，比如服务业、个人电脑、通用软件、基础设备生产和技术认证不会取得全速增长。我们已经证明了这个假想是不对的。我们证明了大型机并未消亡，而且现在各界人士都承认这一点。

挑战低增长行业

郭士纳的增长计划有明确的目标吗？毫无疑问，他有。他计划挑战低增长行业，重新把它们改变为高增长行业，而且不允许公司里高增长行业的同事蔑视他们。他认为在这个行业内，一个有年销售额 760亿美元的公司永远不会像业内的暴发户样快速增加收入。与此同时，IBM也不会像他们那样突然陷入产品老化和面临竞争威胁的境地。

每个部门都有一套清楚的目标。它必须与它的竞争对手同步发展。我们不可能在每个部门都领先，而且我们不领先时，我们会从市场撤出，或不像以前那样把资金投入于市场了。这个行业就是这样，不领先必被淘汰。IBM人有必要觉得他们又在领先了。(1996年)我们必须让人们有这种感觉“IBM真地回来了”而且IBM确实让人们相信它做到了这一点。

我个人也一直在推行这种网络化计算机战略。未来的两年内网络化计算机界的领先公司将脱颖而出，我希望我们会加快进度，领导潮流。

同年5月在纽约与华尔街分析家举行的第四次年会上，郭士纳提出，IBM的目标是使收入以8%~9%的速度

增长。但他提醒说，像 IBM 这样的计算机界的巨人不可能像小型技术公司增长那么快。

IBM 内有巨大的机会。我们的模式是争取 8%~9% 的收入增长。我们不准备效仿大多数的信息技术公司。我们不打算每年增长 40%~50%。那很难办到……

我们注重提高股票价值。我们有自己的模式，但它决不是暴发户增长模式。

他认为，一些高速增长的技术公司可说是“流星”，因为他们最终会消逝。

分析家们非常想知道郭士纳是否认为 390 大型机系统(一度是公司收入和利润的最大创造者)还会取得增长。他回答道，过去三年里 IBM 已经把大型机的价格削减了 80%，这有助于刺激更多的消费。由于越来越多的计算机和公司网络相联，需求自然会增长。他就差没预测大型机会顺利增长了。

软件和服务业：我们增长的动力

软件和服务业是公司真正的增长动力。他指出，IBM

的软件业不如服务业发展得好，因为公司还保留着适用于大型主机的软件，没有开发适用于计算机网络的软件。郭士纳提到那位总是抱怨不受尊敬的糊涂喜剧演员，并说：

我们就是软件业里的糊涂虫。而且在某种程度上说，我们活该。我们把硬件的配套软件白送人，我们看着软件发展成通用型的，可我们还死抱着我们的主机配套软件。

他很肯定，IBM的一个新增长领域将是通用软件和中间设备软件，后者把大型机软件和其他各种电脑联接起来。为达到这一目标，IBM已经购买了Tivoli系统公司和Lotus 开发公司。

1997年，IBM的增长并不显著，其增长率仅为3.4%。然而它确实在收入这个领域里业绩更佳。IBM已连续三年报出了创记录收入——785亿美元，扣除币值变动因素后实现了8%的增长。公司收益增至61亿美元，比1996年扣除第一季度并购费用后的54亿美元增长了12.2%。

1997年，在《财富》500强美国公司的排名中，在收入排名表上IBM名列第六(1996年也是第六位)，在利润方面名列第七位。它的市场价值排名十四，超过了980亿美

元。1998年4月28日，当郭士纳与IBM的股东们见面时，他称1997年是IBM“非常殷实的一年”。“从技术业绩上说，我们可以称这是伟大的一年。”

1997年IBM的变化是人们对它看法的改变。这不是因为收入或利润的高增长：1997年收入和利润都仅比1996年增长3%，而若考虑到低税率，1997年其收益实际上还下降了4%。尽管这样，公司看起来仍在前进：一些产品门类有所改进，公司好像更有创新精神，效率更高了。它已经在电子商务领域里建立了稳固地位。它刚刚引进了铜作为导体，也许在半导体设计中可以完全替代铝。它把硬盘存储空间增大了两倍，由一年前的每平方英寸5G增大到现在的11G。它通过股票回买计划使人们对公司的繁荣产生了幻觉。仅1997年，IBM斥资71亿美元用于购买自己的股票；这要高于IBM在1997年的任何一项投资以及它在那年的收益。从1995年该公司实行回买计划以来，在这方面的投资已达到了180亿美元。

服务业才是真正的明星

然而，一些部门行业仍在挣扎。硬件仅增长0.2%；

软件增长1.6%。这些都再一次表明，真正的明星是增长21.6%的服务业。维修费下降了8.3%，租赁收入和筹资仅增长0.2%。服务收入增至193亿美元，按稳定币值计算增长了28%。郭士纳认识到：

七年前，凭借40亿美元的收入，我们在市场上几乎默默无闻。今天，我们是市场的领导者，而且IBM全球服务部在该行业内有最高的客户满意度。

服务业的前景确实很乐观：在1997年服务业增加了15 000名员工后，公司预定的新服务业的收入在1998年将达到430亿美元。

IBM软件业与微软的规模大致相同，1997年营业额达128亿美元，可收入大部分来自增长平缓的部门。1997年超过85亿美元的软件收入大部分来自没有增长的390和AS-400市场(实际上这些市场正在萎缩)。IBM收入40亿美元的非大型机软件业确实有所增长(增长率为30%)。其余45亿软件收入中的25亿来自Tivoli和Lotus。分析家预计，IBM如果不拿出一些创新产品，它的软件销售不会有起色。

全球服务部的收入仍是增长最快的部分，占总收入的28% 强。IBM从日趋复杂和因地制宜的计算机解决方案的应用趋势中受益匪浅。从 1997年第一季度50多亿美元的销售额和季度末未完成订单收入的 440多亿美元来看，在今后的几年内，这个部门的收入有望以 15%~19% 的速度增长。

IBM不能从它的损益表中抹去个人电脑部分，这似乎很不幸。它面临着持续低价竞争的压力和低利润的威胁。1997年个人电脑销售收入平缓，为 139.1亿美元(1996年的销售收入为139.2亿美元)。

IBM的市场价值——郭士纳眼中衡量公司业绩的最高标准——1997年增长了230亿美元。IBM的股票价格超过历史最高而且仍在增长，一年增长了 38%。自从1993年IBM重大改组后，它的市场价值增长了730多亿美元。

与1996年相比，1997年的这些数字不尽如人意，也掩盖了郭士纳四年来的一些主要成就。1997年4月里，他成功地以股票的形式购回了107亿美元，使股票价格上升到168美元，接近历史最高纪录。郭士纳 1993年上任时，公司的主要行业一年亏损20亿美元。这些行业(包括PC业)

到1997年秋季都已盈利。微电子和 OEM业已完全盈利，而且从1993年的10亿美元收入增长到1996年的50亿美元。硬盘驱动器的销售猛涨；PC销售正在看好。网络业务仍是平平。

下面是莱曼兄弟公司的分析家描述郭士纳如何使问题行业实现好转的：

1993年IBM的主要业务要么不盈利，要么没有竞争力。IBM采取了大胆举措。由于大型机的处理器设计、建造以及维修都耗资巨大，所以被造价更低的CMOS芯片产品所代替。同时，过去几年内生产成本的降低使大型机的硬件价格和维修费下降80%，软件价格下降30%，这样，使得配有开放式服务器的平台式机型更有竞争力。

公司加强了对PC领域的重视，以便与业内最好的个人电脑公司竞争。1996年个人电脑运营显著改进，1997年保持良好。据国际数据公司估计，在世界范围内销量增长的基础上——单位增长与上年同期相比超过37%——IBM的个人电脑市场份额从1996年第一季度的7.2%增长到1997年第一季度的8.5%。

戈尔德曼·萨克斯公司的投资研究部总经理劳拉·

康尼里亚罗赞同他们这种乐观态度：

郭士纳成功地在全公司内完成了重点转移和举债经营 IBM 大部分优势产业的使命。因为他推销的战略使 IBM 的顾客能建立长期的 IT 计划，从而再一次被人们认为是最可信任的、产品齐全的供应商——这一称号在 90 年代初由惠普公司夺走了。

经受了这么多年利润急剧下降和影响力逐渐消失的折磨，以及随之而来的重大改组举措后，IBM 已再度崛起，并成为业内和顾客间的中流砥柱。异常强大的服务能力、良好的商品周期、行业内对大型机的重新关注、逐步增长的利润、务实的管理办法，以及稳定的现金流量，这些都是今天的 IBM 的标志……

与几年前那个束手无策并想试图找出症结的 IBM 不同，今天的 IBM 看起来对自己的目标和功能有了更清楚的认识。

但是，IBM 大部分的销售收入来自较新的、利润较低的行业，比如个人电脑业，而且 IBM 的收入增长慢于其他大型技术公司。有人对此表示担忧。《名利场》(Vanity Fair) 杂志在其第三届信息时代前 50 名领导者年度排名中将郭士纳列为第七名，它说：“尽管 IBM 曾一度妄自尊大，

但现在公司职员的公众形象正在改善：该公司也许在亚特兰大奥运会上因数据分组出现过麻烦（计算机多次的失灵使IBM所吹嘘的“即时的”在线数据检索运行缓慢），可它用‘深蓝’挽救了自己，这台计算机于去年五月击败了世界象棋冠军卡斯帕罗夫。”

尽管郭士纳因上一年四月那期封面故事给《财富》杂志找了麻烦，但《财富》还是在1997年对郭士纳大加赞扬。大标题是“巨人罗挽救了蓝色巨人”。开头的几行是“郭士纳几年前接管IBM时，很多人都怀疑这位粗暴的前麦肯锡首席执行官是否能使这个巨人起死回生。然而郭士纳却出人意外地取得了成功（也许不出他自己的预料）。”该杂志赞扬了1997年郭士纳带来的重大转机中的两个里程碑：该公司的股票价格超过了1987年夏天的历史最高纪录，达到了每股175美元。郭士纳签了续任五年首席执行官的合同。

还要任职多久？

直到1997年11月，大家还不清楚郭士纳会在IBM呆多久。他自己也没明确表明他会怎么做，至少当时他不知

道。1997年4月他说……

我在这儿的4年中，每周工作7天，一天24小时。在这儿的前4年我曾以在世界上最大的食品公司时的方式工作。总有一天我要问，我还要这样干多久？

我已经基本上完成了我来时被要求完成的任务——也许甚至超过了一些人的期望。我还没打算离开。但我和其他人一样也有七情六欲。有时候我想也许我该抽出点儿时间陪陪我的家人。或者也许为我深爱的这个国家的公众教育做点儿事情。有时我也想这是世界上最好的工作，别的事情我都不想做了。完成了一个任务后，我需要为下一步做出选择。董事会也有同样的选择权。我们互相没有承诺。

再干五年

然而，在1997年11月21日，IBM宣布郭士纳将再干五年——直到他60岁。作为回报，郭士纳将接受一个包括200万美元认股权的补偿方案。在1997年的年度报告中，他提到续任的理由有二：

首先，我来这儿要做的工作还没有完成。当很多人已经宣判我们死亡时，我们已经证明了我们能生存下去。当绝大多数人都相信增长的可能微乎其微而且会稍纵即逝时，我们证明了我们能增长。而且当很多人把我们看做过去的老古董时，我相信我们正在证明世界的未来离不开 **IBM**。现在我们的任务就是领导潮流。

其次，坦诚地说，我想不出与这项工作同样有乐趣的事情可做。如果你深爱商业——我是这样的——在最有刺激性的地方，在市场最活跃的地方，在问题最迫切需要解决的地方，在团队创新最热烈的地方，你都想留下你的身影。在 21 世纪即将到来之际，全球经济正在进行着最重要的发展，而 **IBM** 又处在发展中心。这个规模庞大、资源雄厚、举足轻重的公司要大显身手了。难道你还想去别的地方吗？

1997 年渐进尾声，郭士纳会非常满意，因为 **IBM** 已经迎来了一个新的平稳时期。多个目标的实现使他充满信心。在他到来之前很多人都宣判了 **IBM** 的死亡，但它正日益受人尊敬。它正在向行业内的领导地位迈进，这使郭士纳的形象越来越光辉。

第七部分 寻求新市场与新机遇

“前景仍很广阔。我们是本
行业里的老大，我们有
9%的市场份额。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

第24章

收取服务费是有利可图的

“IBM内部有很多人告诉我，我们不能保持这个20%以上的增长率(服务业)。我不准备接受这个说法。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

几十年来，IBM一直被认为是优质计算机的生产商。它是一个生产商，不是服务供应商。然而确切地说，它提供服务，但这只是事后的想法，是公司觉得不得不这么做。但IBM提供的服务被看做是整个产品的一部分，顾客只需付产品的费用。很少有人想到IBM的服务部分也许会成为它独立的盈利核心；没有人想到90年代服务业会成为公司的主要盈利核心。可事情恰恰就是这样。

服务业在1990年才开始运作，IBM开始向顾客收取多年以来一直免收的服务费用。现在同样是那些安装新的大型机并免费保证其运转的系统工程师们开始向顾客寄出服务费帐单了。

刚开始时，服务业从没被集中为一个统一的整体。随着服务业的发展，它缺少了财政控制，而且由于一些无效的合同，服务业几乎不盈利。结果，IBM虽在计算机服务业排名第二，但却远远落后于排名第一的EDS公司。

赢得强劲发展势头

IBM公布的127亿美元服务业收入证明了1995年IBM的服务业真正取得了强劲的发展势头。IBM的服务业健康

成长，郭士纳功不可没，但他并不是服务业的开创者。他接任首席执行官时，服务部门已经存在。在他接管后，在阿波罗航天飞机项目中管理美国宇航局合同的工程师、出生于田纳西州的丹尼 M. 威尔士 (Dennie M. Welsh) 促使了郭士纳把服务业作为 **IBM** 的重点发展对象。

威尔士建议 **IBM** 向其他公司提供与宇航局和其他政府机构同样的管理服务。他解释说，**IBM** 负责宇航局和政府机关大型计算机系统的专业技能可以被用于各公司，而 **EDS** 公司在这个经济部门里经营得很好。**IBM** 的第一个服务业客户——麦道公司 (McDonnell Douglas) 喜欢这个主意，因为它可以从 **IBM** 汲取如此多的技术资源。然而一些人却担心 **IBM** 能否处理好给客户提供对口服务和促销自己产品之间的潜在冲突。另一些人则担心服务部门是否有能力协调好 **IBM** 的各个部分，并给顾客提供满意的综合解决方案。因此，当 1990 年威尔士和其他几个人拼凑起了服务部时，只有少数人重视它。

随着计算机价格的下滑，**IBM** 的服务部门更加显示了其重要作用。价格降低意味着人们买的电脑更多了——因此，服务人员有更多的工作要做。他们要给计算机编程、

维修、升级，还要培训雇员使用电脑。一些人把计算机比做剃须刀，把服务比做刀片，使用者要不断地购买刀片。

郭士纳 1993 年上任后，他听取了威尔士的论点，这位新的首席执行官同意对服务业给予高度重视，因为他深信服务业将成为主要的增长动力，尽管公司那年的服务收入只有 76.4 亿美元。服务部门与郭士纳的想法不谋而合，那就是 IBM 的复兴取决于对其庞大规模的有效利用。他决定不分解 IBM。一个整体的 IBM 才有能力满足顾客对所有计算机产品的需求——无论是主机还是集成电路。而且所有这些产品都需要维修服务。

在他任期的头两年，郭士纳没有增加服务力量。但最终服务部门成了 IBM 的主要收入来源，为 IBM 决定如何发展软件和硬件部门争取了时间。

我们不是垄断者

IBM 考虑到形式对自己有利，便于 1994 年 6 月请求一位联邦法官解除 1956 年为限制其垄断权力而强加给公司的一套法律限制。这些限制是一起诉讼案裁决的一部分，

案件的起因是有人控告 IBM 垄断了正在兴起的数据处理服务业。事后 IBM 同意它的服务业将脱离其他部门单独行使职能，而且服务部门将为从 IBM 其他部门购买的设备和软件付全价。解除这些限制后，IBM 和它的数据处理部门可以共同营销其设备和服务；它也可以在为顾客服务时提供一些优惠设备折扣。

法官同意了 IBM 的请求。1996 年 7 月 2 日，IBM 宣布它已与司法部达成协议，决定在五年内废除 1956 年双方同意的裁决中加在 IBM 上的所有余下的限制。大部分的条款都在那天被废除了，包括对计算机服务业的限制（原双方同意的裁决中的一些条款，像那些适用于大型机和中型机租借的条款将到 2001 年裁决终止时失效）。

1995 年，郭士纳禁不住要自夸 IBM 服务业的增长：

服务业已经增长为收入的第二大来源，比 1994 年上涨了 31% (97.1 亿美元)。IBM 是当今世界上最大的信息技术服务公司，拥有 8 万名员工，他们在全世界内提供咨询、系统集成和研制解决方案的服务。

1995 年，服务业再一次得到增长，这次达到了 127.1

亿美元。

服务业发挥了IBM的一个优势，即它了解现代计算机业的所有成分，包括从因特网到个人电脑的整个范围。客户需要IBM使所有这些成分一同起作用。通过加强服务业，郭士纳削减了IBM对大型机业的单一依赖。这是过去IBM一直畏惧的问题。他本来可以选择加强公司业务的其他部分，比如，为因特网研制产品，或变成一个生产小型计算机的公司，可他选择了服务业。郭士纳的总体成功要大大归功于这个决策。

1996年，郭士纳评论道，IBM已经成为世界上最大的计算机服务公司：

服务业现在我们收入的第二大来源，而且前景仍很广阔。我们是本行业的头号公司，但我们仅占 9% 的份额……我们在世界 159 个国家有 8 万多名员工提供着系统集成、咨询和研究解决方案的服务。去年 IBM 雇用了大约 15 000 名员工，大部分在销售和服务业…… (我想强调) 为什么服务业会增长如此迅速。因为顾客们已经受够了拼凑的零件和原始的技术，他们想要自己商务问题的解决方案。

1996年底，收入达到 158.7 亿美元的服务业在 IBM 759.4 亿美元的总收入中，还未达到 21%。1996 年最后一个季度，IBM 计算机服务业赢得了它想赢得的五笔交易中的四笔，赚取了可观的 110 亿美元。

到 1997 年，服务业收入达到 193 亿美元时，服务业正在以每年 33% 的速度增长。原因何在？IBM 具备了很少公司能有的满足顾客对计算机全方位需求的能力——包括他们对网络的需求。越来越多的公司想把这个责任承包出去——把它们的计算机业务交给 IBM、EDS 或其他公司，这些公司有偿地管理这些业务。1997 年 4 月，郭士纳注意到服务部门是……

……信息技术业增长最快的部分。我们比整个行业增长的速度还要快。我们在服务业面临的挑战是产生回报的同时管理好增长。去年我们的服务业增长 25% (1996 年)，并已连续 4 年增长 20% 以上。去年我们与顾客签订了 270 亿美元的合同。今年第一季度又签订了 30 亿美元的合同。

如果顾客愿意，IBM 可以买进并操作计算机，而且用其他公司生产的软件。IBM 的员工会建议顾客购买 IBM 自

己的产品，而不是它们对手的产品，这当然不足为奇。
IBM服务部已经成为 IBM最大的购买硬件的顾客之一。
1997年，戈德曼·萨克斯公司的一位分析家提到，IBM的
包括全球网络处的全球服务部体现了新 IBM行之有效的一
切，包括郭士纳的“顾客第一”原则：

如果说以前的 IBM是一个以大型机为核心、由一些松散
部门组成的集合体，那么现在的 IBM则更像一个以服务和解
决方案为核心的紧密团结的联合体……在过去，它的服务业
盈利少得多——现在公司仍要为当初的失策付出代价，因为
这些赔钱合同还遗留在帐面上…… IBM的服务业正在迅速走
向领先地位，威胁着长期占主导地位的电子数据系统公司
(EDS)。与近期内任何时刻相比，IBM在大规模公司计算业
务和建立关系上的优势正发挥得淋漓尽致。

IBM服务部如果是一家独立的公司，那么它该算是世
界上最大的服务公司了。

1997年，公司将6个服务地区和3 700个服务支持项目
重组并改进为有100个服务支持项目的三个业务部门：专
业服务部门(72 000名员工)，产品支持部门(40 000名员工)，

和网络服务部门(8 000名员工)。服务部的员工占了IBM总共24万名员工的一半。虽然IBM在90年代初裁减了20万名员工，但它在1998年又为其服务部门雇用了18 000员工。

精明的一步

服务业一直是IBM惟一持续增长的火车头。1998年服务业收入为234亿美元，比前一年增长了21.4%。如果没有服务业，IBM想不出它的增长率将从何而来。比如1998年底，IBM的任何一个硬件部门都没有获得有实效的增长；而且软件业的一些方面则刚开始取得一些进步。

财政分析家认为郭士纳加强服务业的举措是非常精明的。美林公司的史蒂夫·米路诺维奇评论道：

解决问题的主要驱动力来自服务业。IBM已尽力将公司的重点从硬件上转移开。它正转变为一个服务性的公司。IBM的硬件产品跟其他公司的产品逐一比较并不过硬，所以它还需要别的产品。它在产品上赢不了，所以它转向服务业。它需要将硬件、软件和服务业结合在一起。它已使自己有别于EDS公司——它的服务业是全球化的，而EDS公司的全球

化程度则较低。今天，**IBM**55%的营业利润来自服务业和软件业。软件业占35%，服务业占20%；其余45%主要来自硬件业，还有一部分来自维修业。

下面的例子讲述了 **IBM**的服务部门是如何运作的：1996年9月，郭士纳邀请了一些首席执行官进行了一个全天的战略研讨会。他们开始和郭士纳探讨各公司在各领域里的协作研究问题。孟山都公司 (**Monsanto**)的董事长莎皮罗 (**Robert B. Shapiro**)问道，他的药剂和农产品公司在进行基因研究中是否可以从 **IBM**的技术中受益。

几个星期后，**IBM**的人来到了孟山都的圣路易斯总部，报告了在**IBM**实验室进行的有助于描绘种子和人类细胞基因结构的研究项目。一年后，捷足先登的 **IBM**经理们与孟山都公司签订了一个为期十年、价值亿万美元的服务交易合同。这份合同既不是采购计算机的，也不是采购硬件的，基因研究也只是占其中最小的一部分。**IBM**和孟山都公司达成协议，**IBM**将经营孟山都公司的大型机系统，负责安装和维修其2万台个人电脑，运行联接孟山都内部设施的网络，并且为孟山都编写新的应用程序。

在1998年5月13日的分析家会议上，郭士纳花了很多时间论述了他对**IBM**服务业的希望。当时，服务业占公司785亿美元年收入中的25%。郭士纳知道，总会有一些持异议者要怀疑**IBM**是否能保持这种服务业发展的步伐：

IBM内有很多人告诉我，我们不能保持这种 20% 以上的增长速度(在服务业里)。我还不想接受这个说法。过去的 30 年里，作为咨询顾问、经理和董事会成员，我几乎涉足过世界上所有的行业。我从没见过比信息——技术——服务发展更好的行业了。

郭士纳预计到单纯服务业需求的增长就会给 **IBM** 整体上带来两位数的增长。原因之一：不容忽视的价值 440 亿美元的服务合同。估计到 1999 年，服务业将占 **IBM** 总收入的 1/3(1998 年 1 月，**IBM** 这位曾把计算机服务建成公司增长最快、规模第二大行业的总经理丹尼·威尔士因健康问题休假了。负责个人电脑部的萨姆·帕尔米萨诺代替了他。大卫·托马斯(David Thomas)被任命接管个人电脑部。

郭士纳刚上任时，他想不出公司的哪个部门将是增

长最快的火车头。他最终就在 **IBM** 中发现了一个增长很快的火车头：服务业。现在服务业已经成为 **IBM** 最重要的创收部门，大部分功劳当然要归于郭士纳。应当提及的是，并不是郭士纳开创了这一行业，甚至在最初阶段他还并不确信服务业会成为 **IBM** 未来发展的关键行业。他只是最终转变了想法，相信服务业会快速增长。他应当为此庆幸。

第25章

别卖产品，卖解决方案

“解决方案需要的不仅仅是纯技术，而是我们为满足顾客需要而对硬件、软件和服务进行的一种综合。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳决心保持 IBM 的完整性，以充分利用公司的大规模和多种经营。领导一个统一的而不是分裂的 IBM，使他不仅得以向顾客提供产品，更能提供 IBM 雇员所拥有的能把这些产品（有时是其他公司的产品）综合成计算机技术解决方案的专门知识。他使 IBM 不仅出售产品，还帮助顾客解决商务问题，通过这个决策，郭士纳恢复了一个在 IBM 曾经很流行的战略。也许最重要的是，IBM 承诺提供解决方案的方式意味着它将致力于服务业。

尽管 IBM 在它成立的头几十年里主要是一个生产企业，但老托马斯·沃森最喜欢的一句名言就是：“不谈机器，谈顾客的企业。”早在那时他就明白顾客更关心的远非机器或技术，而是机器能为他们的企业做些什么。

早在 1964 年 4 月 7 日，第一台真正的多功能计算机系统 360 问世时，几乎不能指望顾客对这门新技术有什么了解。这个行业实在太新了。所以，IBM 明白，提供一件产品不仅意味着出售硬件，你还得提供操作系统、应用软件以及培训顾客的服务。

并非新概念

不错，提供解决方案并非新概念。20世纪60年代到80年代初，在中型计算机和大型计算机大行其道时，IBM的系统工程师小组就曾无偿为客户搞了许多计算机项目，帮助他们解决各种技术和商务问题，许多系统工程师都全天在客户那儿工作。但到了80年代中后期，随着客户机-服务器(client-server)的革命，系统工程师变成了销售代表或者顾问，因为企业越来越不需要对这个铁家伙提供的帮助了。

然而到90年代后期，许多信息技术部门都发现，越来越难以靠自己的力量对付计算机问题了，因此，计算机销售代表又恢复了他们商务顾问的老行当，他们常常提出一些综合硬件、软件和服务的解决方案。如果销售商不能提供一个完整的解决方案，就往往连项目投标的机会都得不到。因此，尽管服务并非计算机行业的新概念，但郭士纳比以往任何时候都更有力地推动了IBM采取这种方式。

IBM的技术深度和技术天才为解决方案的方式提供了

坚强后盾，郭士纳解释说，IBM的服务战略引入了它的实验室，实验室通过与顾客协作，探求技术如何改进。技术发展的循环越快，IBM就越能向客户提供带来竞争优势的解决方案。客户经过公司重组后，都说系统配置实际上才是价值所在。

在郭士纳看来，工作站或个人电脑属于谁的问题越来越不重要了。重要的是如何进行改变。顾客最不需要的，就是又一个IBM的零部件制造商进入IBM，并把电脑速度拼命加快。如果IBM打算那样做，潜在的顾客就会失去兴趣。IBM应该更快地把技术转化为产品，而且必须是优质产品。这条战略，仅仅是这一条战略，就足以吸引顾客了。

郭士纳管理IBM的第一年，公司亏损89亿美元，不得不借钱支付股息。当时取消IBM每年60亿美元的研究开发经费并不难，这也是约翰·阿克斯原来的计划。阿克斯对每年把那些钱花在研究开发上已感到厌倦了，因为那些深奥的项目很少能够进入市场。郭士纳接管后，对研究开发保持着一种开明的态度。在决定研究开发的前途之前，他首先参观了研究基地。他初次访问纽约市约克

镇高地(Yorktown Heights)的沃森研究中心时看到的情景，给他留下了极深的印象。他见到了一些研究项目，这些项目如果方向对头的话，是能够具有很强的实际用途的。即使他后来确实削减了IBM对研究开发的投资，郭士纳还是保持了这个部门的完整，他还忠告研究人员花更多的时间为顾客考虑解决方案。

减少对硬件的依赖

郭士纳1993年4月接管IBM时认定，让IBM成为首屈一指的解决方案公司是至关重要的。他想让IBM以专门的硬件、软件和服务——即使产品不完全由IBM制造——致力于满足银行或医院的具体需要。包括IBM在内的大多数计算机公司，都曾尝试这样做，但效果各不相同。运用IBM的规模和广阔的技术资源加强公司提供解决问题的能力，这是郭士纳的高见。

郭士纳认识到，IBM必须搞多种经营，减少对硬件的依赖。他做到了这一点，这仍然是他在IBM取得的最有意义的成就之一。从1998年春季起，IBM硬件的比例低于45%，大型机的比例低于10%。重点主要放在解决方案

和软件上。

他的目标是为**IBM**创建一个可行的组织机构。这个机构应该以这个思想为中心，即**IBM**能够而且愿意为寻求技术解决方案的顾客提供全方位服务。到目前为止，大公司已经超越了办公自动化的概念。过去，这些公司购买大量的个人电脑，常是一帮人来连线，另一帮人来提供咨询。郭士纳意识到，现在企业需要一个统一的战略，因为获取和控制信息是竞争中的关键问题。

解决方案战略意味着**IBM**不再仅仅是出售硬件，而且还出售解决问题的办法。1996年11月4日的《财富》杂志评论道：“如果说老**IBM**是托马斯·沃森老爹穿着白色衬衫站在好几百万美元大型机旁的形象，那么新**IBM**就是郭大叔挽起袖子修理这个烦人东西时的模样。”

IBM的新口号——向顾客提供解决方案，在计算机行业的其他方面也得到了响应。康柏公司购买了**IBM**的老对手数字设备公司，主要是想获得它 5 万人的直销和服务队伍。数据库企业 **Oracle** 公司新建了一个服务咨询部，一个网络公司 **Cisco** 系统公司现在也标榜自己是“解决方案提供商”。所有这些公司都赞同 **IBM** 的观点，认为随着产品

越来越难分高下，服务将成为增加销售收入、加强顾客对产品忠实度的关键因素。

郭士纳在1994年的年度报告中宣布了IBM战略性的新责任：“扩大客户机－服务器计算的市场份额。”然后，他解释说，IBM有42个开放系统中心分布在34个国家，帮助那里的顾客设计并实施客户机－服务器方式的应用。1994年这些中心的客户服务增长了50%多，销售收入达到了约10亿美元。公司注重使用方便、系统管理以及能够提高IBM和其他销售商产品兼容性的软件工具。

两年之后，在1996年的年度报告里，郭士纳评论道：

解决方案需要的不仅仅是纯技术，而是我们为满足客户需要而对硬件、软件和服务进行的一种综合……网络世界也创造出了巨大的服务需求，这是我们增长最快的业务。客户在从咨询和系统融合到网络服务和教育的所有方面都需要帮助。

郭士纳一直把解决方案当做IBM销售的主要策略：

将来推动IBM增长的第一件事就是彻底采取解决方案策

略，而不是搞零部件。我们不是卖浏览器的，也不是卖个人电脑三维引擎的，我们卖的是让企业更赚钱的方法。

解决方案做主打产品

其他公司的做法与此不同。其他公司依赖产品系列中的一种单一核心产品来获利：

- 微软以视窗 (Windows) 做主打产品。
- 英特尔公司 (Intel) 以微处理器做主打产品。
- 网景公司 (Netscape) 以互联网浏览器做主打产品。
- Oracle 公司以数据库做主打产品。

IBM 与它们不同：它以解决方案做主打产品。它依靠用各种部件——不管是否是 IBM 的产品，创建网络来处理对企业至关重要的销售或金融交易。IBM 把这种解决方案方式称为“电子商务”。

零售股票经纪行查尔斯·施瓦波 (Charles Schwab) 就是一个有趣的例子。1995年12月，施瓦波决定建立一个能允许客户买卖证券、分析财务状况的万维网网站。施瓦波的总裁们与好多认为自己能帮上忙的人交谈，但他

们最终选择了**IBM**。因为**IBM**承诺在一个合理的时间内把网站建起来(花了四个月的时间)。最终拿到施瓦波的生意不是因为**IBM**能提供软件或硬件，而是因为它提供了那种能让施瓦波迅速建立起网站的咨询服务。

随着互联网的来临，**IBM**似乎有了一个大好机遇。根据1996年底的估计，企业在1996~2000年间将在网络计算项目上斥资2 500亿美元。**IBM**说其中65%将用于基础服务和研究解决方案。

尽管大型计算机常被视为过时的恐龙，但 **IBM**预计50%以上的公司数据都存储在**IBM**的大型机里。许多公司需要想办法把那些数据调出来实现网络共享。**IBM**正在考虑如何帮助这些公司以各种方式有效地使用互联网。例如，游客现在可以在美国航空公司的网站上购买机票了。起初要建立这个网站时，最关键的一步就是从美国 **Sabre** 系统里导出数据，而这个系统就是在塔尔萨 (Tulsa) 一间地下室中的10部**IBM**大型机储存库上运行的。**IBM**处在一个理想的地位上，可以运用 **Sabre** 系统迅速向美国人提供服务，并把服务延伸到网上。

郭士纳成为**IBM**董事长时，业内的怀疑者都等着看这

个技术生手将如何担任这家世界上最大技术公司的领袖。事实证明他干得不错。实际上，因为他对个人电脑软件不熟，所以在一件重要的事上反而有好处。

那是在1994年末，郭士纳拜访了美国最大的两家银行的总裁。像有时会做的那样，他问总裁们，他们认为将来最大的对手是谁。郭士纳觉得答案大概是美林、忠诚(Fidelity)或美国运通，但却一个也不是。两个总裁都提到了直觉公司(Intuit)，这是微软集团刚并购的一个家庭财务软件制造商。郭士纳对此感到很惊讶。“我从来没听说过这个名字。我的意思是说，我不得不跟第一个人虚与委蛇。”他笑着说。

郭士纳立刻找了一本直觉公司的加速计划 (Quicken program)开始了反复琢磨。他意识到，像直觉之类的公司很快就能开展业务了，而这些业务本来该是银行做的：即向个人电脑用户提供家庭银行服务以及其他理财服务。如果银行不抓住这个机会，郭士纳相信，微软和其他公司就会轻而易举地插到银行和它们的客户之间来。

郭士纳叫来了管理IBM 90亿美元金融服务机构的罗伯特 M. 豪(Robert M. Howe)，告诉他公司必须开始考虑

银行在这种新的竞争环境下取胜所需要做的工作。

接下来的18个月，豪就一直研究这个问题：如何帮助银行提供在线服务。他打算建立一个所有银行都能参与的全国性的网络。银行与IBM共同拥有这个系统，分摊费用，以避免单独建立系统的麻烦。IBM为每一笔交易收取手续费。豪走遍全国，征求银行家的支持。郭士纳也在1995年冬的一次高尔夫锦标赛上把班克翁公司 (Banc One)的董事长约翰 B. 麦克考(John B. McCoy)拉了进来。这两个人正在参加四人一组的比赛，连着打三个洞的时间，郭士纳都一直在谈这个伟大的电子金融联营集团。麦克考非常恼火，他问郭士纳能不能专心打球，但最终班克翁公司的态度缓和下来，参加了联营集团。

1996年9月9日，郭士纳和拥有6 000万储户的15家银行的总裁，包括班克翁公司、国民银行 (NationsBank)和美洲银行(Bank of America)，一起宣布成立Integrion金融网络，一个电子和金融的联营集团。除了这个 Integrion网络，IBM还创立了保险商业网络 (Insure-Commerce)，它能允许保险代理人、经纪商和顾客购买保险。IBM的石油连线(PetroConnect)可以使石油公司购买有关地质、天气

和其他重要信息。

1997年7月，郭士纳解释了为什么顾客需要解决方案：

我们的顾客不在技术行业中，他们没有时间一家一家地串IBM的产品集团，建造自己的解决方案。他们希望有人能为他们做这件事。这就是我们谈论的解决方案的意思。现在“解决方案”这个词在这个行业已经用滥了，即使是只卖一种产品的公司也在提供“解决方案”……但这都是以对顾客需求的充分理解为出发点的，不是以信息技术的战略，而是以商务战略来衡量的顾客需求。这意味着我们不得不对客户的企业和行业有深入的了解。

罗带来的最大财富

金融分析家对郭士纳的解决方案办法感到很激动。劳拉·康尼里亚罗写道：“也许郭士纳带来的最大财富之一，就是他意识到了IBM多年的经验在提供解决方案中的重要性。”

分析家懂得，当计算机行业不太复杂时，就像80年代初，个人电脑首次进入市场时，顾客愿意学习如何使

用这一产品。但随着产品日益复杂和互联网的发展，用户更倾向于使用解决方案。郭士纳很好地把握了这一点，所以他既幸运又机敏。Bear Stearns公司的高级管理经理、金融分析家安德鲁·内夫说：“最关键的一件事，就是郭士纳明白了IBM的优势以及人们愿意和IBM做生意的原因。并不是因为它的硬件，那是IBM过去的想法。而是因为它有大批人员可以奔赴需要的地方，那才是它的力量所在：IBM就是人才济济。但是随着世界向个人电脑发展，你不能再把成批的人往外送了。但IBM仍有这份巨大的知识产权和资本，不管是技术、解决方案还是智力。IBM总是有非常聪明的人，它只是迷失了方向，不知顾客想让他们做些什么。IBM的人不是傻瓜。他们不过是走错了方向。”

第26章

利用电脑空间： 下一个商务大挑战

“它将像发明印刷术、电灯泡或实现载人飞行那样从根本上重塑这个世界。它将重塑世界上每一个企业和机构。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳曾多次说他不喜欢远景规划^[1]。他从来没有解释过为什么。也许他觉得这个词意思太模糊了，或是嫌它使人想起许多不相干的事。反正，他宁愿叫它们战略(strategies)。然而领导IBM几年以后，他终于准备宣布一个远景规划了。

他之所以这样做，是与网络计算有关。

为了解释自己这样做的原因，他的思绪回到了刚来IBM的日子：

媒体中几乎马上一起起哄，说IBM在荒野上没有目标地徘徊。所以在将近3年后的今天，我这样说真是天大的讽刺：IBM目前最需要的就是一个远景规划。我的意思不是指口号；不是指许诺和所谓的蒸汽产品(即目前不存在、将来也不会有，但据称会出现的产品)；也不是说对IBM有好处的东西对你们也有好处。我的意思是：

我们目睹了计算业在以往的巨大改变——从集中的大型机到分散的个人电脑，再到通用的客户机-服务器的计算模式。

[1] vision 一词有多种含义，如幻想、幻像、视觉、眼力等等。
——译者注

我们现在意识到客户机-服务器的模式还不是计算发展的成熟阶段。它是下一阶段，即我们所说以网络为中心的计算的开端。我承认，这个名字即使不乏味透顶，也有些罗嗦。(我很愿意想个更干脆的名字，但为时太晚了。)不过比起名字来，描述的事物本身更重要，这是一个对所有个人和机构都会产生深远意义的巨变……

因此这两种强大力量——顾客的需求和先进的网络技术——聚在一起，把IBM引向了一个简单明了、与我们公司的使命相一致的战略，或说远景规划。IBM要通过以下两点实现向网络中心计算的转变：继续创造能把强大网络变为现实的先进的产品和技术；与我们的顾客协作，帮助他们实现对网络的充分利用。

老板最终有了远景目标

郭士纳自信找到了正确的战略，所以就不再动摇。就像他1995年10月在《商业周刊》中所谈的：

毫无疑问，以个人电脑为基础的模式已成了昨日黄花。未来将是以网络为中心的模式。焦点转移到了吸引两个世界精英

的网络上。这一模式推动了本公司的战略。听到人们在谈论IBM时说：“噢，我想知道他们能否在老业务衰亡的同时实现新业务的快速增长。”是很有意思的。他们不理解的是，我们在重新构思我们的旧业务。我们正在把它们带入这个新的模式。

郭士纳不是一夜之间就变成了网络计算迷的。他曾花了11年的时间管理着世界上最依靠电子技术的企业之一。他最喜爱的项目之一——美国运通卡——就是电子商务、网络商务的一个绝好的例子。数千万人在上百个国家与几千万个饭店、旅馆和航空公司打交道，一切都通过电子交易，而这是通过一个专用网络来实现的。郭士纳深信这个想法大可以运用到互联网上来。

企业可以在——我讨厌这个字眼——电脑空间(Cyber space)中运行，可以在数字世界、而不是实际世界中管理一家企业，这个想法对我来说不希奇。不错，我是从企业的角度考虑问题的。这个称为互联网的技术的出现，正好适合我们的计划。本行业有许多公司似乎一觉醒来，发现了一个叫互联网的东西，就说：“呀，这挺时髦的，我们最好也搞搞互联网吧。”我们可不是这样的。我们是从顾客的角度出发的，互联网正是我们用来创造综合解决方案的工具和资产之

一。它是一个非常有力的新工具，说句老实话，我们很庆幸它是和Java语言一起出现在舞台上的，因而我们可以把它们作为工具，扩展并充分发挥我们定下的战略。

中心的组织原则

早在1994年初，郭士纳就把网络计算定为IBM的中心组织原则和中心一体化战略。

在1994年的年度报告中，郭士纳宣布，他的六个新“战略任务”之一就是“建立在网络中心计算中的领导地位”。为了实现这个目标，他着重提到，IBM正在许多方面进行努力，以明确这个新的市场和新的计算模式。它创建了世界上最大的数据网络IBM全球网络(IBM Global Network)，这个网络覆盖100多个国家的700座城市(1998年末出售给了美国电话电报公司)。它开始与电话和有线电视公司合作，实地检测IBM向顾客和企业提供互动服务的技術。IBM敞开双臂拥抱互联网，并且通过提供能支持大批量商业交易，并能同时保护重要信息不受侵犯的加密技术、杀毒软件和“防火墙”安全产品，帮助它的顾

客也利用网络。

郭士纳帮助企业创建先进计算机网络的巨大战略赌注，正好发挥了公司的特长。**IBM**不仅制造网络最重要的一些部件，而且还有大批的销售和技术人员对复杂的设施进行销售、安装和维护。

IBM比微软早一年认识到互联网的重要性。**IBM**为郭士纳作技术问题顾问的老权威、互联网部的经理欧文·乌拉达夫斯基－伯格(Irving Wladawsky-Berger)，记得1995年互联网出现时，他的小组感到“兴高采烈”。他预感到这个新现象将会给**IBM**带来更多业务。

对郭士纳来说，互联网的好处在于它总是开放的。它新鲜刺激，又容易接近。但更重要的是，互联网为**IBM**提供了网络计算激动人心的远景。互联网符合**IBM**的优势，因为**IBM**拥有庞大的存储能力、安全的数据库、可观的处理能力、专业的系统融合以及战略性的计划。**IBM**可以提供硬件、软件、培训、安全、网络以及融合这一切的服务。

IBM不推销任何特别的产品，也不像微软公司似的醉心于网络内容，反而致力于研究如何让互联网充分为顾客

发挥作用。最初的决定之一，就是放弃自己的浏览器。(乌拉达夫斯基伯格曾说：“那种消费者的东西并不属于我们。”)不久之后，在1996年，它停止了Prodigy在线服务。

宣布新战略

为了加强其在世界网络桌面计算中的地位，IBM于1995年6月购买了Lotus发展公司。IBM想得到Lotus Notes在网络世界中强大的通信能力。

郭士纳在1995年11月13日康姆德(Comdex)贸易展上决心阐述他对网络中心计算的远见：

我们开始了解到，客户机服务器方式实际上并不是计算发展的成熟阶段。它其实是下一阶段，即网络中心计算的开端。许多力量共同把我们推到了这一阶段。

作为网络计算举措的一部分，IBM还依赖着另一个不是它发明的软件技术。太阳微系统公司(Sun Microsystem)极受欢迎的编程语言Java语言，是网络世界的理想语言，因为网络连接的计算机往往运行互不兼容操作系统。一

个用Java编写的程序具备了一种潜能，可以在从最大的大型机到最小的掌上机的任何一台机器上运行。

1995年年底，郭士纳承认IBM的未来在很大程度上要看以网络为中心的世界如何发展。“因此，我希望你们能明白，在IBM我们对网络中心计算的态度是很认真的。我要说，我们的未来在很大程度上都押在了上面。”

在纽约与华尔街分析家和各大股东会谈了 3 小时后，郭士纳 1996 年 3 月宣布，公司的传统优势将会使它在网络计算的新时代成为一强。

计算行业又对我们有利了。它来了，又回到了我们这个可爱的地方。你所读到的和听到的与互联网有关的一切都对 我们有利。

郭士纳补充说，IBM 将来打算针对具体行业的需要，提供越来越多以网络为基础的度身服务。举个例子：为三大保健机构创建覆盖包括科罗拉多、俄亥俄、蒙大拿在内的八个州的网络，把医生、病人和医院联系起来。这个网络的任务之一，就是使文书工作自动化，并且当病人转院时，使他们的病历也能转过去。

像电灯泡那样重要

带着这些对 IBM 主要战略的厚望，郭士纳在 1996 年 4 月 30 日的股东年会上告诉股东，他感到向网络计算的转移确实很深刻：

我真的相信它将像发明印刷术、电灯泡或实现载人飞行那样从根本上重塑这个世界。它将重塑世界上每一个企业和机构。它将影响而且已经影响了我们中的每一个人……

但在向网络计算的转变中，最重要的驱动力不是技术。这一转变的主要驱动力是以全球客户的考虑重点为基础的。几乎所有的客户都注重更迅速地进入市场、更快地发展产品、向顾客提供更好的服务、降低成本以及打开新的市场。

他再一次论述了网络计算是 IBM 的中心：

对于像 IBM 那样规模和覆盖广度的公司来说，很难以一个单一的战略涵盖我们所有的产品、服务和员工。然而，正因为网络计算囊括一切的能力，它成了 IBM 的综合策略。这就是我们正走的，或说开拓的道路，它能使我们重占鳌头。接下来是较难的工作，即付诸实施……

1996年9月5日，IBM成为首家推出网络计算机——IBM网络工作站(IBM Network Station)的大公司。这是一种新型的桌面装置，能够让用户存取网络应用程序以及处理能力，同时大幅降低桌面计算的成本。郭士纳对新产品充满热情，他也从IBM顾客对网络计算整体概念表现出来的兴奋中感到了信心。1996年11月11日，IBM的网络计算机部成立了。

网络计算的具体含义是什么？郭士纳解释说，它是建立在网络上的一种新型计算模式，其中网络以互联网最为知名。它不仅仅是把计算机连在一起，使之可以交谈——IBM很早以前就已经做到这一点了。更确切地说，网络计算是在如何和在哪里进行计算这些方面的一个巨大改变：

它改变了计算发生的地点，因为它把大部分的工作——处理、数据和应用程序——从桌面机器转移到了被称为“服务器”(server)的计算机上，而服务器默默地在幕后的网络中工作着。这为顾客节省了很多钱，因为他们不再需要每次升级都更换桌面的计算机和软件了。所有这些，都可以在服

务器上一次完成。这也使得我们的企业客户能够更好地控制重要的企业数据，因为信息不再是 (有时是随意的) 在成千上万的个人电脑中进行分配了……

我们正在对产品系列中的每一种硬件和软件进行改造，以适应网络的需要。今天，我们从个人电脑服务器到超级计算机的所有的服务器平台，都是网络服务器，可以与业内的任何一家企业在价格和性能上一争高下。我们和 **Tivoli** (IBM 并购的软件公司) 一起，正在实现公司基础设施范围内的多平台系统管理，并把它延伸至网上。我们所有关键的软件产品，例如数据库和交易系统，都可以在网上运行。

IBM的**Lotus**小组继续创新，并保持它在群件中的领导地位。更重要的是，**Notes**和**Domino**已经成为建设互联网应用程序的首选平台。(Domino是一个以网络为中心的网络服务器软件，可以帮助公司运用 **Notes**进行互联网合作。)

他相信，网络计算将会使**IBM**面临巨大的挑战……

网络日益成为做交易、进行交流、做生意、学生学习、公民接受政府服务的场所。

郭士纳相信，随着这一切的发生，对 IBM 几个强项的需求必定会很大。技术就是其中之一。网络在本质上是复杂的，需要很大的处理器、巨大的存贮能力、大型数据库、强大的交易处理软件和综合的系统管理。随着网上交易的增多，对 IBM 产品的需求也会增加。

郭士纳信心倍增

1997年，信心倍增的郭士纳开始实施IBM新的战略远景规划。他要领导各大公司进入联网新世界。这一计划要求IBM为大公司设计技术战略；为他们建造运行系统；并最终成为公司计算的设计师和结算所。IBM将把各个公司甚至整个行业都联系起来，以尽可能多地采用IBM的硬件和软件。

分析家同意郭士纳的观点。网络计算肯定适合 IBM 的许多优势。劳拉·康尼里亚罗的观点是：“IBM 倡导的网络系统世界是 IBM 的用武之地……今天的 IBM 更能利用这个世界的优势。”

事实上，郭士纳希望把 IBM 带回到过去——它执信息技术之牛耳、称雄美国企业界的大好时光。互联网的崛起使之成为可能。随着网络世界的到来，IBM 似乎已经做

好了准备，要成为这个新世界里不可或缺的一个角色。

IBM的目标，是把几乎所有的工作，都重新集中在帮助顾客开展以网络为中心的商务上。**IBM**战略的关键集中于三个解决方案：电子商业支付系统、供应链服务和软件，以及包括商业咨询和呼叫中心技术在内的客户关系解决方案。**IBM**正在从电子商务中获取好处。公司注意到1997年卖出了10万部网络计算机。

郭士纳相信，**IBM**在利用向网络计算的转变中处于非常有利的地位：

我们尝过当领袖的滋味。但当行业越来越远离许多令我们成功的因素时，我们中的一些人开始怀疑我们代表着什么，担心顾客是否认同我们产品的价值。

他解释说，**IBM**扭转局面的原因是：

我们也抓住了网络将成为新计算模式的好机会。一旦你明白如何才能使客户真实地体验到网络世界，你就会理解，这个行业又回到了我们持久的优势上来——企业计算和一体化解决方案。

但是，断言罗·郭士纳是否挖到了金矿，现在为时过早。他显然觉得自己已经挖到了，而且还很快地把这条信息传达给了IBM和整个世界。他对IBM将要领导网络计算的世界满怀信心。他会成功吗？郭士纳知道赌注很高，很多事都要视结果而定。但毕竟，郭士纳加速了整个公司的发展，以迎接即将到来的网络计算的革命。他知道，自己绝不能出错。

第27章

这个世界准备好了迎接网络计算机吗？

“当今每个首席执行官议事日程的每一部分都受到网络的影响。而这种形势就在我们眼前。这正是IBM的优势所在。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

1998年2月，郭士纳承认，网络世界和大型机构的管理者之间几乎还没有什么联系，因为网络世界常被描述成主要与电子邮件、在线娱乐服务、美国在线现象以及各种搜索引擎之间争夺顾客的竞争有关。用他的话来说，各种各样面向顾客的战略“都是内行才懂的”，首席执行官们还不能理解网络能如何帮助他们的企业。然而他感到IBM正在正确定义整个网络世界，深信首席执行官们很快就会理解这一新现象的：

你刚解释完，并说：“等等，按IBM方式来定义的网络技术和网络能力，就会成为提供供应链管理、减少周转时间的巨大财富，它们使供应商成了你企业的一个虚拟部分。”首席执行官们就豁然开朗了。如果你说：“设想一下，假如你作为与我们合作的制药企业，能够运用 Lotus Notes在你全世界的研究人员中实现知识共享，能够实时收集全球制药信息，那么你将会取得多大成就。”好了，老总就开口了：“天哪，那正是我在努力去做的；我要更快地批准药业代理们，我要能办到这一点，每天就能挣几百万美元。”

郭士纳说，在IBM的经理们坐下来用那些首席执行官

们能听懂的语言交谈时，把网络技术和网络解决方案的概念转化成首席执行官们的优先任务，相对就比较简单了：

上周我让世界上最大的制造公司之一、一家总部设在欧洲的全球性公司的首席执行官到这儿来，他是一位有远见的经理，他认识到，如果能够迅速而持续地进行全球通信，分享各种知识——工程信息、顾客信息、供应链信息，甚至那种有人认为是创建企业文化方面的信息——能够非常非常迅速而又一贯地做到这一点，那么这对他来说将是个巨大的优势。他知道自己希望做到这一点。于是我们探讨了在 IBM 我们是如何利用 **Lotus Notes** 在公司范围内实现那种横向知识共享，获得竞争优势的。

1998年2月，郭士纳观察到，顾客不再愿意只通过购买一种像个人电脑那样的设备来获取信息了。各种设备都要开发；有些设备类似个人电脑，有些则会是网络计算机。网络计算机将会成为对个人电脑的一大改进，因为它的成本比个人电脑更低、更容易管理、并将会给用户带来更多应用程序和更多数据：

我认为**IBM**领先于所有的公司，因为我们谈论的不是用一个简单的盒子取代另一个盒子。为了使网络计算为我们的顾客发挥作用，带来效益，它实际上成了一个系统和一个网络的表述，而不是客户的表述。我们正在培养能力，使公司能够通过服务器来管理这些设备并保持它们的有效性，解决加密和安全性问题以及网络可靠性问题。那才是**IBM**，或者说，这可不是从个人电脑空间发展过来的。这真是件滑稽的事。你们说网络计算机就是简单的个人电脑。它们确实是。但如果要让它们工作的话，你就要从服务器空间来管理它们，正因为此，我认为毫无疑问，我们在建造可靠安全的服务器产品方面是最重要的公司。

尽管郭士纳对网络计算机满怀热情，但该产品的销售却出奇地萧条。据数据调查公司(Dataquest)估计，1997年只卖出了14.4万台网络计算机，远远低于原来预计的40万台。但**IBM**的业绩还不算太坏。到1998年4月，它已经向3 000位顾客送出了10万台网络计算机。**IBM**的成功，在于它是最早提供既可以运行 Windows、又可以运行 Java 程序的网络计算机的公司之一。然而由于毛利率只有 20%，网络计算机盈利并不大。

到1998年6月，电子商务看来似乎并没有成为两年前郭士纳所预言的催化剂，网络也没有大幅拉动对 IBM大型机和大型存储系统的需求。在某些人的眼里，太阳计算机公司在网络计算方面比 IBM的优势更强。

尽管郭士纳努力保持一致——确立远景就不再违背它，但根据 1998年7月一份叫作“IBM互联网机遇”的弗雷斯特调研所的研究报告来看，企业的信息技术经理们对他想做的事颇感迷惑。当他们被问及对 IBM的战略是否清楚时，半数的人说不。一位商业银行的官员说：“这个公司太大了，充满了混乱和各种矛盾的消息。头一天，IBM还在盛赞客户机-服务器方式，第二天它就改变立场，鼓吹大型机了。究竟是怎么回事？”不同的人对 IBM的战略有不同的想法：“IBM的战略是提供解决方案——超越单个的硬件和服务，成为完整的解决方案。”这是一家电子设备公司的员工所谈到的 IBM战略远景。另一位商业银行的职员提到：“IBM的战略是推动大型机销售，把它们作为解决一切的方案卖掉。”然后，他们又问调查中那些认为自己清楚IBM战略的人，它的战略是什么？大约 30%的人说是做一个服务性的公司；26%的人说是推动电子商

务；17%的人说是提供完全的解决方案；13%说是延长大型机的使用；9%说赚钱；5%是其他(没有解释的)回答。

1998年10月，郭士纳难得地在电视上露了一面，详细地解释了网络计算和电子商务给 IBM 带来的机遇。当记者问他 IBM 最大的机遇是什么时，他说：

把我们的客户带到网络世界中来，向他们展示并为他们实现网络世界所带来的巨大机遇，争取新顾客，推动全球化进程，打通网络，缩短周转时间，改善供应链管理。当今每个首席执行官议事日程的每一部分都受到网络的影响。而这形势就在我们眼前。网络世界正适合 IBM 的优势。这就是我们最大的机遇，这也正在开始推动我们的发展。

很早以前，郭士纳就说过，互联网不是浏览，不是(通过聊天室)取代邮局或电话的东西。它不是让消费者去找全世界的天气预报的。它是关于职业活动的，是关于世界上几乎所有能想得出来的、将转移到电子界面上的交易的：医生与病人，学校与学生，政府与公民之间的交易：

它不会取代现实的交易，相反，它将对现实交易起到巨

大的促进作用。因为商务将在网上进行，在过去的三年里，我们都在建设您在网上进行重要交易所需的能力。不再是浏览器。浏览器很重要，很好，就像一扇门那样。但要想有个合适的居住空间，你还需要房子的其他部分，那就需要很复杂、很尖端的技术，而向顾客提供这种技术就是IBM的战略。

郭士纳并不泄气。他已经宣布了网络中心计算是 IBM 的远景规划，并不打算偏离这个新规划。他已冒险把 IBM 很大一部分资源和人力投到了网络、互联网和电子商务上。看起来很明显，他一门心思地要长期参与这一行业的竞争。他自信计算机行业最终将再一次改变方式，以网络为中心的浪潮将席卷整个世界。

第28章

向两位数的增长奋进

“我们必须夺取市场份额…
…我们中没有人是因为想
永远扭亏才在IBM工作的，
我肯定不是这么想的。我
们的扭亏工作结束了。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue



怀疑者继续质疑郭士纳在 IBM 取得大幅度增长的能力。但是当1998年行将结束时，他却能向他们表明，公司确实是以稳健的速度增长着。在整个 1998 年里，IBM 在报界得到好评。正如莱曼兄弟公司的分析家们在 1998 年5月所写的那样：

IBM 仍然是电脑业里最大的公司，并在近年中显示了稳固的财务复苏迹象。该公司在好几个关键增长市场中有牢固的地位，包括服务、软件、服务器、电子商务、个人电脑和因特网等行业。IBM 现在正利用它雄厚的研究与开发资金来在它为之服务的许多市场里发展其领导地位。

IBM 在1997年的总收入为 785 亿美元，仍是电脑行业里最大的技术供应商。即使这家公司被分裂为几个独立公司，其硬件(360 亿美元)、服务(190 亿美元)和软件(130 亿美元)领域仍将是其各自范畴中最大的公司。

尽管公司公布的 1998 年第一季度经营效益似乎很平常，并无出色之处，但上述事实还是骄人的。每股收益从 1997 年第一季度下跌了 9%，跌至 1.06 美元。公司总收入只略涨了 1.8%，升至 176.2 亿美元。但是局势不像表面上那

么恶劣。除了个人电脑销售下跌惨重外，收入会增长 7% 强。以稳定币值计算，这一增长即可换算为 11% 的增长。

此外，自 90 年代初以来，收入的组成也有了巨大变化。现在几乎有 60% 的销售额都跟硬件无关，因此降低了 IBM 拳头产品的风险。

除了个人电脑外，其他硬件的销售在那年的第一季度里表现都很不错。AS 400 及其相关的 OS 400 基于主机上的中件销售也增加了 20%~30%。硬件组件的销售也增长了 8%~9%。RS 6000 服务器的销售增长了大约 14%，而且在那一年余下的月份里预计会保持这一水平。

软件收入在那个季度只增长了 2%。除去货币波动因素后，增幅接近 7%。占软件销售额 70% 的基于主机上的软件显示了 5% 的可观增长率；同时，从 Lotus 到 Tivoli 的更快速增长的分销软件产品只增长了 11%。软件销售只占了总销售额的约 17%，与 1997 年大致相同。

2月2日，郭士纳通过电视向 IBM 的 27 万名员工发表了年度鼓气讲话：

我们必须夺取市场份额。今年就是我们要夺取市场份额

的一年。我们中没人是因为想永远扭亏才在IBM工作的，我肯定不是这么想的。我们的扭亏工作结束了。

由于IBM再次证明了自己搞大型系统的能力，所以它又预想了几个可能从历史上最著名的棋赛中衍生的大项目。1988年4月，公司宣布推出了一台新电脑——RS 6000 SP，它的功率比击败卡斯帕罗夫的那台要大五倍，每秒钟能分析10亿步棋。在深蓝胜利后的12个月内，IBM开始与能源部合作，建造一台将是历史上最快的SP超级电脑——每秒钟运算1万亿次。能源部计划用这台电脑模拟核反应，以便排除实地武器测试的需要。IBM还开始利用“深层计算”（用诸如深蓝那样的大功率计算机），以便让制药公司模拟化学反应，从而不必进行多年的药品研究与开发。另外一种叫做数据发掘的运用程序将筛选大量信息，以求找到从未被发现的模式与联系。

在《思考》杂志对他的一次采访中，郭士纳说道，IBM不得不采取攻势。一位采访者评论道，郭士纳把IBM过去的五年说成采取守势的五年，今后的五年是发起攻势的五年。那将是何种感觉？

那将会是很有趣的。我们会更喜欢这种战斗。你已经能看到了。人们感到兴奋、放松、行动自由、大学哥们义气、一种得胜感、一种分享胜利的感觉——就是为公司感到高兴，为互相帮助而自豪。你看到了去年我们的技术团队研制出的产品——深蓝、铜芯片和存储产品等。人们开始感到兴奋，并说：“嘿，IBM的研究开发真的卷土重来了。”……

当公司的业绩好转时，职业机会就会扩大，IBM的未来就更有保障，然后就有机会增加财务奖励——不管是以可变工资的形式、股票重购的形式，还是认股权的形式。这一切都使员工的感觉更良好。

分析家的乐观情绪

1998年5月，在分析家们面前出现的郭士纳热情洋溢。他告诉分析家们，他坚信IBM能像它更小的竞争对手一样快速增长。电脑服务业的超速发展将有助于IBM在它的拳头产品上取得两位数的增长，他对此信心十足。他以前曾警告华尔街，在过去几年里，不要指望高于8%或9%的增长。

IBM的服务业收入在1997年猛增了21.6%，而现在服

务业占了公司收入中的25%，雇员人数占全公司的1/3。

郭士纳说，来自服务部门的收入年增长率为30%，海外销售额在猛增。1996年，IBM做成了27笔交易，每笔价值1亿美元。其中21笔交易是在美国。1997年，24笔交易中有14笔是在美国之外的。1998年，做成的7笔交易中的头5笔是来自海外。

很清楚，从1998年6月起，郭士纳已经使IBM扭亏为盈了——至少部分地办到了。但IBM的大型机还是令人失望。IBM的中程服务器售价为10万~100万美元，1997年销售了60亿美元，比1996年增加了微不足道的1%。大型机的销售收入从1992年的100亿美元下跌到1998年5月为止的50亿美元(但IBM的官员们宣称，在某种程度上，这一落幅是误导性的，因为IBM削价，从而造成了收入减少)。

个人电脑又畅销起来了，但不如郭士纳所希望的那样强劲(1997年销售额为150亿美元，增长了5%)。IBM的好几种产品虽然盈利丰厚，但无疑是在很成熟的市场里竞争。即使公司宣布了相对较疲软的一季度销售数字，但它在华尔街上还是赢回了尊重。

IBM十分倚重明智的财务谋略。自1995年来，公司斥资200亿美元回购股票——这段时期营业利润或多或少是停滞的。IBM声称，回购股票的努力是由于公司不想囤积超过业务需要的现金。但是批评家们感到奇怪，一家技术公司为何不能发挥其研发资金的作用，或找出几家有高增长前景的公司来并购。成本倒是削减了，但郭士纳还是承认，IBM里太多员工仍然看重“表面时间”和成效甚微的会议。批评家们争论道，假如没有海外服务部，IBM的财务状况将会要糟得多。但这一批评也可以施用于任何综合集团的最大业务。批评家们还感到奇怪，在个人电脑这个激烈竞争的领域里，既然其他PC制造商似乎正在击败IBM，那么它为何还停留在里面。郭士纳论证道，IBM即使有这些弱点，但作为整体的IBM比其各部分总和的价值还是高。通过平衡管理IBM的各方面，公司可以为客户提供更好、更整体化的解决方案。

新的 IBM

然而，一个新的IBM正在兴起，这是毫无疑问的。因为郭士纳改造了IBM，媒体正开始为他歌功颂德。下面是

《商业周刊》 1998年6月1日的报道引言：

五年来，郭士纳一直在策划着公司史上最了不起的复兴。两位数的利润增长、对成本的严密控制，还有公司对电子商务进行的最具进攻性的征伐。多年来，公司里某些部门第一次开始超越其他对手了。1997年，郭士纳进一步抓紧了高科技服务业，这门业务价值193亿美元，增长了22%。芯片和硬盘驱动器业务销售量以20%的速度增长。对诸如Lotus开发公司和Tivoli系统公司等软件公司的并购也正在产生丰厚回报。

在同一月份里，《经济学家》杂志也评论道：

今天，多亏好运气和新老板的直觉，蓝色巨人作为一股需要认真对付的势力重返舞台了——这个新老板以前是经营一家饼干公司的——他就是郭士纳。1993年他被从RJR纳贝斯克公司挖过来了。IBM的利润和股票价格都反弹了；而且在经过几乎十年的裁员之后，它又重新雇人了。尽管巨人身上还有累累青紫伤疤，但人们能明显感觉到他恢复了信心。年轻的IBM员工步履轻盈，资深员工则几乎不敢相信公司命运竟会有如此的好转。更了不起的是，不久前电脑业的对手

们本来准备在 IBM 的坟墓上弹冠相庆的，现在却争先恐后地仿效 IBM 的经营模式了。

但是公司绝非彻底好转了。郭士纳知道个人电脑、服务器和存储系统业务下滑了，而且很遗憾的就是，公司一贯的主打产品大型机业务也下滑了。1997年年末，IBM 的业务中几乎有 64%，即高达 500 亿美元的数额无增长或下跌。1998 年第一季度也是如此。

总的来说，IBM 的收入在 1997 年仅上升 3.4%，而在 1998 年第一季度则只有小小的 1.8%。(郭士纳辩解道，折算过海外货币波动量后，IBM 的增长事实上应该是 8.5%。因为 IBM 55% 的业务都是在海外，郭士纳觉得，在衡量公司的增长时，应该把全世界货币波动因素考虑进来才公平。)

也许比 IBM 那微薄的 3.4% 增长率更叫人沮丧的就是这个现实：康柏电脑、太阳微系统、Cisco 系统、惠普和微软几家公司都比 IBM 增长速度快 4~17 倍！（在 1999 年 4 月，康柏受到了一次惩罚：它第一季度的利润下跌，导致其股票在一周内暴跌 24%；随后不久，公司首席执行官

官艾克哈德·普菲弗 (Eckhard Pfeiffer)和首席财务官厄尔·梅逊(Earl Mason)被公司的共同创建者和董事长本·罗森(Ben Rosen)赶走，罗森临时代替了普菲弗。)

另一个现实也让IBM感到痛心：微软现在超越IBM成为世界第一大软件供应商，它1997年软件销售额为131亿美元，而IBM只有128亿美元。在价值66亿美元的数据库软件市场上，Oracle公司在1997年也超过了IBM，成为这个领域里的头号公司。Oracle公司的数据库收入暴涨了20%，跃居18.2亿美元，而IBM则增长了8%，升至18亿美元。

IBM也濒临丧失其在硬件业里领先地位的边缘。当康柏完成了与数字设备 (Digital Equipment)公司的价值90亿美元的合并后，它们的硬件经营合起来价值340亿美元，比IBM的260亿美元硬件业务高很多，IBM的硬件销售额自1997年来基本停滞不动。

郭士纳已经证明，一家具有IBM这样规模的公司，即使它还拥有老的衰落行业，但还是可能在稳定币值的基础上以8%~9%的速度增长。但是情况还不完全如此。如果靠近点审视一下这家公司，就能看到全部实情：公司的一半业务是以15%左右的速度增长的，而另一半则一

点也没有增长。

在郭士纳的领导下，半导体业务是 **IBM** 获得的巨大成功之一。在全球半导体销售不太景气的情况下，**IBM** 的半导体销售却上涨了 17%。人们当初确信 **IBM** 不能在半导体业务里竞争，因为这门业务发展速度太快了。但是 **IBM** 却是最先推出铜技术的公司，到 1998 年夏天，它被认为是半导体程序技术里的领先者。

只是在 **IBM** 的服务业领域里才有骄人的增长。自 1998 年 5 月以来，服务业占了公司总收入的 28%，而且很快将占收入的 1/3。一些分析家预测，有一天服务业将占 **IBM** 总收入的一半。

硬件业的收入仍无起色，而且远远低于 1990 年的收入高峰。这主要是因为大型机业务的萎缩。**IBM** 兴旺的组件硬件部门主要是销售硬盘驱动器和芯片给其他电脑公司，郭士纳告诉分析这个部门的分析家们，该部门的业务在 1997 年增长了 22%，升至 56 亿美元，在某种程度上是因为得益于技术突破，例如“巨型磁变阻” (giant magneto-resistive) 硬盘驱动器，这种驱动器极大地扩展了硬盘的存储能力。

郭士纳在与分析家的谈话中特意提出软件部门来表扬。虽然该部门在 1997 年的收入只增长了 4%，升至 128 亿美元；但郭士纳还是说，他真的很高兴，因为软件作为 IBM 的一门重点业务崛起了。郭士纳的批评家们说，虽然 IBM 的通用软件业务（例如可在各种平台上运行的 Lotus Notes 等产品）增长迅速（1997 年涨幅为 11%），但公司软件总销售额中约 70% 还是专用产品，主要是用于它的 S 390 和 AS 400 电脑主机上的。这就表明大型机还是 IBM 大部分收入的来源；但大型机的收入却在下跌。

IBM 的客户机和服务器整体家族（在 1998 年 6 月）占总收入的 25%，大致与公司的服务部门收入相同。IBM 硬件业务最差的部分就是个人电脑，在很大程度上是因为激烈的价格竞争。

与此同时，从 1998 年春开始，IBM 似乎停滞在 5%~9% 的增长水平上了。IBM 的忧虑是：如果总收入还不增长，那么利润就会受损，因为公司保持股票价格的财务谋略所剩不多了（这些谋略包括股票回购和调整纳税范畴）。1998 年 5 月，IBM 的增长率仅为 6%~7%，而电脑行业的一些部门却以 30%~100% 的速度增长。有些分析家觉得，

郭士纳本来应该取得两位数的增长效益的。IBM的总收入在1997年增长了3.4%，低于1996年的5.6%，而且远低于1995年12%的增长率。

今年效益会更好吗？

从1998年第二季度的数字来看，很难想象IBM在年终的效益会更好。总收入下跌了0.3%，虽然大部分分析家都预期销售额会至少增长3%。如果用IBM的“稳定币值”方法来算，销售额会上涨4%；但即使这个数字与其他不用币值调整方法的公司的增长率比起来还是远为逊色的：微软增长率为26%；太阳微系统增长率为13%；康柏为7%；EMC公司为33%。

好消息就是，软件业务增长了5%，服务业暴涨了22%。然而，硬件销售却与前一年同一季度相比下跌了13%，其主要原因是个人电脑业里库存过剩导致削价，引起价格暴跌。大型机的收入与前一年同期相比也无起色。

IBM的利润仅上升了可怜的0.4%。

1998年第三季度的效益显示了多时以来最大的增长势头。那一季度的收入达到了201亿美元，增长了8%(以稳定

币值算有11%)。第三季度的净利润总额为15亿美元，而1997年第三季度的净利则为14亿美元。郭士纳好像很满意：

我们的效益表明，第三季度公司的业务明显加快了。我们显示了强劲的收入与利润增长，几乎所有的产品门类都有极大的改进。简而言之，我们凭借广泛的业务种类取得了良好的经营效益。

他尤其对IBM的服务器集团里的各种增长感到鼓舞，对公司的服务和软件业务持续的优势感到鼓舞，对公司PC部门的良好改进感到鼓舞：

IBM在以真正的冲力进入第四季度时，我们碰到几个严重的短期问题，包括全球经济状况不景气、亚洲和拉美某些地区持续的疲软，以及半导体业务里持续的削价压力。

但是，从长远观点来看，我们相信，在下一个千禧年即将来临时，我们的地位是格外稳固的。很明显，客户在寻求高度一体化的产品和服务来解决他们的业务问题时，正越来越多地采用我们的技术战略。我们坚持提供这些解决方案，同时又保持我们对持续良好的财务效益的强调。

在到1998年9月30日为止的那九个月里，IBM的总收入达到565亿美元，增长了3%(以稳定币值计为7%)，而到1997年9月30日为止的收入为548亿美元。

在第三季度的经营数字发布后不久，郭士纳在一个电视节目上露了面，他说：

上个季度里，我们的各门业务都很强劲。硬件业务、软件业务都很强。软件业务从很困难的第一季度好转过来了。微电子、半导体业务仍然困难。个人电脑业务在整年中保持相对强劲。制造部门在上半年里减少了库存；客户仍在购买电脑；但我们没能把个人电脑卖给经销商；这个市场很坚挺。

郭士纳新增添的乐观情绪也许不太对头。归根结底，IBM在1998上半年业绩相当平庸，但下半年对公司来说却好得多。郭士纳可能会松口气，但他不敢松懈。因为他知道，当IBM走向千禧年时，增长仍然是最重要的标准，而公司的增长率还达不到华尔街的期望。

第八部分 展望未来



“当我们展望下一个千禧年时，我想对于‘信息’技术的强大能力已经没有任何疑问了。在令人难以置信的短时期内，这门技术业已发展到了如此地步，以至于我们可以像谈论其他改变了世界的伟大技术一样谈论信息技术了。”

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

第29章

当你自以为大功告成时，
你就身陷困境了

“我们坚信，年深岁远的竞争因素——劳力、资本和土地——正被知识所补充。而将来最成功的公司将会是那些学会怎样利用知识的公司”。

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

郭士纳认为电脑行业将走向何方呢？IBM的未来将会怎样呢？在今后五年里，他的公司将走哪一个方向呢？在下一个年代里呢？

电脑行业肯定会改变、会扩大的。瞧瞧它成为了怎样不可思议的一门产业吧：

- 1998年，全球个人电脑的销售量比电视或汽车都更大。
- 电脑体积变小、功能变大了。
- 典型的汽车装有20~30个微处理器，比第一批登月的宇航员所乘坐的登陆器的电脑里所装的微处理器要多得多。

而世界也正开始向电脑行业所提供的产品过渡：

- 1997年，全球电子邮件的发送量是纸张邮件发送量的5倍，有2.7万亿的电子邮件。此外，电脑的功能增长而价格却下跌。
- 70年代中，首批超级电脑出现时，它们每秒钟只能进行1亿次运算，而每台电脑的价格则是100万美元。至1998年，普通的膝上型电脑速度是超级电脑的两倍，价格却低于3 000美元。

数字存储成本的下降趋势也同样可观。80年代初，标准的电脑存储单位——1兆字节(megabyte)价格为100美元。今天1兆字节价值为10美分；两年后1兆字节将只要2美分。

价值万亿美元的工业

郭士纳坚信未来技术进步的速度只会加快。微处理器、存储、通信、内存和电脑业的其他产品肯定会变得更快、更小、更便宜。

他看到了两个趋势，他认为这两个趋势是未来电脑业状况的重要标志。第一个趋势就是他所谓的“深层计算”，这种计算集超速处理和尖端分析软件于一身。已在运用深层计算的一个关键领域就是模拟：即用数字来代替实物，以便在一个电脑系统里仿造现实世界。这个新领域里的首批重要措施业已实施：1998年初，美国能源部要求IBM建造一台巨大的超级电脑以模拟核武器，从而不必要为了测试目的引爆真的核武器。

数据发掘将是未来日益广泛运用的第二种深层计算。这就是人们称为商务智能的东西，即“察看”大量信息

并探测出迄今不可探测的关系和趋势的能力。例如，银行已经开始查看消费模式和其他人口统计数据，这些数据将告诉它们哪些顾客会是最有利润的。为了发现隐藏的疾病征兆，保健公司正用数据发掘来分析几千万份病历，希望能使人们更健康，并减少这门每年耗资 1 000 亿美元的行业开支。一家美国公司投资 40 万美元于数据发掘技术，从而节省了 3 800 万美元：它发现了一个医生的诈骗性行为。这个医生每周都寄来一种医疗手续的帐单，而这种手续在实际中很少用。数据发掘中还得出了另一个更滑稽的发现：一家零售店确认，初为人父的人不管出于什么原因往往同时购买一次性尿布和啤酒。这家连锁店决定同一天绝不给这两样商品打折！

1996年，郭士纳谈了电脑业的未来：

我们这个行业将突破万亿美元大关。今后四年，我们预计本行业会增长大约 4 000 亿~12 000 亿美元。这个增长的约一半——2 000 亿美元——将由网络计算所驱动。而这一增长的大部分将在解决方案和服务业中实现。

他相信因特网的潜能是巨大的，并接着说道：

到2000年时，75%的网络软件投资将会用于内部网应用程序……电子商务业务模式更难于描述，而其回报也更难预测。但是其潜能是巨大的。有些人说基于网络的电子商务量在五年内将突破3 000亿美元。(1997年其业务量仅为80亿美元。)我认为这个数字很合理。但是人们还在问：“因特网上真的能挣钱吗？”真的能，而且证据与日俱增。

郭士纳在别处谈了今后五年因特网将产生的影响：

全面联网主要由因特网所驱动。到2000年时，信息技术的力量将扩张开来，触及亿万人口，也许会触及十亿人口。

当人们可以直接从家里或学校每周7天、每天24小时通过因特网检索书籍内容时，我们关于图书馆的观念就会颠倒过来。远距离医疗将使你的医生能够在亚特兰大经由网络与麻省或东京的专家会诊，他们还可以同时观看X光照片和CAT扫描图。“远距离学习”能使城市中心贫民窟也得到与富裕的郊区学校同等质量的教育。

利用知识迅速适应

郭士纳预言，只有那些学会如何使用知识而不仅仅

是技术的公司才会成功：

我们坚信，年深岁远的竞争因素——劳力、资本和土地——正被知识所补充。而将来最成功的公司，将是那些比竞争对手更快、更高效地学会怎样利用知识的公司，包括关于客户行为的知识、市场知识、经济学知识和技术知识。它们将用知识来迅速适应市场——抓住机遇、改进产品和服务当然不用说啦，但同样重要的就是，更新它们界定自我、思考和经营的方法。

一个全面联网世界的兴起正在改变一切。它重新界定着商务信念、经济以及全球社会。这新的情景读起来就像 IBM 的演出脚本。假如 IBM 不复存在——假如我们五年前肢解了它——那么有人将不得不重新创建 IBM 来领导这个新时代。（而这正是我们的几个竞争对手正在企图做的事。）

在另一个场合，他提出了未来必须处理的、关于因特网的一些重要问题：

如今(1997年)有大约5 000万人能上因特网。不久将有1亿人上网。然后将有亿万人上网……他们(顾客)会想干什么呢？他们将重视什么呢？最重要的就是，他们将乐意为什么付钱呢？

我们相信答案将是：如果不是所有，也是他们今天所干的大部分事，即买卖、银行业务、获取娱乐、付帐、接受教育、延续驾驶执照或参加股东大会。

1990年，郭士纳注意到，现在关于网络技术的力量不再有什么疑问了。这种技术能与改变了世界的其他技术并驾齐驱：

我们正观看着某种伟大事物的兴起。它绝不仅仅是一种新的计算模式或人类交际的新渠道。信息技术——尤其是联网技术——代表着人类拥有过的最强大的变革工具。它是经济增长真正的新引擎，是重新界定政府、机构和各种企业间关系性质的一种新媒介，也是重新界定它们现在为之服务、将来也可能为之服务的人们之间关系的新媒介。

这就好像郭士纳知道他正在乘风破浪前进，而浪潮将为IBM带来更丰厚的收益。

但是当他展望未来时，他却知道自己不能消极依赖新生的联网社会，不能指望它自动把IBM重新塑造成电脑行业的领先公司。他可能深感满意——有各种迹象表明他确

实感到满意——为自己策划了公司史上最伟大的一次扭亏战役而满意。在他上任后的头五年里，他根除了公司的亏损，并使公司走上了增长之路。他使公司的开支得到控制，并发起了一场雄心勃勃的战役来让 IBM 在电子商务领域里扩张地盘。IBM 的几项业务是不折不扣的成功故事：从 1998 年起，服务业务以 21.4% 的速度增长；其收入为 234 亿美元，而前一年的收入为 193 亿美元。软件的收益也说得过去，1998 年的增长率为 5.4%，其收入为 135 亿美元，而前一年的业绩为 128 亿美元。对 Lotus 开发公司和 Tivoli 系统公司的并购回报丰厚。最后，组件业务（芯片和硬盘驱动器）也增长良好（1997 年为 56 亿美元；1998 年为 66 亿美元）。

但郭士纳也知道一个负面的真相，或者他至少是应该知道的。他在扭转几项业务方面成效甚微，例如个人电脑、服务器、存储系统和大型机等。一个令人难以接受的统计数据就是，1998 年底，IBM 大约一半的业务——价值 400 亿美元——下跌了。

IBM 面对未来的地位如何呢？它的哪些产品门类销售业绩会看好呢？郭士纳希望怎样来使 IBM 保持增长呢？

情形似乎很明显，IBM 可能仍是满足大公司电脑需求

的供应商，但如果它仍然强调注重硬件和传统产品则不可能保持其地位。因循守旧决非增长的良方。郭士纳一直指望通过主宰因特网业务解决方案市场和创造促进因特网服务的软件来获取持续的两位数年增长率。但他要成功的话，就要迈出果敢的一步，把 **IBM** 大片增长缓慢的硬件业务关闭。

郭士纳当然指望电脑服务仍然是 **IBM** 增长的一个主要来源。他说：“我从未见过比信息技术服务更好的增长业务。”但他当然不能把所有的增长希冀都寄托在一门业务上。他也想扩大合作软件、**PC** 服务器和硬件组件的业务。1998年5月，他认为 **IBM** 的硬件组件业务行情会看涨。他对 **IBM** 软件业务的进步也很满意（尽管其收入1997年仅上升了4%，升至128亿美元，但它却持续看涨：1998年，它涨了5.4%，升至135亿美元）。郭士纳的希望是，**IBM** 应能成为电子商务软件和服务的大供应商，也应成为技术制造商，以建造可上网的信息工具。

郭士纳把他的希望寄托在这些有增长潜能的业务上，并在1998年5月向财务分析家们预言，将会有对电脑服务和组件的强大需求，因此华尔街可以期望 **IBM** 在今后数年

有两位数的增长。

刚刚开始

1998年10月，郭士纳的话听起来就好像他刚开始这项工作一样。他现在对IBM过去毛病何在颇有见地。他还决心不再重复那些错误。在管理IBM五年半后，他十分肯定，在改进公司方面他还大有可为。虽然有些人认为他在IBM的任务已经完成，但他却不忙于离开。

我认为所有成功的大公司都冒着一个风险，就是企图把它们的成功编成规章。当你试图把成功规章化的时候，公司就变成内向的，你就只专注于内部程序了。因此我们干的第一件事就是废除这种做法。我们只是说，我们要使公司从外部着手。我们还激发了一群极有才干的员工的积极性，他们在这里等着能使公司复苏的领导来。

采访者问他：“你大功告成了吗？”

没有。我们的业绩还没完成呢。这就是我的要点。这就是成功的大公司干的事。它们以为大功告成了，该写书了，

该编公司手册了，该写规章指南了。我们把一切都规章化吧，包括你穿的衣服也要规章化。不，还没有功成名就呢。你以为大功告成的时候，公司就陷入困境了。

1998年10月，郭士纳预言 IBM 本年的增长率会在 8%~11% 之间，1999 年的增长率会在 8%~10% 之间。在分析家们看来，这些过高的预测不现实，除非 IBM 愿意采取一些激烈的措施。

例如，弗雷斯特调研所的分析家们相信，IBM 将必须改变它未来的方向，因为郭士纳只能从大部分业务中获得平平的增长。他们认为，增长的主要来源将是因特网。他们预言，到 2001 年时，IBM 可以利用因特网把收入提高到 1 000 亿美元以上。

他们预言，IBM 的全球服务业在 2001 年时将从 193 亿美元涨到 151 亿美元，硬件业到 2001 年时将从 258 亿美元暴跌到 120 亿美元，而 IBM 的其他业务到 2001 年时将略有增长，为 223 亿美元。但是，IBM 到 2001 年将达到 1 001 亿美元的收入，他们这个预言是以这一假设为基础的：这个电脑业巨人将脱离台式个人电脑业务。

IBM应该注意弗雷斯特调研所的提议，因为公司 1998 年的财务状况就证实了该所的预言。虽然公司收入第一次突破 800 亿美元大关(确切为 817 亿美元)，但它的 4% 增长数字却很一般，只是郭士纳预言的一半。1998 年公司的利润也没有大增长，只有 63 亿美元，比前一年仅多 2 亿美元。

虽然郭士纳为 IBM 1998 年第四季度的效益欣喜过望，但华尔街却为 IBM 1998 年的总效益明显感到不安。IBM 公布了 1998 年收入数字的次日，其股票猛跌了 17.25 美元，1999 年元月 22 日收盘价为 179.75 美元。

IBM 在 1998 年第四季度的经营结果表明，其收入为 251 亿美元，利润为 23 亿美元。前一年同一季度里，IBM 的收入为 237 亿美元，利润为 21 亿美元。郭士纳表明，1998 年第四季度可观的效益很大程度上得益于公司在全球服务和软件业务里的强劲表现。IBM 毛利的 60% 来自这两个部门。IBM 的服务业务收入与一年前同一季度相比增长了 20%，涨到 71 亿美元；软件业务收入上升了 9%，涨到 41 亿美元，这在很大程度上得益于 1998 年第四季度新增的 500 万 Lotus Notes 用户，从而使用户总人数增长至 3 400 万。

郭士纳年代一瞥

虽然在1998年年终郭士纳取得的成果不是天文数字，但他还是知道，自己在公司掌舵的6年里获得的成功远比最初人们预言的大。1993年3月，他被选来接管IBM时，持怀疑态度者为数不少，他们只是以为雇用郭士纳就是为了保证IBM的分家能顺利进行。不指望他能把公司重新统一起来，只希望他能保证公司的死亡能尽量减少痛苦。人们不曾期望他竟能使公司扭亏为盈，并使公司再攀高峰。郭士纳这个被大家称做外行的人、这个更精通饼干而不是电脑的人不可能使IBM好转。诚然，他以前把其他企业管理得很好，也好像真是个扭亏为盈的好手；但他在其中工作过的公司没有一家的规模比得上IBM，也没遭遇过这么大的财务困境。

郭士纳幸运的就是，他接手IBM的工作时很少人真的相信他能创造奇迹。诚然，大家都想要他创造奇迹。没人想看到IBM分崩离析。但假如郭士纳尽了力又干得不比约翰·阿克斯好，也很少有人会苛责他的。他如果失败了的话，没人会谴责他的。因此，郭士纳只要把这个病

重的电脑业巨人治好一点，他就会显得像个天才。

郭士纳上任之初行动缓慢，想先摸熟门道再做重大决定，所以许多人对她大失所望。当然，人们不指望她使公司扭亏为盈，他也许会失败，但华尔街的人们仍极想知道他脑子在想什么，他有什么试图拯救公司的计划。当郭士纳向分析家们暗示说他真的没有公司的远景规划时，他只是证实了他们最初的担忧：他真的胜任不了这个工作。他没有重塑 **IBM**，而好像除了主持着老的 **IBM** 之外没有别的举动。

但后来郭士纳缓慢而稳健地开始了认真的扭亏工作。在接任后不久，他就做出了最重要的决定：他将保持公司的完整，不让正在进行的解体继续下去。郭士纳比当时任何人都更明白（在这个问题上确实有人对他持批评态度），他使公司扭亏为盈的任何渺茫可能性都完全取决于是否有个完整的公司！在他看来，让 **IBM** 分裂就等于签署它的死亡证书。郭士纳可不想充任验尸官或清算者的角色。

他准备好当个修补匠。他不想在 **IBM** 搞彻底的革命。公司有不少优点。他觉得关键在于让员工们开始行动起

来——开始表现得更好。但就官僚机构太多、太笨重的IBM来说，小修小补最终还是意味着大刀阔斧地改革。这就是令人不快的一面，而郭士纳决定尽快地度过这一关。他还发誓说，他绝不会让公司第二次经历这样不愉快的事。他履行了这个诺言。

他接着就严格审视了IBM的产品门类，尤其注意公司那引以为自豪的大型机部门。他做了个重要决定：有些人坚持认为大型机日落西山，因此IBM把重点放在个人电脑上和其他非大型机业务上更好，郭士纳则反其道而行之，选择了把大型机作为IBM的重头戏。许多人认为他疯了。但是他又一次比大多数人更明白，IBM需要重新强调大型机，以便让客户相信蓝色巨人是电脑采购一次性购足的最好地方。仅仅制造电脑业的几乎全套产品并贬低大型机的重要性是不够的。如果客户指望IBM提供商务问题的电脑解决方案，那么IBM就要保证自己仍是大型机业务里的一个重要因素。

郭士纳在使公司重新强调大型机的同时，又拒绝放弃公司的个人电脑业务，这个部门在80年代和90年代初经历了激烈的竞争风暴。郭士纳再次想让客户觉得IBM是

采购的惟一地点——因此公司要保证自己的个人电脑部经营有效。

郭士纳最终理解到，IBM新崛起的服务部门前景看好。其他美国大公司也看到了同样的现象——它们的制造业在陷入日益激烈的竞争之时，在服务领域里却有日益增长的业务。秘诀不在于放弃制造。为了赢得服务合同，一家像IBM这样的公司必须继续证明，它能够制造用来履行合同的所有产品。

郭士纳知道，精简公司官僚机构与调整公司产品门类都于事无补，如果他不能让雇员更密切注意客户需求。不像IBM里的许多人几十年来所想的那样，引导客户穿越电脑的迷宫，或更直白地说，告诉客户采购IBM的哪种产品，这种办法不再够用了。在过去客户对电脑世界所知甚少，需要向导、想被人告知买什么的年代里，这种办法相当奏效。但顾客现在更聪明了，而郭士纳的新见解就是了解客户有多明智。他知道客户足够明智，能自己决定需要什么电脑产品。但是他也意识到——这就是他最敏锐的见解之一——潜在的客户仍然需要IBM加以指引，告诉他们如何用电脑解决自己的各种业务问题。因此他要求公司的推

销队伍，别生硬地推销产品给客户，相反，应该与客户合作，想出创造性的解决方案来帮他们管理企业。

郭士纳避免构想长期的战略规划。在管理IBM的早期，他宁愿处理迫在眉睫的问题，想办法让公司提高效率，让员工表现更好，改进产品上市的办法。但他最终还是考虑了电脑业里的变化，转而注重IBM如何定位自我，以便最充分地利用那些变化。他完全正确地感觉到电脑行业正飞速地进入因特网时代，而IBM则有义务成为大家都求助于它的一家公司，帮他们解决对网络的需求问题。当人们想到以网络为中心的世界时，他就想让大家都想起IBM。在某些案例中，例如Lotus Notes，郭士纳获得了巨大成功。蓝色巨人是否真能成为替人们解决因特网需求的主要供应商，这还是个没有答案的问题，但郭士纳正把IBM越来越多的资源用于达到这个目标。

不要放弃

在本书中我们专门探讨了郭士纳在IBM的6年生涯，目的不仅是为了庆祝一个人的业绩，他想出了聪明的主意，实施了自己的想法，而且最终挽救了美国最大的一

个商业偶像。我们探讨郭士纳还有另一个理由：他所运用的商务战略也可以运用于许多其他企业。那些企业不一定会像IBM那样处于濒死的痛苦中，但它们可能会渴望有更好的财务业绩。

我们专门探讨了郭士纳的几个关键商务战略，把它们综合起来探讨，就让我们了解郭士纳是怎样使IBM从泥潭中自拔的。但是郭士纳扭亏为盈故事的要旨就是：不要放弃。从80年代中期开始，IBM公司里就有太多人放弃了蓝色巨人复兴的希望了。他们开始做一天和尚撞一天钟，结果公司也得过且过。郭士纳接管IBM时，他本来可以持中立态度，让公司随波逐流的（在最初几个月里，许多人担心他正是这么做的）。但他对公司有坚定的信心，这种信心是他多年来作为旁观者逐渐建立起来的。他也有极大的自信心，觉得他多少知道怎样使公司扭亏为盈。他知道自己需要的不仅是智力，而且是胆识；不仅是全面的领导才能，而且是沟通和赢得人心的能力。

创造奇迹

要使像IBM这样一家大公司重新站立起来，6年是相

对短暂的时间，而在郭士纳掌舵的 6 年中，他创造了几个奇迹：

第一个奇迹：结束了 IBM 巨大的财务亏损。

第二个奇迹：整顿了公司，使之成为可以管理、效率提高的一个实体，有盈利的机会。

第三个奇迹：竟然使蓝色巨人再次成为一台盈利机器。

但郭士纳还没有创造出另一个奇迹：即拳头产品的强劲增长。诚然，自郭士纳上任以后，IBM 确实增长了。1993 年，公司的收入为 645 亿美元。仅仅五年以后，郭士纳就使收入增长到 817 亿美元，按多数标准来看，这个数字都是相当可观的。但 800 多亿美元这个数字却遮盖不了这个抹杀不掉的事实：公司的很多部门都没有增长，公司的太多产品都停留在郭士纳上任前夕的水平上而没有起色。郭士纳把赌注都押在服务业上，此举诚然精明，可能会有增长，但只要看看 1997 年(3.4%)和 1998 年(4%)平凡的年增长率，你就能体会到郭士纳所处的困境。

郭士纳 1993 年 4 月接管 IBM 时，人们对他期望不高。但六年后，人们却对他希冀太多。分析家们往往忘却了

郭士纳为IBM做的好事；他们想的大多是下个季度、再下个季度的业绩。他们确实没有理由留恋过去。但郭士纳却有。他一有机会就提醒听众，谈他的成就：不仅是废除了黑西服和白衬衫(尽管他做了这件事)；不仅是缩短了IBM那臭名昭著的长会(尽管会议时间极大地缩短了)；不仅是结束了电脑行业蔑视IBM的时代(尽管现在多数电脑公司对蓝色巨人的敬意与日俱增)。

郭士纳取得了如此多的成就，解决了几乎所有曾威胁IBM生存的问题，因此他重新定义了IBM成功的标准。六年前，嘲讽者问道：IBM在不可避免的垮台前还能拖延多久？1999年，公司的好转是个明摆着的现实，那些嘲讽者又提了个不同的问题：郭士纳什么时候能让IBM拿出可观的、持续的、年复一年的增长数字？在这个电脑巨人走向新的千禧年时，这个问题仍是个关键。但1999年4月22日，IBM公布了自己第一季度的效益，远远超过了华尔街的预计，郭士纳因此让一些批评者哑口无言。由于硬件销售暴涨了17%，服务业销售剧增19%，软件销售上涨10%，所以蓝色巨人的收入暴涨了17%，利润剧增了42%，使IBM的股票上扬了23点，4月22日收盘价为

194.875美元。这是IBM最好的第一季度收入、利润和每股最佳收益。公司意外的强劲效益使道琼斯工业指数再创新高，达到10 727.18。令人陶醉的一季度效益使郭士纳恢复信心，认为自己能实现华尔街喧嚣要求的持续两位数增长。如果IBM的首脑能证明1999年第一季度不是侥幸成功，如果他能在今后一两年内持续拿出好效益，那么他就能再次为蓝色巨人创造一个奇迹。

后 记

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

IBM 1998年年度报告第二页上郭士纳的照片：他笑容满面，张开双手，活脱脱是个劳苦功高、对未来信心十足的商界领袖。当他跨入 1999年春天时，郭士纳感觉确实良好。他刚刚缔结了他六年任期内最重要的一项交易：3月初与戴尔电脑公司缔约，戴尔同意在七年的期间内向 IBM 采购价值 160 亿美元的设备，该合同还要求两家公司共同开发新电脑技术。这是 IBM 迄今最大的一项交易，而且是与它最具进攻性的对手之一达成的。戴尔许诺购买 IBM 的硬盘驱动器、平面显示器和存储芯片等设备置入其电脑中。难怪郭士纳笑容满面了：因为 IBM 今后几年里将得到有保障的销售来源。这对那些觉得 IBM 增长不够快速的批评家来说，是部分的答复。

数周后，郭士纳给股东的信件出现在 1998 年年度报告中。这封信对 IBM 的未来充满信心，与仅仅六年前郭士纳上任前夕那悲观郁闷的几个个月形成鲜明的对照。

在那封信中，他说道，IBM 进步的最大标志就是它的市场资本化。在 1998 年，由于公司股票价格上涨了 76%，它的市场资本增长了 690 亿美元(自 1993 年以来市场资本增长了 1 460 亿美元)。

郭士纳写道，他相信 1999 年将与他在 IBM 掌舵的前几年有鲜明的差别：

使得 1999 年不同的地方……就是一场历史性的转折——IBM 在三年前就开始谈论它了——正在发生，并改变着一切：我们工作的方式、我们购物的方式、我们与政府打交道的方式、我们学习的方式和我们在家的行动。这个事实日益变得确切了：因特网将跻身于那些伟大的、改变一切的技术之列，这些技术首先挑战世界通行的办事方法，然后根本性地改变了它们。

郭士纳提醒大家，IBM 一直在争论说，网络是主流商务所在，而不是浏览活动；是进行实际商务活动的地方，而不是简单地检索内容的地方。郭士纳声称，虽然那些专家们曾认为 IBM 的这些想法“不合时宜”，但“这一观点正得到越来越多的认同。”电子商务在今后几年中可能会达到 6 000 亿美元，他宣称，IBM 希望获取这门新商务的一个大份额。

他预言，使 1999 与众不同的地方将是，随着人们开始理解这种新的网络经济的意义，将会有巨大的变革。

新的领先公司将会兴起，老的将消失。而竞争者，即郭士纳所谓的“某公司” (something.com)，将不知道从哪里冒出来。他相信IBM有独特的资格、良好的组织机构和独一无二的地位来利用这一切变化。

他接着提出了五条原则，他认为今后两年里新的领先公司要重视这些原则：

因特网不仅在创造新的商务，它还在创造新的商务模式。
在信息技术行业里最大的竞争优势将不再是技术。
个人电脑时代过去了。

我们只是处在变革的开端——将有更多新事物出现。

2000年问题是很重要的，并正在处理中。但还有许多工作要干——而且要快干。

郭士纳论证道，在因特网创建新的商务模式之时，在每家企业和机构都有机会重新思考自己业务的时候，IBM具有强大的优势提供帮助，尤其是通过它的解决方案业务。

如果信息行业里最大的竞争优势不再是技术，那么又是什么呢？郭士纳首先论证道，技术变化的速度日新月异。

月异，一家公司光靠这个基础来建立可持续的竞争优势是不可能的。他接着说道……

得胜的优势越来越出自你帮助客户利用技术的方法——以比他们的对手捷足先登和实施全新的商务模式。这就意味着创造一体化的解决方案，这些方案依赖全套产品门类，并且越来越多地依赖服务门类。

郭士纳坚持说，IBM具有强大优势，能赢得信息服务业务中超大的份额。IBM的全球服务部在八年中从一门价值40亿美元的业务扩张为价值240亿美元的业务——其平均年增长率为20%。郭士纳显然为这个成就感到自豪。

郭士纳争论道，个人电脑时代已成往事，作为客户采购决策的推动力和应用程序开发的主要平台，个人电脑的统治已经终结了。它已被网络所代替了。这对IBM来说是个好消息。

他总结了IBM过去的一年，说他觉得IBM处在公司历史的关键转折点上：

由于有了我们在过去六年中所取得的成就，IBM人自然而然地会为掉转了船头而感到应得的自豪，或为恢复了过去熟悉的角色与地位而感到舒心。坦率地说，我在1993年来到IBM时，最大的希望就是公司能恢复过去的领导地位。

但是，我的同事越来越关注的不是最近的成就，而是眼前巨大的前景……

六年前我做梦也没想过这种事。在建立一个联网世界这一不寻常的冒险的刺激下，这个巨大的历史悠久的公司现在相信，它的最好年华还在前面，而它的过去，还有整个信息技术工业，都只是一个序曲。

虽然郭士纳乐观自信，坚信IBM正乘风破浪驶向前方，在未来的年代里会独占信息业鳌头，但他前面还有挑战，他还必须使他的批评者相信，IBM是火车头而不是恐龙化石，是增长引擎而不是残破的旧偶像。郭士纳知道他还有时间来让批评者哑口无言，但时间所剩不多了。他拯救了蓝色巨人。而他现在则期望着重建IBM，使它再度成为老沃森建立的蜚声四海的公司。这仍是他最艰巨的任务。

鸣谢

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

在美国公司中，像IBM那样引人入胜的真是凤毛麟角。在几十年来，IBM独占电脑业鳌头，是美国公司的楷模。它似乎坚不可摧。然而，在80年代和90年代初，它却一落千丈，前途渺茫。随后，如我在本书中所述，这家公司又意外地家道中兴。关于IBM的复兴著述甚多，关于它岌岌可危的衰落也有些许论述。但是在我决定审视这家公司的时候，却没人详察过去的六年，那正是它经历其惊人的复活阶段的时候。也没人记载IBM的董事长和首席执行官郭士纳的商务战略，而正是他领导了这场复兴的。麦格劳·希尔出版公司 (McGraw-Hill) 的编辑们和我以前曾合作出版过几本关于美国商界人物的书，我们一致认为郭士纳的领导术启示和扭亏战术值得探讨。

在为本书做调研时，我能得到IBM一定程度的合作。但采访郭士纳的请求却被拒绝了，原因是他太忙，没时间接见那些写关于IBM的书的作者。然而他确实批准他的公关人员把关于公司的大量材料交给我，以及回答我很多的问题。我也利用了媒体对郭士纳的采访录、他的讲话稿以及一些珍贵的内部备忘录。我还采访了一大批IBM咨询家和财务分析家，他们醒着的时间大部分都用于监测郭士纳

和他的公司。我尤其重视采访那些认识郭士纳的人，与此同时，他们能对IBM的沉浮提出广泛见解。

IBM公司把我交给了公司负责媒体关系的主任、能干的塔拉·赛克斯顿(Tara Sexton)。她花费时间帮我把本书写得尽可能翔实，在此我希望感谢她。

从许多意义上来说，《拯救蓝色巨人》是小组努力的结果，小组的另一个成员是我的编辑杰弗里·克雷姆(Jeffrey Krames)。是他一开始提出了这个睿智想法，即现在是写一本关于郭士纳和IBM的书的合适时机。也是他在创建本书结构和格式方面起了重要作用。我不仅为出版本书与杰弗里有共事的机会，而且为我们整整 15年的团队工作而感谢他。我也想感谢麦格劳·希尔出版公司的副总裁和集团出版商菲利普 R. 鲁珀尔(Philip R. Ruppel)，他负责商务与一般参考书籍的出版。我还要感谢我的代理商，斯特林公司的克里斯·卡龙(Chris Calhoun)。

我把我最大的谢意留给我的家人，我的妻子艾丽，我的儿女和我的孙儿们。是他们使得我有可能写这本书，并且乐在其中。