

网胖@电子书

网胖@电子书：网胖精选数百本经典的经营管理、项目创业、互联网知识类的电子书籍，供大家参考与学习使用。**版权声明：**本电子书著作权归原作者或出版公司所有，不用于任何商业用途，个人下载后仅用于自身学习使用，不得作为其它商业用途使用。

网胖电子书下载地址：<http://www.netpang.com/url/ebook>



网胖项目介绍

网胖商业联合机构（www.netpang.com）是一家专业为个人及小型团队提供创业孵化、创业指导与服务、创业项目输出的综合性商业服务机构，下设**创业服务中心**、**商品运营中心**、**品牌创造中心**与**城市生活俱乐部**等四个机构与部门。网胖依托自身多年的零售与互联网的行业经验，通过下属的品牌创造中心创造一批基于互联网营销的网络独立购物品牌，并将这些品牌以创新的协同模式应用于个人的创业服务，致力于创建一家基于传统连锁门店销售形式的优秀电子商务公司。

>>[进入网胖官方网站](http://www.netpang.com)

《谁说大象不能跳舞：IBM 董事长郭士纳自传》

简介

IBM 公司，长期以来执计算机世界之牛耳，被视 为美国科技实力的象征和国家竞争力的堡垒，甚至《经济学人》杂志指出，“IBM 的失败总是被视为美国的失败”。1993年，郭士纳刚刚接手 IBM 时，这家 超大型企业因为机构臃肿和孤立封闭的企业文化已经变得步履蹒跚，亏损高达160亿美元，正面临着被拆分的危险，媒体将其描述为“一只脚已经迈进了坟墓”。

在郭士纳为 IBM 掌舵的9年间，这家公司持续赢利，股价上涨了10倍，成为全球最赚钱的公司之一。有人评价，郭士纳的两个最突出的贡献就是：一、保持了 IBM 这头企业巨象的完整；二、让 IBM 公司成功地从生产硬件转为提供服务，成为世界上最大的一个不制造计算机的计算机公司。

郭士纳在书中将自己使 IBM 改天换地的辉煌岁月娓娓道来，既有只有 CEO 才接触得到的第一手内部资料——各种会议卷宗、事态行将有变的种种蛛丝马迹、重压之下背水一战的各项决策，又有带领一家巨型公司大步向前的高层建筑、深思熟虑的管理思想。

郭士纳是技术的外行，但是他却通过一系列战略性的调整让一家在国际经济舞台上举足轻重的 IT 企业重振雄风。在这部惊涛骇浪的管理传奇中，郭士纳将他对管 理、企业文化、企业规模与竞争力、企业转型的种种真知灼见寓于生动的记述当中，丰富、翔实、推心置腹，对所有商务人士备加关注的“传统企业如何转变为与世 界经济接轨的、务实而灵活的现代企业”做了最完美和精彩的诠释。

作者简介

郭士纳 (Lou Gerstner, Jr.) ,IBM 董事长，前任 CEO。在加盟 IBM 之前，他是 RJR 纳贝斯克公司董事长兼 CEO。此前，他在美国运通公司任总裁11 年，兼任其最大的分公司董事长兼 CEO；曾任麦肯锡管理咨询公司总监。他在达特茅斯学院获工程学士学位，在哈佛商学院获工商管理硕士学位。

《谁说大象不能跳舞：IBM 董事长郭士纳自传》[美]郭士纳 张秀琴 音正权

【编辑推荐】

《商业周刊》2001 年全球 25 位最佳经理人排名榜首。本书为第一部，也是最后一部郭士纳本人亲笔写就的管理传奇；郭士纳在书中将自己使 IBM 改天换地的辉煌岁月娓娓道来，既有只有 CEO 才接触得到的第一手内部资料，又有带领一家巨型公司大步向前的高屋建瓴、深思熟虑的管理思想。郭士纳将他对管理、企业文化、企业规模与竞争力、企业转型的种种真知灼见寓于生动的故事和记述当中，丰富、翔实、推心置腹，对所有商务人士所倍加关注的“传统企业如何转变为与世界经济接轨的、务实而灵活的现代企业”作了最完美和精彩的诠释。这是一本企业管理类的管理经典书籍，同时作为自传体的书籍，更容易使读者了解管理大师背后的管理故事。大型企业的成功重组绝不是依靠运气取得的，正像 IBM 的情况所展示的：战略、执行及领导能力，是构成这项伟大实践必不可少的要素。郭士纳及其团队的杰出管理实践，以及他本人对于这些实践的出色分析，使得 IBM 这艘巨舰的重组之道在这本书中得到充分体现。相信这本书的内容对于中国企业的经营者一定有所帮助。

【顾客评论】

★★★★★ 非常不错 评论人：lanmeig 2005 年 5 月 15 日

昨天在图书大厦随便翻了翻就爱不释手了，但是一点折扣都不打，让我这个在海图买惯书的人，实在是舍不得买，结果晚上睡觉都没有睡好，早早起来跑去买了！原价呀!!!（对于我这个吝啬的人）!!!

★★★★★ 不错 评论人：wangxuyang 2005 年 5 月 15 日

也许和前两位的意见有点出入，我个人认为这书不错，值得一看，我是拿起书来一气呵成，一次看我。不少地方非常值得学习。一家之言。

★★★★★ 为什么会有两个版本 评论人：天正集团战略规划部施长云 2005 年 3 月 11 日

坐在窗台上那一本看了，为郭氏在 IBM 困难的头六个月的管理技巧叹服。

【作者简介】

郭士纳 (Lou Gerstner, Jr.)，IBM 现任董事长、前任 CEO。在加盟 IBM 之前，他已是 RJR 纳贝斯克公司董事长兼 CEO，历时 4 年。此前还在美国运通公司任职 11 年，任总公司总裁，兼任其最大的分公司董事长兼 CEO；曾任麦肯锡管理咨询公司董事。他有达特茅斯学院工程学学士学位和哈佛商学院工商管理硕士学位。

【内容提要】

格斯特纳在本书中综合了一个 CEO 所拥有的第一手资料，从一种客观的角度剖析了一个伟大公司之所以得以运转的方法，叙述了他在 IBM 精彩的任职生涯。《谁说大象不能跳舞？》一书，充满激情地、坦然而直接地展示了格斯特纳得之不易的一些成功结论，并揭示了在他的领导下，IBM 是如何从一个灾难性的濒临崩溃的大公司，重新又转变成了一个当今世界上最卓越的跨国公司之一。本书是他第一部，也是最后一部本人亲笔写就的管理传奇！郭士纳在书中将自己使 IBM 改天换地的辉煌岁月娓娓道来，既有只有 CEO 才接触得到的第一手内部资料——各种会议卷宗、事态行将有变的种种蛛丝马迹、重压之下背水一战的各项决策，又有带领一家巨型公司大步向前的高屋建筑、深思熟虑的管理思想。公司大，很重要。因为规模就是杠杆。深度和广度可以容纳的投资、更大的风险以及更长久的对未来的投入。这不是大象是否能够战胜蚂蚁的问题，这是一只大象是否能够跳舞的问题。如果大象能够跳舞，那么蚂蚁就必须离开舞台。郭士纳组织了历史上最具戏剧性的公司转型。对于那些密切关注企业动向的人来说，IBM 起死回生的传奇无异于一场无比精彩的橄榄球的慢动作回放。

【目录】

序

引言

第一部分 掌舵领航

第一章 IBM 情缘

第二章 走马上任

第三章 呛了几口水

第四章 到现场走走

第五章 “热烈拥抱”计划

第六章 财务止血

第七章 打造领导班子

第八章 打造一家全球企业

第九章 重振品牌

第十章 重新制定公司的工资待遇政策

第十一章 重返海滩

第二部分 战略决策

第十二章 IBM 简史

第十三章 下大赌注

第十四章 服务—整合的关键

第十五章 开拓世界上最大的软件业务

第十六章 敞开公司的仓库

第十七章 层层分解与资产重组

第十八章 电子商务脱颖而出

第十九章 战略决策反思

第三部分 IBM 文化

第二十章 论公司文化

第二十一章 颠倒过来的世界

第二十二章 原则性领导

第四部分 教训篇

第二十三章 关键的关键：熟悉（并热爱）自己的事业

第二十四章 战略决策的实施—明天要有明天的战略决策

第二十五章 个人领导魅力

第二十六章 大象就是能跳舞

第五部分 经验谈

第二十七章 行业

第二十八章 体制

第二十九章 旁观者清

第三十章 IBM 与社会

第三十一章 一路走好，IBM！

附录

附录 1

附录 2

附录 3

《谁说大象不能跳舞？——IBM 董事长郭士纳自传》（选载）

IBM 公司，长期以来执计算机世界之牛耳，被视为美国科技势力的象征和国家竞争力的堡垒，甚至《经济学人》杂志指出，“IBM 的失败总是被视为美国的失败”。在郭士纳为 IBM 掌舵的 9 年间，公司持续赢利，股价上涨了 10 倍，成为全球最赚钱的公司之一。郭士纳在书中将自己使 IBM 公司改天换地的辉煌岁月娓娓道来，既有只有 CEO 才接触到的第一手内部资料，又有带领一家巨型公司大步向前的高层建瓴、深思熟虑管理思想。对务实而灵活的现代企业作了最完美和精彩的诠释。

中信出版社 [美]郭士纳 著

第一部分 掌舵领航

我的发言十分简短，就是想在正式发言中避免那些复杂的问题，诸如我为什么会觉得自己胜任这个职位，以及我打算如何来扭转 IBM 的颓势等。但是，在接下来回答问题的漫长时间里，我还是没有能够回避对这些问题的回答。不用说，我没有能够为记者们提供更多的信息，因为在我真正加盟 IBM 之前，根本就不知道我会在加盟该公司以后发现什么样的问题。

走马上任呛了几口水财务止血打造一家全球企业第二部分 战略决策在我阐述新 IBM 是如何建立起来的之前，我想，对 IBM 是如何成长为一家巨型公司（在 20 世纪 90 年代早期之前）以及又是什么因素导致它以惊人的速度衰落（至少是我的观点）等问题，有一个大概的了解，是很有必要的。

IBM 简史下大赌注敞开公司的仓库战略决策反思

第三部分 IBM 文化如果是在 20 世纪 90 年代初期，当一个人看见或者听到“IBM”时，他会联想到什么呢？或许是“大计算机”、“个人电脑”或者“ThinkPads”。但同时，他们也必然会想到“大公司”、“保守”、“严格的管理”、“可靠”以及“黑色正装和白色衬衫”。

论公司文化颠倒过来的世界原则性领导第四部分 教训篇我故意将个人领导能力问题放在最后来论述，原因是，在我看来，它是机构变革过程中最为重要的因素。我在本书“文化”部分的章节中曾经提到过：伟大的组织机构，说到底都是某个人的影子和延伸。伟大的机构不是管理出来的，而是领导出来的；它们也不是行政过程的结果，而是由那些热切地追求成功的人们在不断高涨的成就感的促使下辛勤努力的结果。个人领导魅力大象就是能跳舞

第五部分 经验谈多年来，我一直在我的办公室中贴着这样一条横幅：

有 4 类人

积极采取行动促使事件发生的人

被动接受所发生事件的人

对事件持旁观者心态的人

什么事也不关心的人旁观者清 IBM 与社会

走马上任 (1)

在接下来的 10 天当中，我们首先忙着准备一份聘用合同。但这事做起来并不轻松，原因很多。最大的原因就是，RJR 纳贝斯克公司是一家杠杆收购公司，CEO 被视为公司的所有者，而且，CEO 本人也会在公司中持有大量的股权。最后清算的结果表明，我在 RJR 纳贝斯克公司拥有 240 万美元的股权以及 260 万美元的期权。在 IBM，股票所有权只是对高级经理的一种奖赏，IBM 董事会和人力资源部的管理者显然还不能普遍接受这一观点，即公司的管理者也可以持有公司的大部分股权。这就是我对 IBM 这家大公司的第一印象。

从某种程度上说，每一项准备工作都很不容易，我的第二个任务就是把我的决定告诉 KKR 公司和 RJR 纳贝斯克公司的董事会。3 月 20~21 日，是周末，也是一年一度的“纳贝斯克黛娜海滨高尔夫球比赛”的日子。纳贝斯克公司邀请了所有的主要客户前来参加这一活动，而且这也是我应该参加的重要活动。我也知道亨利·克拉维斯（KKR 公司的一个高级合伙人）将会前来参加，于是，我决定届时与他讨论一下我的决定。当时我的名字已经列入 IBM 的 CEO 候选人名单，并且出现在媒体上，KKR 和 RJR 的董事会肯定会为此而感到不安。在先前几周与 KKR 的会谈中，我明显感觉到气氛有些紧张。终于，3 月 21 日，星期日，在我下榻的黛娜海滨酒店的房间里，我告诉亨利·克拉维斯我准备接受 IBM 的职位了。听完我的话以后，他很不高兴，但表面上仍然保持着礼貌和平静。他努力说服我放弃这一决定。但是，我很明确地表示，我不会再回头了。尽管我们从没有讨论过，但心里都很清楚，我们都在做同样的事情，那就是退出 RJR。我只不过更早一些完成了这个退出而已（KKR 在一年之后也开始了它的退出计划）。

第二天（星期一），我从加利福尼亚赶回来，开始了一个多事之周。IBM 董事会将在一周后召开会议，显然，那个搜猎委员会已经停止了搜猎行动——因为，谣传中的其他候选人接二连三地宣布或者向媒体透露，他们对 IBM 的职位不感兴趣。星期二的《华尔街日报》报道了我就是惟一的候选人。随后，其他一些主要商业期刊也做了相同的报道。也应该是结束这一场繁重搜猎行动的时候了，于是我和伯克都同意于 3 月 25 日（星期五）那天宣布我的就职消息。

IBM 于星期五的早晨举办了新闻发布会（尽管那天早晨出版的《商业周刊》在封面已经宣布我业已接受 IBM 的职位）。新闻发布会是在上午 9 点 30 分开始的，地点是纽约的希尔顿酒店。约翰·埃克斯、吉姆·伯克和我都在发布会讲了话。伯克希望我能够解释一下 3 个月来已被媒体炒得似乎是十分公开但又支离破碎的搜猎行动。并且，他也继续做了说明：“世界上只有很少几个人能够胜任这个职位。我想告诉你们的是，郭士纳就是这极少数人中的一个，但是，我们还是在全世界范围内广泛地搜猎到了 125 人，然后，在这些中进行挑选……最终，我们又回到了起初的名单上。我们曾把这些范围内人的名字进行了编号，以便使我们的搜猎行动不至于压力太大——但我还是要再说一句，我们还是白忙活了一场。你们

或许很想知道，郭士纳就是该名单中我第一个面谈的人，他名字前的代号就是‘有能力’。我了解所有其他的候选人——可以说是非常了解，但没有人比郭士纳更能胜任这个职位了。我们提供了一个特殊的职位，而且只有惟一的一个，这个职位就是为郭士纳准备的。尽管许多人会认为相关的技术背景是这个职位的关键，从一开始我们也在狩猎行动中特别强调了候选人的技术背景。但实际情况是，我们的狩猎单上一共有 15 个条件，其中一个：‘最好是有信息和高科技行业的工作经验，但杰出的商业领导人不受此条件的限制。’除此之外，郭士纳符合所有其他的 14 个条件。”

我知道，当我在 30 多个记者的闪光灯下走向讲台的时候，我的生活从此将发生改变，同时，我还必须在这些从没有停止过的、令人眩目的闪光灯前完成整个新闻发布会。如果说在美国运通公司和 RJR 中所见到的大同小异，那这一次就与前两次截然不同了。我现在是一个公众人物了，因为 IBM 是一个不同于任何公司——甚至不同于任何一家大公司的地方，它是一本制定基本原则的教科书——一本全球性的教科书，它的一举一动都会吸引全世界的目光。我这是在接受一个十分具有挑战性的职位，而且是在一个有目共睹的状态下接手这个令人敬畏的职位。

本质上，我是一个内向的人，坦率地说，我也不善于和媒体打交道。首先，环视整个行业，我发现在我的眼睛所及之处，那些高级经理们过去和现在都在忙着努力使自己的利润最大化；但无论是过去还是现在，我都认为，正是这种追求利润最大化的努力产生了巨大的勇气，这种勇气或许在短期内可以帮助公司，但从长远来看，它会损害公司的名誉和客户的信任。

因此，那天早晨我是以极其复杂的心情去面对那些摄像机和闪光灯的。那是一生中最令我激动的时刻，同时，我也知道，那也是一场大型展示秀，一场无法避免的活动。当你接受了这个职位的同时，你也就等于要接受所有公众眼睛的关注。接受 IBM 的 CEO 一职，几乎就像是竞选公职，所以，我最好是能够习惯于成为公众瞩目的中心。

走马上任 (2)

我的发言十分简短，就是想在正式发言中避免那些复杂的问题，诸如我为什么会觉得自己胜任这个职位，以及我打算如何来扭转 IBM 的颓势等。但是，在接下来回答问题的漫长时间里，我还是没有能够回避对这些问题的回答。不用说，我没有能够为记者们提供更多的信息，因为在我真正加盟 IBM 之前，根本就不知道我会在加盟该公司以后发现什么样的问题。

会晤 IBM 领导班子

在新闻发布会之后，就是一系列的 IBM 内部会议。公司人力资源部安排的第一个会议，是给全世界各地负责运营的总经理们召开一个电话会议，强调公司的权力根基仍然在这些分公司领导那里。

然后，我们又乘直升机离开曼哈顿，飞往北边 30 英里以外的位于纽约阿蒙克的公司全球总部。尽管我曾经是 IBM 一些分公司的客户，但还从来没有去过 IBM 总部大楼。大楼给我留下了难以忘怀的第一印象：它让我想起了政府办公楼——走廊又长又安静，好像没有尽头一般，一间间办公室大门紧闭（到处都很安静，只有地上崭新明亮的橙色地毯似乎才打破了一些过于静谧的气氛）。无论是办公楼中摆放的艺

术品，还是其他陈设，都无法表明这是一家电脑公司。更令人吃惊的是，CEO 办公室里也没有电脑。

我被引到一间宽敞的会议室，会见公司的管理班子——IBM 的最高层，一共 50 个人。我已忘记当时在座女性穿什么样的衣服，但却清楚地记得，当时所有男士，除了我，都清一色地穿白衬衫——我穿的却是蓝色衬衫，这似乎与 IBM 高层经理的风格相去甚远（数周以后，也还是和这群人在一起开会，我就改穿白衬衫了，但我却发现，他们也穿了其他颜色的衬衫）。

约翰·埃克斯建议召开这次会议，以便让我能初步认识这些高层管理班子的成员。然而，我却把这视为一个重要的自我介绍机会，或者至少是为新同事制定一个新的日常工作日程的机会，于是我努力提前组织好我要对他们说的话（实际上，在为这本书做准备的时候，我找到了当时写的一些便条——这是我在非正规场合不经常做的事）。

首先是埃克斯将我介绍给大家，管理班子中的每个人都礼貌地坐着，除了一句“欢迎，我很愿意成为您管理班子中的一员”这句客套话以外，再没有其他什么了，反倒是我主动在会上说了 40~45 分钟的话。

我是从解释我为何要接受这份工作说起的——我告诉他们，并不是我主动需要这份工作，而是接受邀请承担这份工作，实际上是承担一个责任，一个对我们国家的竞争力和经济健康发展都关系重大的责任。当时，我心里想的但没有说出来的话是：如果 IBM 失败了，那就绝对不仅仅是一家公司的失败。除此之外我还表示，无论我还是董事会，对于什么才是必须做的，都没有什么先入之见；我告诉他们，在座的所有人（包括我自己）都没有理由居功自傲。但同时，我也的确需要他们的帮助。

接着，我又告诉他们我以前的一些经历：“如果 IBM 就像人们所说的那样是一个官僚机构，那就让我们来尽快消除这些陋习吧。让我们将决策的权力下放到任何需要决策权的地方，但这并不总是正确；我们必须平衡决策权下放和中央决策之间的关系，还要关注普通的顾客。如果公司机构过于臃肿，那就开始精兵简政！让我们在第 3 个季度结束前完成这些任务吧！”我还解释了精兵简政的含义：“我们必须将自己的成本降到竞争对手的水平，这样才有可能成为行业中最优秀的公司。”我告诉他们，我们不能再说‘IBM 不裁员’了，“我们的员工一定已经发现，所谓的不裁员，只不过是自欺欺人，也是对过去一年里所发生事情的一种孰视无睹”（事实上，自 1990 年以来，已经有将近 12 万名员工离开了 IBM 公司，其中有些是自愿离职的，也有一些是非自愿的，但是，公司却仍然还固守着那个“不裁员”的谎言）。

在那次会议上最重要的，就是我关于公司结构和战略问题的讲话。那时，专家和 IBM 的股东们都说，IBM 应该拆分成一些较小的、独立的单位。我说：“这样做或许对，但也有可能不对。我们当然希望分化并以市场为决策动力，但是，难道我们就没有某种独特的能力提供全面的解决方案和连续的支持吗？难道我们就不能同时也销售个性化的产品吗？”（事后看来，显然，即便我以前也强调过，但我还是怀疑分化战略的可行性。）

接着我又谈到员工的士气问题：“觉得对不起员工是没有用的，因为他们不需要任何狂热喝彩的演讲。我们需要的是领导艺术，一种方向感和动力。这种方向感和动力并不仅仅来自我，而是来自于在座的所

有人。我不希望在这里看见太多预言厄运的人，而是希望能干的人在这里找得到一些短期能成功的项目和长期的令人振奋的项目。”我告诉他们，已经没有时间再去追究到底是谁造成了公司的这些问题，而且我对此也没有兴趣。“我们只有很少的时间用来找出问题，而大部分时间和精力将用于解决问题和采取行动。”

在听取他们的职业计划以后，我指出，据媒体报道，“新 CEO 都不得不从公司外部带来大批自己的人”，但我希望自己不需要这样做，因为 IBM 历来是一个人才济济的地方——也许就是世界上最优秀的人才库。所以我告诉他们：“如果有必要，我会从外部引进人才。但是，你们中的每一个人都最先有机会展现你们自己的才能，我也希望你们能给我一些时间来证明我自己的能力。现在每个人都是站在新的起跑线上，你们过去所取得的成就或遭受的失败都与我无关。”

走马上任 (3)

我继续介绍了我的管理哲学和管理实践：

- * 我将按照原则而不是程序实施管理。
 - * 市场决定我们的一切行为。
 - * 我是一个深深地相信质量、强有力的竞争战略与规划、团队合作、绩效工资制和商业道德责任的人。
 - * 我渴求那些能够解决问题并能帮助同事解决问题的人，我会开除那些政客式的人。
 - * 我将致力于战略的制定，执行战略的任务就是你们的事了。只需以非正式的方式让我知道相关的信息，但不要隐瞒坏消息——我痛恨意外之事，不要试图在我面前说谎，要在生产线以外解决问题，不要把问题带到生产线上。
 - * 动作要快。不要怕犯错误，即便是犯错误，我们也宁愿是因为行动太快而不是行动太慢。
 - * 我很少有等级制度的观念。无论是谁，也无论其职务高低，只要有助于解决问题，大家就要在一起商量解决。要将委员会会议和各种会议减少到最低限度。取消委员会决策制度，让我们更多一些坦率和直截了当的交流。
 - * 我对技术并不精通，我需要学习，但是不要指望我能够成为一名技术专家。分公司的负责人必须能够为我解释各种商业用语。
- 然后，我在自己认识水平的基础上，向他们提出了一些建议。刚上任 90 天中我们一共有 5 个优先性任务，分别是：
- * 暂时冻结流动资金。我们就要面临着流动资金短缺的危险。
 - * 确保我们将在 1994 年实现盈利，并向全世界——以及 IBM 各分公司传个口信：公司经营业已稳定。

*开发和实施 1993~1994 年的关键客户战略，这将会使客户相信，我们又回来为他们的利益提供服务了，而不是强迫他们接受我们的“固定产品”（电脑主机）以便减缓我们自己短期的财政压力。

* 在第三季度开始的时候要完成精简裁员任务。

* 开发一个中期的商业战略。

最后，我对这 5 个 90 天优先性任务做了分配。我要求每个分公司的负责人都要交给我一份 10 页纸的报告，内容包括：顾客需求、产品种类、竞争力分析、技术前景、经济情况、长期和短期的关键问题以及 1993~1994 年的发展前景。

我还要求所有的与会者向我描述他们对 IBM 公司的总体看法：我们将采取什么样的短期步骤以进一步加强客户关系、提高销售业绩以及应对竞争性进攻？我们应该如何思考我们的长期和短期商业战略？

同时，我让每一个人都倾其全力地管理公司，而且不要告诉媒体关于公司的问题，并帮助我起草一个走访时间表，以便让我能够与顾客和员工尽早实现沟通和交流。“让我知道在以后的几周中你们的会议安排，以及提醒我是否应该参加这些会议。”

然后，我走到他们身旁，和他们一一握手，会议就这样结束了。

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

选举

在接下来一周的星期二——1993 年 3 月 30 日，我参加了 IBM 董事会例会。正是在这次会议上，我才正式被选举为 IBM 董事长和 CEO，两天后生效。

从某种程度上说，我是怀着忐忑不安的心情走进会议室的，因为吉姆·伯克一周前曾说过，有两个董事会成员不太高兴推选我为新 CEO。当我走过去，和他们——17 位董事中的 16 位（有一位缺席了）——握手寒暄的时候，我真的很想知道那两位董事是谁。

在那次会议上，我了解到了几件至今仍然难以忘记的事情。这个董事会中还存在一个“执行委员会”。其中 8 个成员，有 3 个是现在或以前的公司员工。后来我得知，这个“董事会中的董事会”，负责公司具体的财务前景，尔后才交由全体董事会议讨论。

董事会全体会议将焦点放在了大范围的问题上，从日程安排上它似乎就是一个例行业务董事会。执行委员会收到从存储事业部送来的一份报告，该报告被重新命名为 AdStar，作为公司整体战略的一部分，把营运分公司的股票分配给母公司的股东；执行董事会还收到一些来自国内和国际销售分公司负责人之手的业务报告、管理档案的归类讨论以及 4.4 亿美元的收购建议申请书等。如果董事们感觉这些东西很危急，就会小心翼翼地将它们中途拦下，不让我知道。

在讨论财务报告时，执行委员会的气氛很活跃。委员会也听取了这样的报告，即 3 月份统计的公司硬件上的季度毛收入，比去年同期下降了 19 个百分点，而且，S/390 主机系统的价格也已经比去年同期下降了 58%。到第二天（第一季度结束）时，公司的股价下降了 50 美分，现金状况也急剧恶化。现在的一个主要商务问题就是，要批准一个新的财务计划以授权公司将银行贷款额度增加到 47 亿美元，并通过对美国商业应收款项（指出售、打折和向顾客“借款”以便尽快获得现金）发行优先股、转让和证券化筹集资金 30 亿美元。

显然，这个财务计划中尚有太多不确定的因素，但执行委员会还是就此闭会了，大家礼貌地道别后，就都离开了。

走马上任(4)

我和约翰·埃克斯后来在会晤中谈到了 IBM 公司的问题。我们俩都曾一起参加过好几届的“纽约时报公司董事会”年会，也曾其他一些 CEO 级别的活动中经常见面，在他离开 IBM 之前，我们就已经很深的私交了。我们同病相怜，所以在一起的时候会讨论很多关于员工的问题。对于许多针对他的报告，他坦然地表示了惊讶和指责。他还对我在开会时所用的便条发表了他的看法，我想我只能同意这些看法中的 75%。给我印象深刻的是，为什么他能够在对董事们持批判态度的情况下，仍然能够让这些董事们各就各位、各负其责。

埃克斯那天谈得最投入的业务问题就是，IBM 的微电子业务。我知道，公司已与摩托罗拉公司进行过深入谈判，建立一家合资公司，并以此确保一部分埃克斯所谓的“技术业务”安全出口。我问他这个决策有多紧迫，他回答说“非常紧迫”。关于与摩托罗拉公司的合作协议，基本上就是一个英特尔微型程序制造权的授权许可问题。

他说基础研究单位对公司没有什么贡献，所以应该精简裁员。他还十分关心 IBM 的硬件业务、主机业务以及中频产品。当回头再看自己的会议便条时，我发现，他显然是理解了我们在几年的时间里所要解决的大部分问题。我的会议讲话便条中有一个明显的缺点，那就是缺乏对文化、团队合作、顾客以及领导艺术的关注——事实证明，这些因素都是 IBM 最棘手的课题。

埃克斯那天搬到了康涅狄格州斯坦福的一间办公室，据我所知，他从来没有停留于过去，躺在自己的功劳簿上吃老本。

我仍然满心忧虑地回家了。我能将这一切都搞定吗？谁会帮助我呢？

呛了几口水(1)

1993 年 4 月 1 日，我开始了我的 IBM 生涯。IBM 的股价也达到了 13 美元^①。《纽约时报》的专栏文章对我扭转 IBM 公司颓势的做法表示了赞同，且更进一步地提出了一些建议：“IBM 拥有太多的智慧但思想仍然守旧，所缺少和需要的就是大胆的冒险精神。”

IBM 的公司专车，于早晨 6 点 45 分将我从康涅狄格的家中，接到公司那时在纽约韦斯特切斯特县所

拥有的办公区（而不是位于阿蒙克的总部大楼）。与高层管理团队将上周我所布置的工作核对完后，内德·劳腾巴赫——后来成为 IBM 公司在美国以外所有销售项目（IBM 把这叫做“世界贸易”）负责人，邀请我参加正好那天召开的全美总经理大会。

当我到达那个大而宽敞的办公大楼（现在它已经是万事达卡国际公司的总部办公大楼）时，我发现自己走到了一个紧闭的大门前。读卡机就在大门的旁边，但是，IBM 的安全保卫机构还没有颁发通行证给我。所以当我这个新上任的 CEO 走到大门前时，还不得不敲门。过了一会儿，一个穿着整洁的女人来了，她用相当怀疑的眼光仔细地打量了我一番，才给我开门——我想，在她看来，我可能更像一个外面的闲人。

我绕了一圈终于找到会议室——原来就在入口附近。我将永远不会忘记 IBM 的会议给我留下的第一印象。长长的会议室里，坐满了 IBM 在各个区的元老级负责人，旁边是年轻一些的高级经理。所有负责人一律是白人男性，但较为年轻的辅助人员则背景各异。这是一次营运评估会议，每一个执行官都将在会议上对自己的业务进行陈述。我注意到，坐在后座上的人常常是拼命地写着什么，然后偶尔给坐在桌前的人递条子。看上去这就像是一次美国国会听证会。

在午茶时间，我问内德·劳腾巴赫：“这些人当中，哪些人是来旁听而不是参加会议的？”

他回答道：“就是那些高级经理的行政助理们。”

这就是我在 IBM 第一天上任参加的第一次会议，它让我看到了等级森严的行政助理制度。IBM 中数百名高级主管都有助理协助他们工作，这些助理都是来自最优秀最聪明并崭露头角的经理。他们的任务各不相同，但据我所知，行政助理承担着主要的行政职责，以及在某些时候要做的一些秘书性质的杂事。从总体上说，行政助理负责安排事务、记笔记、观察以及学习，但不和顾客接触，也不学习业务或者开发领导能力。然而，如果一个人想在 IBM 晋升到高级经理的职位，按照常规，他必须首先做几次行政助理。

快到中午的时候，我提前退出会议，来到了阿蒙克总部，与杰克·库恩勒共进午餐。库恩勒是公司总裁、董事会成员和约翰·埃克斯的首席技术官，掌管公司所有关键的技术性决策。在午餐过程中，他愉快地给我提供了帮助。与我和埃克斯的认识一致，显然 IBM 已经过分关注于将自己在个人电脑行业中所败给英特尔公司和微软公司的市场份额重新夺回来。库恩勒几乎是在狂热地描述着合并 PowerPC 和 OS/2 的技术战略——PowerPC 和 OS/2 是 IBM 开发的两个产品，公司力图凭借这两个产品，夺回被英特尔公司的微处理器以及微软公司的个人电脑软件所占去的市场。这是一个周全的技术战略，十分激动人心，但却没有把握是否可以持续推行。

午餐后，我重新回到了“世界贸易”执行分会，以听取我们公司在全世界业务发展前景的报告。总体上说，这些前景报告都很混乱。于是，我驱车前往公司的另一幢办公大楼以会晤一些年轻的高级经理，他们当时正在接受一项重要的培训。随后，我又回到了阿蒙克，给我的雇员留下了口信。接着就是和 IBM 人力资源部负责人、传奇人物沃尔特·巴尔迪克一起度过了这一天中最后一段工作时间。

巴尔迪克在 IBM 的 CEO 狩猎行动结束之前就宣布了自己退休的决定，但我还是希望他能够留下来至少帮我渡过难关。IBM 人力资源部多年来工作进展和管理都不错，这体现在许多方面，包括开发多样化的招聘、培训以及高级经理培养计划等。巴尔迪克主持人力资源部事务已经长达 13 年之久了，而且他还有可能成为美国人力资源职业协会主任。

或许大家尚不太清楚，巴尔迪克还是一个强有力的幕后操纵者，他是 IBM 多年来高薪聘请的高级经理，是一个对 IBM 公司文化的打造和发展具有主导性影响的人物。他感兴趣的主要是制度和程序。实际上，在他离开公司以后，有些人还给我提供了一份我所见到过的最让我吃惊的文件，这份文件大约有 60 页，标题是《做人力资源、规划和项目副总裁 W·E·巴尔迪克的行政助理》。这份文件起草于 1975 年 3 月 17 日，阐明了为什么 IBM 的公司文化中会有这么多极其压抑的因素，同时也向我们展示了巴尔迪克的行政助理所需要具备的素质，它们是：

- * 每时每刻都要身着白衬衫和正装外衣。

- * 随身携带充足的硬币，以应巴尔迪克不在办公楼时打电话之需。

*巴尔迪克办公室人员的生日聚会应该是 15 分钟的“什锦”聚会。生日蛋糕、餐叉、餐巾以及蛋糕刀都由巴尔迪克的秘书执掌。行政助理要坐在距离门口最近的地方，便于接听电话。

- * 巴尔迪克有 3 个钟：一个放在办公桌上，一个放在台子上，另一个放在办公室外面的窗台上。3 个钟都要天天对时，打电话给 9-637-8537 以核对准确的时间。

呛了几口水(2)

- * 巴尔迪克喜欢嚼无忧牌薄荷口味无糖口香糖。当他的口香糖盒子空了的时候，你就要将旧盒子放到他办公桌里，然后为他购买一盒新的口香糖。

那天我和巴尔迪克待在一起的时候几乎都是在讨论正在进行（在我加盟 IBM 之前就已进行）的两个关键人员狩猎计划：一个是能取代巴尔迪克职位的人，另一个是一位首席财务官（CFO）。原来的首席财务官弗兰克·梅兹迫于压力于 1 月份退休了——就是那次要为公司狩猎一位新 CEO 的董事会会议上做出的决定。我在 IBM 上任的第一天里，没有什么能比找到这两位人员更重要的了。为一家需要大量流动资金的公司融资 650 亿美元并令其起死回生，是一项极其艰巨的任务，没有一个优秀的首席财务官和一个人力资源总监是完全不可能的。

到下午 6 点 30 分，我已经完成了我在 IBM 第一天的所有工作。我和多年的助理伊莎贝尔·卡明斯坐在一起——尽管她很想退休，但我还是说服她加盟到 IBM，伊莎贝尔是一个天赋很高的人，也是我所写的这本书中众多英雄人物之一，如果她再晚一点出生，一定会成为美国公司中的高级女主管，而且是最优秀的一个。然而，在加盟 IBM 之前，她已经在我的管理班子中工作了 15 年，是我说服她不要退休的，因为我知道，如果没有她，我自己一个人是不可能顺利度过在 IBM 的初期阶段——这也是最艰难的阶段。在 IBM 第一天最后的时间里，我们坐在一起分享这一天的经历以及最大的感受（伊莎贝尔——这个总是能

和我面对面合作的人，发现有 9 个人，包括几个行政助理和一个组织规划负责人都向她汇报工作）。

早期的重中之重

接下来的两周中，大大小小的会议接连不断：有与直接向我汇报的主管的，有与首席财务官和人力资源总监候选人进行面试的，还有走访 IBM 主要分部的。其中最重要的一个会议，发生在我工作的第 2 天。我已经要求我的哥哥迪克前来公司一趟，并与我讨论一些有关公司的事情。迪克几乎是在大学一毕业就来到了 IBM 公司，已在 IBM 公司工作多年，是公司一颗迅速升起的新星。他曾经在公司的欧洲分部工作，并在公司的亚太分部大展才华。我以为他一定早就是公司的一个高级经理——受人尊敬的管理委员会精英中的一员了，但他却因为无法查明的莱姆病，在其事业正如日中天的时候被疾病所困扰。在约翰·埃克斯离任前 6 个月，他就已经请了病假，但几个高级经理曾要求他重返公司，并为公司做一些顾问工作。他最重要的任务就是协助尼克·多诺弗里奥——时任“大型系统事业部”负责人，以确认如何处理主机业务。

我和迪克（或者称其为里奇，家人一般都这样称呼他）儿童时代就很亲密，他是家里的长子，我总是步其后尘——我想，兄弟俩都能做得比较成功，这并不多见。成年以后，我们各自单独生活，但我们总是在家庭聚会中交流彼此对各自公司中一些事务的看法。我从来都没有感觉到，我们俩都有志向在各自的公司中攀爬更高的职位。

无论如何，当他走进 IBM 的 CEO 办公室，看到我坐在里面，却是一个令人辛酸的时刻，如果不是因为健康原因，现在坐在这里的很有可能是他而不是我了。实际上，迪克是做好了充分准备才到我办公室来的，特别的是，他还强烈反对那种认为电脑主机业务已经没有前途的预言，也反对那种热衷于聚集公司所有资源去打赢个人电脑大战的歇斯底里做法。以下是直接从他给我的报告中引用的话：“我们业已容忍信息产业中赞成这样一种观念模式，即电脑主机是昂贵的、复杂的和不易受影响的，而电脑工作站则是便宜的、易于操作的和对商业需求反应灵敏的。然而，这种观念模式并不正确，这是在容忍我们的竞争对手、自负的领导人以及我们的顾客夸大电脑主机和电脑工作站之间的差异。这样做的结果就是，S/390（电脑主机）的销售量急剧下滑、阿姆达尔公司（Amdahl）和日立公司的信誉急剧上升、电脑主机在主要公司的首席信息官（CIO）心目中的信誉急剧丧失，以及 IBM 对顾客具有最大的吸引力这种信心也在销售部门中丧失殆尽。”

“我们应该尽快降低硬件产品的价格，简化软件产品的定价，致力于开发一种简单的、便于实施的和有效的交流项目，以便重新改变电脑主机和电脑工作站之间定位的变化，并突出电脑主机在首席信息官信息源中的重要位置。”

如果说真正导致 IBM 起死回生的重大事件就是那三四件事，那么，重新摆正电脑主机业务在公司所有业务中的位置，就是其中之一。而且在这件事上，没有人能比我哥哥迪克阐释得更及时和清楚明了。

迪克还给我提供了一些他称之为“兄弟建议”的建议：

* 要在家中和办公室中使用个人电脑，使用内部信息系统。因为你的前任没有这样做，所以你就要

这样做，这可以展现你与他的不同之处。

* 杜绝短视的建议、拉帮结派以及背后说坏话的行为。这些道理看上去显而易见，但在 IBM 却是一种取巧的方式。

* 要知道，你在公司内外所说的和所做的每一件事都会被人们分析和解释。

* 找一个没有私心的私人顾问。

* 给母亲打电话。

接下来几个月里，我仍然想从迪克那里获得更多的建议，但是，IBM 有太多的人都在等着看我是否会提拔迪克，而我却不愿这样做，因为这对我和他都没有好处。我们交谈过几次，但都很简短，而且都没有他第一次与我在公司会晤时所说的话那样，对公司和我有那么大的影响。

呛了几口水(3)

4 月 13 日，我在纽约的 IBM 办公室中面试杰里·约克。杰里那时还是克莱斯勒公司的首席财务官，也是我在那周想要面试的两个候选人之一。那是一次真正难忘的面试，杰里来的时候，身穿刻板的白色衬衫和蓝色正装外套，浑身上下都打理得利索而完美——典型的西点军校风格。他不是一个腼腆的人，也不是拐弯抹角的人，所以他直接告诉我他想要这个职位，而且也向我出示了他策划的一系列他认为应该在 IBM 公司尽快予以实施的财务计划。他的直率、厚道、坦然以及分析能力都给我留下了深刻的印象。显然，他是一个务实——十分务实的人，也正是我所需要的和 IBM 所缺少的那种人。那周的后几天，我又面试了另一位首席财务官候选人，但我还是认为杰里是最合适的人选，于是，杰里于 5 月 10 日加盟 IBM 公司。

我也亲自面试了人力资源部总监候选人格里·查尔内基。格里是一家银行的运营官，但他以前曾有过做人力资源官的职业背景。随后的两周里，我们又联系过几次，有的时候是打电话，有的时候是直接会晤。尽管我喜欢格里精力充沛的模样和直率的性格，但我对他是否已经做好准备出任人力资源部总监还是把握不大。他说：“或许在别的公司会是这样，但在 IBM，成为 IBM 起死回生的一部分，我已经做好了准备。”

后来的事实证明，决定录用格里是我在 IBM 早期的招聘计划中做得不太成功的少数几个案例之一。很快我就发现，格里很难回到他过去做人力资源官时的状态并管理好 IBM 的人力资源部。在 4 个月里，他的表现一言一语，更像是一个副 CEO。这倒并不是说格里的想法有问题——实际上，他对公司文化的变革有重大的影响。然而，公司却并不像接受我一样接受格里，不久他就遭到了同事们的反对，并于 1 年任期届满便离开了 IBM。

当然，在起初的几周里，我首要的任务就是私下和每一位高级经理会晤。他们有不少人都带来了我在第一次见面会上要求他们准备的 10 页纸的报告，大多数人都对他们的业务进行了更加专业的分析。在那几周进行的所有会晤中，我都对我的管理班子做出评价，尽量弄清他们所面临的问题，他们对这些问

题的解决方法、思维清晰度、执行的程度，以及他们的领导潜能到底怎样等。

当时，我最信任的一个人就是保罗·里佐。正如我在前面所说，里佐是退休以后又被董事会反聘回来协助约翰·埃克斯工作的。此前，他已在 IBM 担任了 22 年的高级经理。退休以后，他成为了北卡罗来纳大学商学院的系主任，并准备在北卡罗来纳盖一所新房子安家落户。他最需要做的的一件事情就是重返 IBM，但是他没有，因为他太爱 IBM 公司了，以至于不忍心看着 IBM 没落。

当我来到 IBM 的时候，里佐正负责一项联邦主义的项目——将公司拆分为几个独立的单位。这并不是里佐想出来的主意，而是当时公司缺乏首席财务官，他基本上要负责监管公司在美国以外所有的财务问题。他还负责监视所有正在将大量资金抛向公司的大部分部门以供其抢夺的投资银行家们，在这些投资银行家的眼中，美元就是他们在公司各部门插上自己标签的先导。这让我想起了淘金热，每个人都可以看见他所保荐的单位（一个或几个）的股票首次公开上市。我们正将数千万美元用于会计事务，以便产生首次公开上市所需要的簿记，因为 IBM 的财务制度还不能支持独立单位制度。此外，里佐还要负责筹集额外的资金等财务活动。

对于我来说，要求里佐留下来是一件轻而易举的事，而且我对他的所作所为也极为满意。接下来的一年中，他还是一个骨干、一个聪明的导师，以及一个十分有洞察力的战略家和员工的合作伙伴——

他是 IBM 起死回生的又一个英雄人物。

就在那 4 个月的最初几周中，还发生了一件特别的事。一天早晨，我像往常一样早早起床走出房间，当我打开车门时，我突然发现有人坐在我的汽车后座上，他就是小托马斯·J·沃森——IBM 前任 CEO 和 IBM 创始人的儿子。沃森就住在我家马路对面，但他就在我的汽车里，给了我一个大大的惊喜。他想搭我的车去和我一起工作，虽然他已经 79 岁了，而且已经于 1971 年退休。

他是一个开朗的人，更是一个精力旺盛的人。他说他对于公司中所发生的一切感到很气愤；他还说，我需要“自上而下”地对公司实行整改，并采取一切必要的措施使公司重新回到正轨上。

他答应支持我，并敦促我尽快采取行动，因为从他自己职业生涯的经验，以及特别是他自己所采取过的一次又一次大胆的行动来看，他认为我也需要这样做。当我们俩一起到达公司的时候，我已经意识到，他多么希望自己能够为公司分忧啊！

4 月 15 日，我首次对公司的非总部地区进行了正式视察。我仔细地选择了一个地方：位于纽约约克敦海茨的公司研究实验室。如果说 IBM 有自己的灵魂，那么这个实验室就是它的灵魂。该实验室命名为“T·J·沃森研究中心”，这里所具有的求知热情，曾引领着 IBM 在过去的几十年中取得许多重大的发明性成果，正是依靠这些发明性成果 IBM 才得以创建电脑工业的。

实验室之行是我首次在 IBM 的“公开”亮相，也是一次重要的亮相，因为我知道，这里是我最容易受到攻击的地方。这里的研究人员会不会不接受我这个公司领导人？公司里已经有人称呼我为“饼干怪兽”了，只因为我以前在纳贝斯克工作过。

呛了几口水(4)

我站在该实验室报告大厅的讲台上发表演讲，大厅里已经挤满了人，而且，我的演讲还通过广播转播，以便让那些因为挤不进大厅，只好站在食堂里的员工也能听到。IBM 在全世界其他分部的研究机构也同样通过转播收听我的演讲。

守旧的研究人员说，他们都太看重创意了，因而与现实世界脱离了联系。天啦！就是这些研究人员，就是在他们的脸上，我读出了 IBM 的痛苦和问题所在！我不知道他们是否用心或者有所领悟，但他们的确都来倾听了我的演讲。

我的演讲重心很快就转换到关于关注点、速度、顾客、团队合作，以及如何消灭掉公司所有问题和痛苦。我说自己非常骄傲地成为 IBM 的一员，我也强调研究单位对 IBM 未来的重要性。但是，我告诉他们，或许需要找到更好的方式，将我们的顾客和我们的研究人员更紧密地联结在一起，以便 IBM 的伟大发明能够帮助人们解决更现实和更紧迫的问题。

演讲结束以后，下面虽然也有掌声，但我仍然不能确定他们的心里在想些什么。

股东会议

或许在我的 IBM 生涯最初几个月里，最令人痛苦而难忘的就是公司的年度股东会议。我知道，几年前他们就已经开始例行召开股东会议了。本次会议的地点是佛罗里达州坦帕，时间是 4 月 26 日。不用说，正值公司面临着如此巨大而明显问题的时刻，这一次的年会对我来说，无疑是一次极具有挑战性的首次股东会议。因为，我来公司不到 3 周，几乎很难确认公司产品的问题所在，更不用说对这些问题做出解释，至于对这其中所包含的技术问题做出说明那就更是难上加难了。显然，IBM 的股东们十分生气，几乎要吃掉我——或许他们这样做是应该的。IBM 的股价从 1987 年的每股高达 43 美元，下降到那天召开股东会议时的每股 12 美元。而在前一年的股东年会中，公司股票的每股价格还不到 6 美元。

所以那天上午 10 点，当我走上会议室讲台时，2300 名股东已经迫不及待地期待着会议早点开始了——那是一次我所见过的规模最大的会议。眼前出现的是一片银发的海洋——显然，佛罗里达州众多的退休人员都是 IBM 的股东。在会议上我做了简短的发言，请求他们要有耐心，我也清楚地向他们保证，我将尽快采取行动，利用一切可能的机会，将公司的关注点转移到顾客身上。

我的发言获得了他们礼节性的掌声，接着就开始了火药味十足的激烈争论。股东一个接一个地站起来，对公司和公司董事会提出了强烈的指责，而这些董事会成员就坐在我面前的第一排。那真是一场灾难，董事们受到了一轮又一轮的指责和攻击。股东总算对我还比较客气，因为他们知道我不是肇事者，但他们也表示，如果不尽快采取措施扭转公司的颓势，他们将不再有耐心等待下去。那真是一个漫长而又使人筋疲力尽的会议——我想，对于每个人来说都是如此。

我记得，那天晚上，当我独自乘坐 IBM 公司的专机飞回纽约的时候，我脑子里所想的都是关于公司董事会的问题。显然，从这次股东年会来看，公司更换董事会已经势在必行——而且越快越好。我转身对

身边的飞机乘务员说：“这真是艰难的一天啊，我想我最好还是喝点什么。”

她说：“您不是说要喝酒吧？”

“当然是要喝酒！”我回答道，“你们这里有什么样的伏特加？”

“在 IBM 的飞机上是没有酒的，因为公司禁止在飞机上喝酒。”

我说：“你认为会不会有人能够改变这一规定呢？”

“当然，或许您就可以，先生。”

“那就改变这一规定，立即执行。”

财务止血 (1)

1993 年 7 月，压力越来越大了，公司的财务状况一团糟；员工们也希望新领导能够做点什么——什么都行，只要能够给他们带来一种方向感就好。特别是，媒体也失去了耐心（倒不是说我认为媒体对于 IBM 的未来有什么特别值得一提的真知灼见，但是，由于 IBM 公司当时处于一种极其脆弱的状态，所以，媒体的报道——无论是好是坏，都会给顾客的态度带来灾难性的影响）。

7 月 14 日，《今日美国》以一篇很长的封面文章，报道了我在 IBM 第 100 个工作日的情况，开头部分是这样写的：

IBM 的股东和客户或许都对郭士纳在 IBM 担任 CEO 工作 100 天之后会出现什么样的奇迹充满了期盼，但是，这个蜜月期于星期五就已经结束了一—IBM 并没有发生任何机构变革或战略改革。

“显然郭士纳并不是一个能创造奇迹的人。”电脑分析家尤尔里克·韦尔如是说。自从郭士纳上台以来，IBM 的股票下跌了 6%，“IBM 什么也没发生改变，因为郭士纳什么也没有做。”S·G·沃堡的电脑分析家戴维·吴如是说。

尽管我自认为已经做了很多，但现在该是采取一些重大决策的时候了，也到了将这些决策公布于众的时候了。在与客户、员工以及业内人士接触以后，再加上我个人在周末和往返飞机上的反思，我已经准备好做出以下 4 个关键性决策：

- * 保持公司的完整性。
- * 根本改变公司的经济模式。
- * 再造商业模式。
- * 出售生产不足的资产，以筹集资金。

另外，我还决定，在 1993 年夏天，我将不再公布任何重大的决策。

保持公司的完整性

我已经记不清自己具体是在什么时候决定要让 IBM 保持完整性的，也记不清是什么时候首次正式公布这一决定的。我一直强调，IBM 公司的规模和它在全球的广泛地域分布就是公司一个独特的竞争优势。然而，我也知道，做出这样的决定，也不是什么太难的事，原因如下。

当电脑产业初现端倪的时候，其产业模式就是作为一个整体的、不可分割的一揽子面貌出现在客户面前的。当一家公司买了一台电脑以后，随之而来的就是诸如微处理器和存储器等这些与系统相吻合的所有基础技术产品、所有与硬件相匹配的软件，以及所有的系统安装和维护，这些都是进行捆绑式销售的。客户基本上是在购买系统的同时也购买安装和调试，顾客在这一过程中只需一次付款。这种模式是 IBM 创造的，而且很久以来，在美国也只有很少的几个竞争对手是以完全整合的形态出现在电脑产业的，通常这些竞争对手称之为 BUNCH，即巴勒斯电脑公司（Burroughs）、通用自动计算机公司（Univac）、美国国立现金出纳机公司（NCR）、控制数据公司（ControlData）以及霍尼韦尔公司（Honeywell）等。同样的整合式电脑公司也出现在日本和欧洲。

20 世纪 80 年代中期，又出现了一个新的电脑产业模式，该模式认为，纵向联合的方式已经不再是企业发展的出路，一些新兴的成功的信息技术公司将提供一揽子业务中小范围和横向的部分产品。因此，出现了一些只销售数据库的公司，还有一些只销售操作系统的公司，以及只销售存储设备的公司等。突然之间，电脑产业中的竞争对手就一下子从过去的少数几个演变成了数百个乃至数千个，其中大部分竞争对手只销售单一的和一小部分的电脑产品。

正是在这种新环境下，IBM 遭受了挫折，也正是在这种情况下，公司内外的许多观察家和专家也都据此强调要将 IBM 分割成几个独立的事业部，以应对公司所处的逆境。然而，这种解决问题的方案在我看来只是一个机械式的反应——在没有真正了解什么才是导致电脑产业市场分割真实原因的情况下，对新竞争对手的所作所为而采取的一个机械反应。

以下这两个因素，是真正推动客户支持这一新的、细分的供应环境的原因：

- * 客户想打破 IBM 对该行业的经济垄断——撕开 IBM 的价格保护伞，这种价格保护伞使得 IBM 能够以捆绑价格销售其产品，并从中获得相当高的利润。

- * 客户越来越对将运算能力传递给员工个人感兴趣（其术语是“分布式”运算，用以与主机的“集中式”运算相对应）。

IBM 在传递分布式运算方面十分缓慢，而许多小型公司则填补了这一空白。这些公司在传递整体的组合式解决方案方面没有一席之地。因此，他们为基本的 IBM 系统提供附加产品，并围绕着 IBM 的中央处理集线器建立自己的产品。显然，当 IBM 不愿意进入个人电脑市场的时候，这些就是英特尔和微软的所作所为。

因此，客户其实并不想要一个完全只提供细分产品的供应商。他们更高的目的是要将更激烈的竞争引入电脑市场，并寻找一个新运算模式的供应商。

他们的这一目的达到了。到 20 世纪 90 年代初期为止，电脑产业中的数万家公司——其中有很多都只生存了数月或数年，都从市场上消失了。但是，这一动力机制也给电脑产业带来了冲击：电脑产品的价格更低，选择性也更大（值得一提的是，个人电脑产业巨子微软公司，取代了 IBM，成为电脑产业的老大。所不同的只是，当年 IBM 依靠的是电脑主机业务，而微软公司则依靠的是台式操作环境系统）。

财务止血(2)

尽管电脑产业中所发生的这些重大重组活动的结果是良好的，但也带来一个非常不理想的后果，那就是，客户现在不得不将技术整合到一个可以应用的方案之中，以便符合他的业务要求。以前，有一个总承包商名叫 IBM、巴勒斯或者霍尼韦尔；现在，新的产业结构中，客户只有自己负责将所有的电脑整合工作承担下来。

由于整个电脑产业尚缺乏统一的产业标准，因而这一问题将变得更加复杂。电脑产业中的竞争者，与我所知道其他产业的竞争者不同，他们都在试图制定他们“自己”独特的标准，如果没有带来很高的价格，他们是不会让产业中其他公司与自己的标准相关联或者了解自己的标准的。因此，标准的不和谐和要求的重叠，使得产生一个简单的解决方案都显得十分的困难（在下文中，我将继续深入讨论这一问题）。

作为 20 世纪 90 年代早期的信息产业界的一个大客户，我最清楚公司整合正在成为一个巨大的问题。在美国运通公司，我们钱包大小的塑料信用卡就是在全世界流动的移动数据，这一事实带来了巨大的技术挑战。我所需要的就是一个信息技术平台和一个合作伙伴，以便让我能够以自己喜爱的方式经营业务。因此，当我 1993 年加盟 IBM 的时候，我相信，为一些公司整合所有的产品部件（部分产品）并将解决方案交给客户，一定具有极其重要的作用。

为什么呢？因为到头来，每个产业都有一个整合者。当然，在这些环节中的不同阶段，还会有只为某一个成品提供部分产品的企业，例如，汽车工业中的钢铁制造商、家用电器的零配件制造商，或者金融服务中的营销商或税务申报代理。但是，在零部件到达顾客手中之前，有人不得不坐在生产线的最后，将所有这些部分产品以一种有创造价值的方式整合到一起。实际上，这个坐在生产线最后的人，就是在担负着将产品部件（部分产品）转换成价值的责任。我相信，如果说 IBM 有什么独特的位置或独特的行为能力的话，那么，它就应该是成为那个生产线最后的角色。

那时候还广为流传的另一个神话就是，信息技术产业将继续向完全的分布式运算方向演变——或者是转移。一切都将越来越地方化、自给化、小型化以及更为廉价，直至世界上所有的信息都可以通过某人的一块手表进行操纵。许多人还将信息的民主化价值导向了极至，他们接受了信息产业所许下的诺言，即所有的零配件都可以通用，或者用行业术语来说，就是可以“兼容”。

但即便是在我跨进 IBM 的门槛之前，我就已经知道这是一个空头许诺了。我已经在另外一个方面花费了太多的时间。那种认为所有这些复杂的、难以整合的和具有选择性的技术，将会被那些愿意成为自己总承包商的客户所购买，这一想法是毫无根据的。

不幸的是，1993 年，IBM 还是鉴于对行业内其他公司的错误认识，走上了一条错误的道路。公司正在走向分裂——也可以说正走向毁灭。

现在，我不敢确定 1993 年的我或者是任何一个其他的人，是否能够重塑一个新的 IBM。但是，鉴于 IBM 的规模和它在全球的广泛分布，摧毁它这一独特的竞争优势并将 IBM 分裂成一个个独立的电脑零部件供应商——如大海中一条小鱼样微不足道，无疑是一种罪过。

在尚蒂伊召开的那个盛大的 4 月客户会议，以及我与其他一些客户和首席信息官们的会见活动，明显地告诉我，这个世界上最不应该做的事情就是，用一个以上的光盘驱动公司、用一个以上的操作系统运营公司以及用一个以上的 UNIX 语言来管理公司。这些客户和首席信息官也清楚地告诉我，我们实施整合战略的能力已经几近丧失了，而且，在 IBM 能够提供一种那时我们还不能提供的价值之前，还必须做许多事——但这些客户和首席信息官们同时也认为，只有 IBM 才能在产品的交付——完美的解决方案、将复杂的技术应用到解决商业难题中来的能力，以及整合等方面有所尝试。

因此，保持 IBM 的完整性，就成为第一个战略决策，也是我所做的最重要的一项决策——不仅是在 IBM，也是在我整个职业生涯中最重要的一项。那个时候，我不知道该如何具体发挥这个整合过的公司的潜力。但我知道，如果 IBM 能够成为最前沿的技术整合器，那么我们就一定能够给客户和市场交出一份特别的答卷。

结果是，我们抛弃了那些为所有生产部分产品的公司提供首次公开上市服务的投资银行，也抛弃了那些只会按照官方财务报告的要求制作财务报告以便卖弄其个人能力的会计师，还抛弃了那些坚决认为打印机事业部应该被称为“Pennant”和存储事业部应该被称为“AdStar”的著名会计师。

我们停止了一切会导致公司每个事业部业务流程和业务系统产生分裂的内部活动，这是一件既费时间又耗精力的事。例如，即便是在财务混乱的时期，我们也不得不仅仅在美国范围内就聘用 70 多家不同的广告机构（以后就更多了）。人力资源部的员工也无可奈何地改变了补助计划，以便防止出现这种情况，即当有员工从公司一个事业部转到另外一个事业部工作的时候，就好像是进入了另一个国家、另一种语言体系、另一种流行趋势或者另一种客户群一样。

财务止血(3)

我开始告诉客户和员工们，IBM 将保持完整。我记得，我的这一决策在高级经理团队中产生了复杂的反响——那些认为这样做就等于是使公司得救的人感到十分的高兴，而那些将公司分立看成是自己可以从“泰坦尼克号”上脱身并乘上救生船的人，则感到万分沮丧。

改变我们的经济模式

那个夏天第二个重项决策就是重建 IBM 的基本经济结构。在听上去有点夸大其词的公司发展指导方针看来，带来利润的业务是一个相对简单的系统。你必须以一个可以接受的价格来销售产品，从而带来利润；你必须在这些销售量的基础上获得一个好的毛利润；你必须节约自己的开支，但又必须在销售、

研究和开发、建设厂房和购置设备、可持续性财务控制、开发和运营广告等诸多方面进行投资。如果年收入、毛利润以及开支之间都能够相互衔接得很好，那么利润就会增长，还会出现正向现金流量。

不幸的是，IBM 上述各个因素之间并没有衔接好：IBM 的年收入增长缓慢，因为公司主要就是依靠主机业务赚取利润，而主机业务的销售量却一直下滑；公司的毛利润也在飞速下滑，因为我们不得不降低主机的价格以获得竞争力；惟一使公司这条大船稳定下来的办法就是，确保开支以高于毛利润下滑的速度下降。

开支成为一个关键问题。经过数月努力，首席财务官吉里·约克以及他的团队终于确定了 IBM 的开支-年收入比率——也就是，产生 1 美元的年收入，需要多少美分的开支，这个比率远远超出了我们的竞争对手：平均来说，我们的竞争对手一般是花上 31 美分就能带来 1 美元的年收入，而我们则要花上 42 美分才能获得 1 美元的年收入。当我们将这些数据用乘法计算以便得出总的年收入时，我们发现：我们存在着 70 亿美元的开支问题！

既然将主机重新定位为一个长期的挑战性业务项目，我们还必须同时降低主机的价格以及由此而引发的毛利润的下降，那么，惟一能够拯救公司的方法——至少在短期内能够拯救公司，就是大规模地削减不具有竞争力的开支。

因此，我们做出了两项重要的财务决策：第一，把分给股东的年底分红减半：从每股 2.16 美元下调到每股 1 美元；第二，削减开支 89 亿美元。不幸的是，第二项决策意味着我们将不得不裁员 3.5 万人，这是继 1992 年约翰·埃克斯裁员 4.5 万人之后的又一次 IBM 大裁员。这也意味着，给很多人带来痛苦，犹如雪上加霜。但是，为了生存，我们别无选择。

再造商业模式

早期所采取的这些节约开支的做法，对于维系 IBM 的生存固然必不可少，但我知道，这还远远不足以打造一个充满活力、发展的和成功的公司。为了实现后一个目标，我们还需要对 IBM 几乎所有臃肿的业务流程进行彻底改造。因此，1993 年，我们开始实施一个巨大的再造项目——后来变成了 IBM 这个全球公司最大的再造项目，至少也是最大的再造项目之一。它持续了 10 年之久，随着项目的不断拓展，IBM 内部几乎所有的管理流程都发生了变化。

再造是艰难、枯燥和痛苦的。当时我的一位高级经理说道：“再造就像是在你的头上点火，然后再用一根大棒灭火。”但是 IBM 的确需要一场自上而下的全面业务流程再造。

杰里·约克领导了这场再造。通过指明一些明显的浪费现象，他仅仅在当年就从我们的开支中削减了 28 亿美元。然而，对于那些并不明显的地方，整个再造做起来就显得十分艰巨和困难了。公司臃肿而缺乏效率，所以绝对需要自上而下地裁减冗员。

我们正在运转中的库存系统、财务系统、执行系统以及配送系统等，都在不同程度上属于老主机时代的变种，当时为了迎合 24 个独立事业部机制的需要，对这些系统又做了大大小小的修改。今天，IBM

只有一个首席信息官，但在当时，IBM 却有 128 个（确切数字）拥有首席信息官头衔的人——他们都负责管理自己的系统装置和为自己生产的应用软件准备设备基金。

结果就是，这种业务流程相当于是 19 世纪的铁路系统——拥有不同的铁轨、不同的标准以及不同的铁路所有的车辆分类方法。当一个财务问题需要好几个事业部联合起来予以解决时，我们却没有一个共同的方式来讨论。因为那时，我们一共有 266 个不同的总分类账户。有一次，人力资源部的人员真是气极了，因为他们发现，在公司某一个事业部被解雇的人，却在另外一个事业部得到了聘用。

针对公司内部所存在的这些问题，我们采取的方法就是发动全面进攻，而不是循序渐进地推进再造计划。在任何一个特定的时间里，都会有 60 多个重大再造项目同时进行——还有数百个是在独立的单位和事业部里开展的。

大部分再造工程都集中在 11 个领域。前 6 个我们称之为核心启动领域，意思是指这些业务领域大多是与公司外部世界相关。它们分别是：硬件开发、软件开发（后来，这两个单位合并成产品开发部）、执行、整体供应链、客户关系管理以及服务。

其余 5 个则主要关注的是公司内部流程问题，我们把它们叫做启动项目。它们分别是：人力资源、采购、财务、不动产以及信息技术（最后一个是一个令人奇怪的领域，至少乍看起来是这样的）。

财务止血 (4)

当我来到 IBM 公司的时候，我并没有太自以为是。但我的确是以为自己发现了一个世界上最优秀的公司内部信息技术系统。最令我震惊的是：每年，我们仅在这一个领域中就花费了 40 亿美元，我们还是得不到我们所希望得到的、能够帮助我们开拓业务的基本信息。这是一个陈旧过时的系统，无力为大家的信息沟通提供服务。我们拥有数百个数据中心和遍布全世界的网络。但是，它们中的大部分都被闲置着或没有得到充分有效的利用。

到 1995 年底，我们就已经从信息技术系统节约了 20 亿美元的开支。我们将 155 个数据中心削减为 16 个，还将 31 个固定的内部交流网络削减为 1 个。

不动产是一个特别庞大的项目。IBM 在美国的不动产和基建部门的规模已经十分庞大，以至都可以单独成立一个公司了。20 世纪 90 年代，该事业部就已经聘用了 240 名员工。我们已经拥有数千万平方米、位于市中心的高档办公大楼，这些建筑都是 IBM 于 20 世纪 70 年代以及 80 年代鼎盛时期建设的。在美国几乎所有的大城市里，你不愁看不到至少一幢大型的 IBM 大楼。美国以外的海外市场亦是如此。然而，到了 20 世纪 90 年代，许多房地产设施都未被充分利用，或者被租了出去。同时，我们还在曼哈顿中心办公大楼租用了一整层用于产品介绍，租金是每年 100 万美元。

我们出售 3000 多平方公里没有得到开发的土地，还出售了一些不需要的一级不动产——例如位于亚特兰大那座最高的大楼。从外部聘用供应商并将该部门的全职人员裁减为 42 名，并在公司位于纽约韦斯特切斯特的总部附近，将 21 个公司办公地点压缩为 5 个。

从 1994~1998 年，从不动产项目再造中节省出来的资金总额就高达 95 亿美元。自从再造工程开始以来，我们已经总共节省了 120 亿美元了。硬件开发的时间也从过去的 4 年，下降到现在的 16 个月—有些产品的开发时间还要更短。我们将产品交付及时率从 1995 年的 30%，提高到 2001 年的 95%，采购运输成本则下降了 8000 万美元，消除坏账 6 亿美元，销售成本下降了 2.7 亿美元，以及材料成本下降了将近 150 亿美元。

筹集资金

那年夏天，我们大刀阔斧实施的第 4 个行动计划，就是出售非生产性的资产并筹集资金。只有很少人知道 1993 年 IBM 面临着多么巨大的流动资金短缺危险状况。面对这种危险状况，我们是否申请破产都还是一个谜。同时，公司尚有一些资产可以出售以帮助公司渡过流动资金短缺的难关。但问题是：是否可以“在公司进入现金流量缩水，而公司的债权人又不再愿意给予支持和合作”这个可怕的恶性循环之前，将这些资产销售出去呢？

杰里·约克以及他的团队于 1993 年秋天着手出售那些对于公司已经不再有必要的所有资产。我们卖了公司在纽约的总部大楼。我们过去还曾在公司培训中心投入太多的资金—在那个培训中心，每年我们要养活和安置数千名员工。1993 年，我们在阿蒙克总部附近大约 1 小时车程的地区，有 4 个单独的办公区，其中有一个—以前曾是古根海姆位于长岛黄金海岸的家，就几乎被 IBM 的人力资源部单独占用了。

头 10 年里，IBM 还收集了大量重要的精美艺术品，这些艺术品都放置在存储箱中，谁也看不到。其中有一些会偶尔拿出来在 IBM 的公共展览馆（位于曼哈顿第 57 大街的 IBM 大楼中）展示一下，还有专门的展览馆管理员以及其他专职员工负责管理这些收藏品。1995 年，这些收藏品中的一部分在索斯比拍卖行进行拍卖，所得收入是 3100 万美元。不幸的是，这一拍卖活动受到众多艺术界人士的指责。出于某种原因，这些艺术界人士认为，IBM 可以裁减员工并让他们失业回家，但却必须将这些绘画等艺术品存放在 IBM 位于纽约的展览馆中以备偶尔拿出来供人们参观鉴赏。

或许在第一年里，我们采取的最大出售活动，就是出售 IBM 的“联邦系统公司”，该部门主要是为美国政府上项目。我们利用当时美国政府热衷于对工业实施保护政策之机，同时也有许多买主愿意出高价增大他们的凝聚力之机，将该部门全部出售了。要知道，IBM 的“联邦系统公司”是一个有着辉煌历史的公司，它在各种有关国家安全和空间计划方面都有重要的技术突破。然而，它同时也是一个永久性的低利润业务领域，因为我们从来没有成功地将这个高投入的业务领域纳入到商业营运中来。劳拉公司（Loral）以 15 亿美元的价格于 1994 年 1 月将“联邦系统公司”买走了。

这个出售非生产性资产的计划持续进行了好几年，到了 1995 年和 1996 年，公司筹集资金的任务已经完成得差不多了。然而，随着时间的流逝，我们还需要另外一个原因—突出重点（我将在下文具体介绍这方面的问题），而对公司实行精简政策。

关于远景规划

在扭转公司颓势方面，我有很多经历，其中首先学会的是：如果你不得不做一些非常糟糕的事，那

就尽快去做并确保让所有人都知道你所做的以及为什么要这样做。当你在等待时机成熟以便推出大举措的时候，无论是拖延问题、隐藏问题，还是零零星星地部分解决一个问题，总会带来负面效应。我相信，最好的办法应该是，迅速地将问题置于脑后，继续前进。

财务止血(5)

有太多的人在关注 IBM 未来的命运，以至于我们只能采取一种方法与他们交流所有的决策——包括削减开支以及再次裁员等，这个惟一的方法就是：召开新闻发布会。

7月27日早晨在曼哈顿酒店一个大型会议室里，我们召开了新闻发布会。似乎那年有两个热门话题准保可以吸引大批记者，这两个话题就是：就业和 IBM。因此，当 IBM 宣布要公布有关就业的消息时，可想而知新闻发布会现场就满是记者了，他们都是目前世界上一些重要的电视台和报纸杂志的记者。

根本上说，这是我首次公开亮相——首次公开讨论我在 IBM 所学到的和打算要做的。会前，我曾精心准备演讲稿，鉴于 IBM 长期以来就给人留下了刻板守旧的印象，我决定即兴演讲。没有道具，也没有参考，就我一人站在那里向听众说出我不得不说的话。

我在新闻发布会上所说的一些话，后来被事实证明是我所说的话当中经常被引用的话：

“我现在想做的就是发布一些你们所期盼的信息。关于我打算什么时候制定一个 IBM 的远景规划，有各种各样的猜测，而我想对大家说的是，现在，IBM 并不需要什么远景规划。”

会场上鸦雀无声，你几乎都可以听见记者们眨眼睛的声音。

我继续说道：“现在 IBM 最需要的，是为它的每个事业部制定一系列非常务实的、以市场为导向的和高度有效的战略——能够带来市场和增加股东收益的战略。而这也正是我们目前正在做的。

“现在，我们的头件大事就是使公司重新开始实现盈利。我是说，如果你要为一家公司制定一个远景规划，那么这个远景规划的第一个框架最好是赚钱并使公司扭亏为盈。

“因此，我们现在正致力于使 IBM 实现盈利，这也是我们今天的活动所要讨论的问题。

“公司的第二件大事，”我说，“是打赢客户信任这一仗。为此，我们也正在做大量的工作，而且，它们也不是什么远景规划——而是人们正在努力实现为客户服务的目标。”

我接着说：“第三件大事是，在市场中，我们将在客户机服务器领域加大力度。现在，我们是世界上做出最多客户机服务器方案的公司，但是，我们也仍然继续扮演我们一直就在扮演的‘主机公司’的角色。还有，我们将准备在客户服务方面做出更多的努力……

“第四件大事是，我们将继续扮演行业中（实际上是）绝无仅有的整体服务供应商的角色，但是，我们的客户也告诉我们，他们需要 IBM 成为一个整体方案公司，为此，我们将做出更多的努力并培养必要的技能，以完成这个客户期盼的任务。

“最后一件大事是，我们正在做许多我们称之为铜突III蹟 A 氛虑楞 锤 庸刈 15.突 A (7)醪滩 飞 芷淞 12.涌觳 方桓端侯纽约疤响叻 褪柿俊！* ”

发布会上的大多数记者对于公司所采取的节约开支的做法持支持态度。“这是 IBM 所实施的最为现实的重建计划。” 分析家戴维·吴对《华尔街日报》的记者如是说。

《再造企业》的作者之一迈克尔·哈默对《纽约时报》的记者说：“郭士纳越早采取这样的节约开支做法越好——这是原来的 IBM 所无法容忍的，它也是自上而下的改革中最重要的一环。”

至于公司的远景规划，这个行业自会有充足的时间给我做出定论。

《电脑大战》的合著者、无孔不入的查尔斯·弗格森对《纽约时报》的记者说：“郭士纳令人难以置信地实施了节约开支的方案，并使 IBM 公司至少在未来的 5 年中都能够很好地生存下去。现在最艰巨的任务就是决定采取什么样的战略并为 IBM 的未来开拓赢利空间。”

Barron 调杂志的观点则更为坦率：“乔治·布什或许会把这称之为与远景规划有关的事情，其他人或许会把这称之为‘与远景规划无关’的事，IBM 董事长郭士纳却说‘IBM 现在并不需要的就是什么远景规划’。郭士纳上周对记者说，IBM 公司现在最需要的是砸允谐 // 枷颀 愚桓整乱挡恐贫尸较浴 ； 疾湍八担 褪切枰 桓莹罨玫墓ぞ貳 * ”

“然而，事实上，IBM 新任 CEO 对于 IBM 这个生病的电脑巨人的确有一套自己的治疗方案，尽管它既不富有诗意也不辉煌，相反，它只不过是治疗公司厌食症的一种方法。”

《经济学家》杂志则质疑道：“但是削减成本真的就是一种生存战略吗？”

《经济学家》杂志称我保持 IBM 完整性的举措是一种“短视”行为，该杂志说：“随着个人电脑变得越来越便宜、功能越来越强大以及越来越容易与网络进行连接，愿意在 IBM 购买所有电脑产品的消费者会大大减少。的确，IBM 所拥有的多种业务领域会使 IBM 拥有更强的竞争力，但前提是，它们不被‘蓝色巨人’（BigBlue）的巨额营业费用所拖垮，并且务必做到不相互践踏，否则，这种竞争优势就会荡然无存。或许，在使郭士纳先生相信有必要分裂 IBM 公司之前，尚需要以几个季度的重大损失为代价。那些投资降至 18 年来的最低点而且还要再次面临着今年年底分红被减半的 IBM 股东们，或许还在幻想他们的刀斧手能够在一夜之间扭转乾坤。”

我不知道我当时是否对这一评论感到惊讶——我想是的，但我敢肯定我被这一评论激怒了——而且我有充分的理由。

财务止血 (6)

许多记者在撰写报道的时候，都把我的远景规划原意中的“现在”一词遗漏掉了。因此，他们就我所说的话演绎成了“IBM 并不需要什么远景规划”。这是一种不准确的报道，而且它也在很大程度上歪曲了我所说的意思。

我说的是，IBM 现在不需要什么远景规划，因为我已经在上任后的最初 90 天中发现，IBM 的档案柜中已经充斥着大量的远景规划文稿。在行业的重大技术发展趋势上，我们从来都不乏准确的预测。实际上，大多数业内重大变革都是我们所发明的技术带来的。

然而，同样明显的是，IBM 僵化了，已经不能根据任何预测来采取行动了，而且，还缺乏解决这一问题的简单易行的方法。拥有足够多优秀和富有洞察力人才的 IBM，也乐于接受一个大胆的成功诀窍——这个诀窍越是高级、越是复杂，人们就越喜欢。

但那不管用，真正的问题在于：走出去，使每天的市场都发生一些变化。我们的产品并不差，我们的员工也很优秀，我们的客户也都是与我们的有着长期成功合作关系的老顾客，我们所欠缺的就是没有把工作做到位。就像我那时经常对 IBM 员工所说的那样：“如果你不喜欢痛苦，惟一的方法就是把痛苦转嫁给你的竞争对手。因为，他们就是抢夺你市场的人，就是抢走你股东权益的人，就是使你无力供养你的子孙上大学的人。所以，惟一的解决之道就是将痛苦转嫁给这些竞争对手，并使 IBM 重获成功。”

扭转 IBM 颓势，重在实施。我们必须停止招聘那些怨天尤人的人，也必须停止那些会把 IBM 的内部结构和机制弄拧的做法。我不希望有任何借口，也不指望有一个人们可以期待、能在某种程度上带来神奇转型的长期计划。我想要的是一也是 IBM 所需要的是，一种巨大的紧迫感。

连专家也遗漏的一点就是，我们已经做出了一些根本性的战略决策——这些决策就是公司发展远景规划的早期组成部分。我没有在 4 月份的会议上论及它们——至少我没有尽可能直截了当地讨论它们，是因为我不希望竞争对手察觉到我们的前进方向。能够使 IBM 实现根本好转的关键战略决策，已经在那个极其有意义的一天之前就做好了。它们就是：

- * 保持公司的完整性，确保公司不分立。

- * 再投资主机业务。

- * 保留核心半导体技术业务。

- * 保证基本的研发预算。

- * 一切以客户为导向，把 IBM 转变为一家以市场为驱动力的公司，而不是一家关注内部的、以流程为驱动力的企业。

你可能认为这些决策中大多数只不过是 IBM “沃森传统”的回归，但是，在 1993 年 7 月公布一项建立在过去经验上的战略，却会使我们遭到世人的嘲笑。如果 1993 年的 IBM 并不需要什么远景规划，那么第二个不需要的就是：我站起来对大家说 IBM 所有的事情都很好，而且我们会再接再厉让它更好。那会给我们所有的委托人——客户、员工以及股东带来灾难性的影响。

因此，我在 IBM 最初的几个月中所面临的真正独特的挑战，就是反对那些会摧毁 IBM 公司的机械式反应，并关注日常执行工作，在寻求能够建立 IBM 在行业中独特位置的成长战略的同时，确保公司的安全和稳定。这一切都是在以后的一年里所完成任务。

打造一家全球企业(1)

到此为止，我们所做的一切都只不过是在灭火。现在，我们需要做的就是重建 IBM 公司的基本战略。正如 6 个月来我一直所说的，这个战略将围绕着我的一个信念而展开，这个信念就是：IBM 拥有独特的机遇——我们所拥有的独特的竞争优势，就是为我们的顾客整合所有电脑产品零件的能力。

然而，在我还没有能够为我们的顾客整合这些电脑零部件之前，我首先必须整合 IBM！因此，随着战略人员对于公司短期和长期发展规划的不断充实和完善，我也把关注点转移到 3 个领域中来，它们分别是：组织、品牌形象以及工资报酬——如果这些领域没有实质性的变化，它们将挫败任何关于公司整合的战略。

机构再造

IBM 是全世界除了政府以外最为复杂的机构。不仅是它的规模大（2001 年的销售额是 860 亿美元），也不仅是它的地域分布范围广（业务开展到 160 多个国家），真正使 IBM 机构的结构复杂的还是以下两个方面：第一，几乎每一个机构甚至每个人都是 IBM 实际的或者潜在的客户。以前我曾经以为，我们总能够在在一两个拥有明确市场的行业中确认出 12 个左右的主要客户，但是，IBM 的情况却不是这样的。在 IBM，我们不得不准备为遍布全球的大大小的每一个机构、每一个行业以及各种类型的政府提供服务。

第二，IBM 的机构复杂性还表现在基础技术发展的比率和速度上。同样，按照先前的观点，我和我的管理班子能够确认出自己的公司在过去 12 年以及未来 12 年中的 4~5 个主要竞争对手（公司或者机构）。但是，在信息技术产业中，每年都会有数千个新的竞争对手出现——有些是在车库里出现的、有些是在大学里出现的，还有一些是在聪明企业家的脑子和思想里。产品更新换代的周期也由过去常见的 10 年，缩减为现在的 9~10 个月。新的科学发现不断地冲击着建立在常规基础上的战略规划和经济假设。

因此，面对着遍布全球形形色色的客户和不断更新的技术，IBM 的组织工作又谈何容易。

还有一个因素，也是使 IBM 的机构工作变得复杂的一个特别有趣的原因，它就是：IBM 的员工基础特点。我们不是一个由管理者和工人组成的公司，我们是一个拥有 30 万名聪明好学和有主见的职业人员。我们获得的诺贝尔奖比世界上大多数国家都要多，而且，我们拥有数万名科研人员，他们每个人都会在什么应该是最首要的问题以及谁应该来管理公司等方面有着自己的独到见解。

随着对这些不和谐因素的努力克服和解决，公司经过多年演化逐渐形成了一种二元结构：拥有实力的海外（美国以外）分部，它们负责处理 IBM 在全球的扩张；以及同样拥有实力的产品事业部，它们负责处理基础技术方面。这种结构没有关注顾客的意见。大部分海外分公司都致力于保护它们自己的利益，并试图拥有它们在当地所赚取的一切。技术事业部也自作主张地做一些它们认为能做或者想做的业务，而根本不顾及顾客的需要或者公司的优先性问题。

在美国运通公司的时候，我就已经初次领略了 IBM 的这种状况，并希望 IBM 能够很快有所改观。当我来到美国运通公司时，美国运通卡是用 11 种不同的货币发行的，在我离开该公司的时候，运通卡的货

币种已经增加到了 29 种以上。当我们带着运通卡周游世界的时候，我们就需要来自 IBM 的通用系统，IBM 是我们首要的信息技术投资人，而且我们也需要世界上所有重要国家的支持。

每到一个国家（如马来西亚、新加坡或者西班牙）的时候，我们都惊奇地发现，我们不得不使用当地的 IBM 管理系统重新办理我们的信用证明。IBM 设在其他国家的管理部门完全无视美国运通公司是它在美国的最大客户之一这一事实。我们每次都得从头开始，他们关注的是自己的得失，全然不顾同美国运通公司的全球伙伴关系。

产品的状况与此类似。美国本土生产的产品你未必能在世界的其他地方购买得到。这是一件相当麻烦的事情，但是 IBM 似乎并没有从全球的观点来为它的客户考虑，也没有将自己的技术观点建立在客户需求的基础上。

我们的首要任务之一是改变 IBM 内部的基本权力结构。在美国本土，过去有 1 个全国性总部、8 个地区性总部、若干个隶属地区的区域性总部办事处，最后的地方单位被称为“贸易区”。每个总部都由一个以利润为中心的老板负责管理，这个老板积极寻求增加自己的资源和利润。比方说，亚特兰大的一个银行客户希望 IBM 提供一套小额银行业务的解决方案，而无论这些优秀的银行业务专家是在纽约还是在芝加哥，当地的 IBM 老板都会忽视这些资源并使用自己的员工（有一天，我在阅读财经新闻的时候，发现 IBM 亚拉巴马和密西西比贸易区向媒体公布了各自的盈利状况。这使我大为震惊）。

每个级别的部门都存在冗员问题。在美国本土之外，例如在欧洲，由于有 2.3 万员工的支持，其权力结构非常僵化。在实际工作中，其他 IBM 员工要进入另一国家区经理的区域必须获得对方的同意。每个国家的 IBM 都有其独立体系。仅在欧洲，我们就拥有 142 个不同的财务体系。有关客户的资料无法在全公司范围内进行沟通；IBM 的员工首先属于各地分部，然后才属于 IBM。

打造一家全球企业 (2)

打破地域分割各自为政

我向 IBM 地域分割各自为政宣战了，我决定组建拥有全球性行业团队的全球公司。我第一次碰到这种地域分割各自为政类型的权力结构是在 20 世纪 60 年代末，那时我还是麦肯锡联合公司一名非常年轻的顾问。我们为当时的花旗银行进行了一项重要的机构研究。研究的结果是，将花旗银行从一个地区分割、各自为政的机构转变为全球性的以客户为导向的机构，而且花旗银行在此后的 10 年中也成为了大多数金融机构的楷模。

有了这样的楷模在心中，我要求 IBM 当时所有非美国区销售机构的总负责人内德·劳腾巴赫建立一个以客户为导向的机构。让整个机构接受这个新导向，是一个痛苦的甚至有时会引起混乱的过程。但是，到了 1995 年年中，我们已经准备好推行这一新举措了。我们以客户为基础，将公司划分成了 12 个集团：11 个行业集团（例如银行、政府、保险、商品流通以及制造等行业）和 1 个涵盖中小企业的行业集团。我们给所有这些行业集团都分配了财务会计人员，并宣布该集团将全权负责所有的预算和人事安排。那些国家区域经理的反应是迅速和可以预见的：“这绝对行不通。”而且还有：“你会毁了公司的！”

我绝对不会忘记我与当时大权在握的 IBM 欧洲、中东和非洲区负责人之间发生过的一次冲突。在去欧洲访问的过程中，我偶然发现欧洲区的员工收不到我定期寄发给全世界 IBM 员工的电子邮件。经过一番调查之后，我们发现原来是欧洲区的总负责人利用中央信息节点中途拦截了我发送的信息。当我问他原因时，他的回答很简单：“这些信息对我的员工不适合。”还说：“这些语言也很难翻译。”

第二天，我就把他召集到了纽约阿蒙克。我向他解释说，他并没有什么员工，因为所有的员工都属于 IBM。从那天开始他就再也没有拦截过我办公室发送的信息。他一脸的不快，点着头逃也似的离开了我的办公室，他是绝对不会采用新全球机构的战略的，果然，没过几个月他就离开公司了。

尽管我们是在 1995 年年中就已经开始执行新行业结构战略，但是，至少是在 3 年以后，该战略才完全得到接受。地区负责人固守老体制，有时候他们的理由是认为新战略会造成难以控制的局面；而更多的时候则是认为新战略有悖传统。

我们需要对资源、体制以及程序做大规模的调整，以便让新体制能够发挥作用。制定一个机构规划是容易的，但是执行并且是执行好一个计划却需要 3 年的艰苦努力。

我绝不会忘记欧洲的一个特别固执的一而且是善于捏造的 IBM 国家区域总经理，他就是拒绝承认，在他所负责的国家中大多数 IBM 员工都已经开始加入新的编制并向全球领导人直接汇报工作。

每当新的全球性领导人走访他的新团队的时候，国家区域总经理（GM）都会纠集一帮忠于自己的人，让他们充当新领导走访的对象，并对他们说：“今天你们在座的都是数据库专家，那就谈谈数据库吧。”或者在第二次走访时，这位总经理又会对他纠集来的一帮信徒说：“今天你们都是保险行业的专家。”我们最终识破并结束了他们的伪装。

IBM 简史(1)

在我阐述新 IBM 是如何建立起来的之前，我想，对 IBM 是如何成长为一家巨型公司（在 20 世纪 90 年代早期之前）以及又是什么因素导致它以惊人的速度衰落（至少是我的观点）等问题，有一个大概的了解，是很有必要的。

公司的起源要追溯到 20 世纪早期。那时候，老托马斯·J·沃森合并了几家小公司，成立了“国际商业机器公司”。20 世纪前半叶，IBM 的“商业机器”包括广泛而大量不相关的系列商业产品，从刻度尺、奶酪切片机，到钟表和打字机。最重要的问题是，在大多数人尚不知道什么是电脑之前的很长一段时期，IBM 就已经是计算方面的先行者了。公司早期的电子制表机和打卡设备，已将计算渗透到了商业、学术以及政府部门。例如，20 世纪 30 年代，美国联邦政府就挑选 IBM 作为帮助政府启动和实施“社会安全体系”计划的公司，这标志着它的一个巨大的成功。

主机的发明

和亨利·福特、约翰·D·洛克菲勒以及安德鲁·卡内基一样，托马斯·沃森是一个强有力的、家长式的领导人，他在自己公司的各个方面都打上了自己的印记。他的人生观和价值观——努力工作、体面的

工作环境、公平、诚实、尊重、无可挑剔的客户服务以及工作是为了生活，界定了 IBM 的公司文化。由老沃森而起的家长式管理，既是公司的一笔财富，也是对公司的一个挑战（在他去世后的很长一段时间都是这样）。然而，这也使得 IBM 在经济大萧条后成为了迫切需要工作安全和公平待遇的劳动者所向往的地方。

IBM 所发生的转型从很大程度上说是从小沃森开始的。1956 年，小沃森接替其父，担任 IBM 的 CEO，他大胆地将 IBM—乃至世界带入了数码电脑时代。

关于这一时期的事件有很多相关的报道，这些报道介绍了小沃森是如何“以整个公司为赌注”，开始启动一个叫做“S/360”的具有革命意义的新生产线—IBM 大获成功的主机系列最初的名字就叫“S/360”。

S/360 对于 IBM 的意义以及它对计算领域所产生的巨大影响，就相当于 Windows 操作系统对于微软公司的意义以及其对于个人电脑所产生的革命性影响。S/360 和 Windows 一样，产生了一个时代—一个 IBM 主宰了将近 30 年的时代。实际上，20 世纪 60 年代至 70 年代的 IBM，与 80 年代至 20 世纪 90 年代的微软之间有着巨大的相似性。两家公司都抓住了重大的技术革新，并给市场带来了全新的顾客群；两家公司也都建立了自己在市场中的主导地位并从中大获其利。

从 IBM 来看，重大的技术革新来自于集成电路的出现—就是我们现在所谓的半导体芯片。当然，集成电路并不是 IBM 发明的（就像个人电脑也并不是微软发明的一样），但是，沃森及其同事却看到了集成电路技术的重大意义。在没有出现集成电路之前，电脑是庞大的、需要占满一间屋子的机器，而且功率不够，可靠性也差，但价格却十分昂贵。有了高密度的集成电路，许多这样的问题就都解决了。与传统的用大量的精密元件建造电脑不同，集成电路可以将这些精密元件最小化并集中安装在一块小芯片上。

IBM 带给市场的新产品就是全兼容电脑和计算机外围设备的第 1 代产品系列。尽管，今天听起来，这很难想像是一个具有革命意义的事情，但在多年前，这的确还是一个全新的概念。没有 S/360 之前，IBM 只是众多生产和销售电脑的普通公司之一，其他与之差不多的公司有：巴勒斯公司、通用自动计算机公司、雷明顿-兰德公司（RemingtonRand）、美国国立现金出纳机公司、美国无线电公司（RCA）、通用电气、霍尼韦尔公司以及斯佩里公司（Sperry）等。

每家公司的电脑都建立在一定的技术基础之上。它们之间不会相互合作，即便是同一家公司，每个电脑系统也都有自己的计算机外围设备—例如打印机和磁带机。这意味着，如果顾客想让某台电脑升级或者想利用某些新技术，他们就不得不全部抛弃自己所拥有的硬件和软件设备，重新购买一台电脑。用今天的行话来说，就是他们不得不“剥离和替换”所有的东西。

S/360 代表着一种全新的方法。首先，它是用现代而高性能的集成电路建造而成的。这将使它同时具有更强的功率、更大的可靠性以及更低的价格（与市场上的所有同类产品相比）。它将成为电脑家族的一分子—从非常小的处理器到非常大的处理器都可以用上它，以便让顾客能够在他们认为需要的时候轻松地实现升级。为某一个处理器所开发的软件可以在任何一个 S/360 处理器中运行。所有的计算机外围设备—打印机、磁带机、读卡机等，也会和家族中的任何一个处理器兼容。对于客户来说，S/360 就是

一个神来之笔；对于 IBM 的竞争对手来说，它就是一个致命的打击。

当然，S/360 的发展远景规划是一回事，而真正使它成为现实则需要一个长期而艰苦的努力过程，差不多相当于登月计划一样艰难而漫长。其花费也差不多赶上了登月计划的开支。小沃森在回忆录中指出，该系统的研制所需要的费用比曼哈顿计划的费用还要

多一大约是 50 亿美元（而且还是 20 世纪 60 年代的美元）！

“以主机为中心”的成长历程

尽管研制该 S/360 使得 IBM 承担了巨大的风险和巨额的开销，但是，它也将 IBM 送入了一个全新的系列业务领域，并为公司开发出全新的系列产品生产技巧和技能——所有这些，直到 1993 年我加盟 IBM 的时候还在以这样或那样的形式存在于 IBM 之中。

IBM 简史 (2)

IBM 不得不进入半导体行业。为什么呢？因为那时还没有半导体业务。IBM 不得不大量投资研究和开发以发明出全新的 S/360 所要求的新技术。这不是一个偶然事件，而是 IBM 研究历史上的最为激进的时期，在这个时期，IBM 的科学家和工程师们发明了内存芯片、关系数据库、诸如 FORTRAN 这样的电脑语言，并在计算机材料科学、芯片平板印刷以及磁记录等方面也取得了重大的进展。

1990 年我们是如何最终成为了世界上最大的软件公司的呢？因为，如果没有一个操作系统、数据库、程序转换系统，或者软件工具以及程序语言，我们的 S/360 就没有用武之地。

甚至是销售人员也不得不有所改变。S/360 要求一支非常内行的、专家型的销售人员队伍，以便能帮助顾客转换重要的商业程序——例如财务、员工以及库存管理等。传统的销售人员已经不再能胜任这些工作了。公司不得不设置一个产品服务和维修部门以及一个顾客培训及教育分部。

别忘了所有这些——硬件、软件、销售以及服务，都是专门与 S/360 相配套的。无论是现在还是过去，尽管 IBM 都被认为是一个拥有数千种产品的综合性公司，但我要说的是，直到 20 世纪 80 年代中期，IBM 都只是一家单一产品的公司——即只生产主机的公司，其他一系列的价值数十亿美元的产品都只不过是围绕主机产品而建造起来的。

而且，主机产品也是公司的金矿。IBM 在计算市场上的份额是呈火箭式上升的，竞争对手猝不及防，许多障碍也就都随之消失了。公司的年收入从 1965~1985 年一直以 14% 的增长率持续增长；毛利润也以惊人的速度在增长——大约是以 60% 的速度在持续增长；市场份额也惊人地突破了 30%，并最终导致对该公司的反托拉斯审查。

公司文化的演变

最重要的是，这个为期数十年的持续成功，也给 IBM 带来与其近期历史紧密相关的其他方面的问题。这就是 IBM 的公司文化问

题一具体地说，就是一种在一个没有激烈竞争压力和威胁的环境下所形成的公司文化。关于 IBM，我从不认为它所存在的问题就只有沾沾自喜和津贴待遇那么简单，尽管这两个因素在我来公司的时候的确都存在。这也不是数万名员工懈怠、不愿意冒风险或者迟钝的问题，尽管 20 世纪 90 年代初期的 IBM 总体上就表现出了这个特征。

IBM 文化是两种主导因素的产物：一个就是前面我们已经具体讨论过的 S/360 的一路成功。当竞争性压力很小的时候，当高利润和市场主导位置被认为是理所应当的时候，其他公司不得不赖以生存的经济因素和市场因素，在 IBM 这里就不再适用了。在这样的环境下，你又能指望发生些什么呢？公司和它的员工与外部现实脱离了关系，因为市场中所发生的对于公司的成败并无必然的联系。

IBM 忽略了其公司文化中的所有陷阱——从公司所看重和奖励的行为、事情发生的快捷，到各种员工们引以为豪的奢华的福利待遇和计划，都是 S/360 所带来的。这并不真的是摆脱了偏见的管理或者世界级的程序的产物，IBM 的主导地位使得它产生了一种封闭自守的和自给自足的公司环境。IBM 就驾驭着惟一匹千里马，虽然骑术高明，可惜，这匹马终不堪重负，并没有将公司驮多远就累趴了。

另外一个关键因素——也是一个有时候会被忽视的因素，就是 1969 年 1 月 31 日（那是林顿·B·约翰逊总统任职的最后一天）美国司法部对 IBM 的反托拉斯诉讼对 IBM 所造成的影响。这次诉讼案最终被取消了，而且被罗纳德·里根总统界定为“没有法律依据”。但是，在随后的 13 年中，IBM 就一直生活在要被联邦政府分家的阴影之中。这使你不得不认为，反托拉斯审查以一种非常现实的方式改变了 IBM 商业行为。

那就看一看这一切对 IBM 的口头语的影响吧——这种任何一种文化（包括公司文化）的一个重要的因素。尽管 IBM 遭受了反托拉斯诉讼，但是诸如“市场”、“市场位置”、“市场份额”、“竞争对手”、“竞争”、“主宰”、“领导”、“胜出”以及“击败”这样的词汇还是被统统地从公司的文字材料中清理了出去，并被禁止在公司的内部会议中使用。可以想像，公司内的工作场所中也不允许人们谈论“选择一个市场”或者“从某个竞争对手那里拿走市场份额”等。以后，甚至从不准说发展到了连想都不敢想。

反托拉斯诉讼就是导致 IBM 文化崩溃的“元凶”吗？不是。那么它是因素之一吗？我的一些在 IBM 工作了多年的同行们认为是这样的。而且，如果就像古语所说的那样，成名要趁早，那么，IBM 恰恰就是蹩脚的贻误了战机的公司。恰恰就在那个已经结束了反托拉斯起诉又于 20 世纪 80 年代重新被提起（而且多年的诉讼也耗尽了公司的精力）的同时，业内的“下一件大事”也接踵而来。无论公司那时对此有多么充分的了解，公司还是不可避免地开始走下坡路了。

下一件大事

那个“下一件大事”并不是个人电脑的来临，而是一个流行的观念来临了。IBM 的主机业务的更加紧迫的威胁来自于 UNIX 的兴起，这是一种由诸如太阳微系统公司和惠普公司所率先研制出来的“开放式”操作环境。UNIX 的生存能力和经济性比 IBM 的主机产品更加吸引顾客。

IBM 简史(3)

在开放的、即插即用的 UNIX 环境中，许许多多的公司都可以为整体解决方案制造部分产品——打破了 IBM 的设备整体控制权。几乎一夜之间，IBM 就被一系列所谓的“纯粹是为了玩玩”的公

司——太阳微系统公司、惠普公司、SGI 公司、Digital 公司，以及所有的软件和计算机外围产品合伙制造商所击败。

一旦认识到了这些，你就会开始理解约翰·埃克斯为何要把赌注押在建立一个松散的“小 IBM”联盟上。在埃克斯看来，垂直整合的工业时代已经终结了，垂直整合的公司也最终将会消失。他对 IBM 的分解行动，就是为了迎接他所谓新工业模式的到来。正如我前面曾经说过的，我不同意这一分解公司的方法，也不同意所谓的新工业方向。但是，我能够理解这种思想的起因。

在 UNIX 摧毁了传统电脑主机业务的基础以后，个人电脑制造商纷纷重拳出击电脑市场。尽管不能过于简单地认为 IBM 最大的问题就是没能主导个人电脑市场，但是，显然公司充分理解个人计算方面的两件事：

- * 个人电脑将最终应用于商业和企业之中，而不仅仅是只有爱好者和学生使用它。因此，我们没有迅速地抓住个人电脑市场，且没有使之成为公司的优先发展业务。

- * 因为我们并没有认为个人电脑将会挑战 IBM 的核心企业计算设备，所以我们放弃了对个人电脑最高的价值部分的控制，而微软却成功地拥有了操作系统；英特尔也成功地拥有了微处理器。当我加盟 IBM 的时候，这两家公司已经从 IBM 手中夺走了行业最高控制权。

下大赌注(1)

如果你想把 IBM 过去 10 年的改革历程做一个本质的归纳，那么这个英雄传奇可以归结为两个大的赌注：一个是对行业发展方向的赌注，另一个是对 IBM 自己战略的赌注。理解我们所做的和为什么要这样做，有助于拨敲历史的时钟并重返我们前面一章中所遗留下来的关于 IBM 历史的讨论。

记得在 1994 年，我描述过互联网革命来临之前的状况，IBM 内部这样的信心在增长，即，行业正处于一次根本变革的火山口上——强调计算模式的变革总是每隔 10 年或者 15 年发生一次。当这一变革发生的时候，那些抓住了机遇并领导这次变革运动的公司将会做得非常好——而且其他所有的公司也都会围绕着这些主导型公司转。

20 世纪 90 年代初期的首富企业，都与个人电脑业有着这样或那样的联系。当然，这其中也包括像戴尔公司和康柏公司这样的个人电脑制造商。但是，毫无疑问，它们中占主导地位的有几乎控制了 Windows 台式操作系统的微软公司和几乎控制了微处理器的英特尔公司。微软公司的 Windows 和英特尔公司的微处理器芯片已经被合称为“Wintel 两强霸权”，这足以说明这两家公司在业内的巨大影响。

而 IBM，这家曾经在计算领域引领潮流和曾经发明众多业内最重要的技术的公司，却有一天早晨从床上爬起来的时候，发现自己的重要性被人见人爱的台式计算所取代了。那些曾经为跨国公司、大学以及世界各国政府制造电脑系统的人，现在则跟随在那些语言程序和电脑游戏供应商头目的背后。局势是

尴尬的和令人灰心的。然而，无论目前的情势看上去会有多么的糟糕，但同后来比起来则不算什么了。

他们的真实动机

没有人会认为个人电脑公司将会成为台式计算的支柱。他们的野心直抵 IBM 电脑产品的核心——定位了商业计算框架的大型服务器、企业软件以及存储系统。他们所设想的新计算模式的名字——“客户机服务器”（Client/server）计算，就很好地揭示了他们的世界观和偏见。“client”并不是指人，而是指个人电脑；“server”指的是为客户提供服务的主机以及其他商业系统——每天为数亿台个人电脑提供设备、程序和存储支持。

个人电脑领导者对商业客户所说的话也很简单且有说服力：“你希望你的员工有效地使用你的商业数据、设备以及知识，而这些数据、设备和知识都被束缚在老式的后台办公系统中。现在，你的系统和你的个人电脑已无法一起工作了，因为你所有的个人电脑都已经是微软的和英特尔的电脑了，你必须快点用新技术来更新你的系统。”

规划一个方案是容易的，但要从个人电脑转变到商业计算并取代 IBM 的产品以及其他许多卖主——例如太阳微系统公司、惠普公司、数据设备公司（Digital Equipment）以及美国甲骨文公司（Oracle）的产品，个人电脑领导者尚需要付出不懈的努力。IBM 许多传统的竞争对手都认输了并加入到微软和英特尔的两强霸主行列中。惠普、优利以及其他所有的公司都很容易会选择这条路。所有步微软和英特尔后尘的公司，都认为信息技术行业的这个新技术模式是不可避免的。

简单地固执己见，声称这些新技术变革不会发生，并基于自己的集中式计算模式的老观念采取防卫行动，也是很容易的。

然而，事实却是，我们（IBM）什么也没有做。我们目睹了两股力量在行业中汇合了，这种汇合使我们规划了一个非常与众不同的发展步骤。同时，这也是一个风险很大的发展步骤。但是，或许因为其他的替代方法都不合意，所以，我们决定将公司未来的命运押在一个全然不同的行业观点上。

第一个赌注源自客户。我坚信客户对于一种要求他们将不同供应商的各种零件产品组装起来的行业机构，是会越来越不耐烦的。客户机服务器模式在 20 世纪 80 年代出现的时候，是作为一个不可分割的部分而出现的。因此，我们决定赌一把——如果我们那时大声地把这个赌注说出来，我们的业内同行一定会捧腹大笑。

我们的赌注就是：在未来的 10 年中，顾客将逐渐看重那些能够提供整体解决方案——即能够将各种供应商所提供的电脑零部件进行整合的技术方案，以及（也是更重要的）能将技术整合到一个企业流程中的公司。我们还打赌：芯片速度、软件版本、专有系统以及其他类似的东西都会衰亡，而且过一段时间以后，信息技术产业也将变成以服务为主导产业，而不是以技术为主导的产业。

我们所下的第二个赌注是：将出现一种网络化的计算模式，这种计算模式将代替 1994 年出现的个人电脑主宰世界的局面。

让我们简要介绍一下我们那时的想法：

服务主导型模式

正如我前面所指出的，我相信，行业分化成数千个玩家，会使信息技术服务成为整个信息产业的一个巨大的成长型市场细分。所有的行业成长分析家和预言家——从我们自己到第三方公司的人，都这么认为。对于 IBM 来说，这显然意味着我们应该发展我们自己的服务业，服务业是我们的业务中一个很有希望的领域，但是，它却一直被视为次于 IBM 硬件业务的一个二等公民。十分明显，服务业务能够成为 IBM 的一个巨大的年收入增长引擎。

下大赌注(2)

然而，我们越是考虑这一行业发展趋势的长期意义，我们就越是有理由去形成这样一个观点：如果顾客将需要一个集成者来帮助他们设想、设计和建立一个终极的解决方案，那么扮演集成者角色的公司就将对整个技术决策发挥着极其重要的影响作用——从主机、设备到硬件和软件选择。

这将是顾客购买行为的一个具有历史意义的转折。服务型公司而不是技术型公司将首次成为执牛耳者。突然之间，这个看上去既合理又简单明了的决策——追求一个成长的机会，变成了一个牵涉到整个公司的战略。那就是我们的第一个大赌注——不仅要建构业内最大服务业务，而且还要建构业内最有影响力的服务业务。

网络化模式

我们所下的第二个大赌注是：独立计算将让位于网络化计算。

这听上去并不像是一个非常大的或者是很具有风险性的赌注，但是，它同样是在 1994 年所下的一个赌注，而那个时候互联网还远没有成为主流。当时，变革的雷声已经首次隆隆作响：你可以发现某些行业特别是电信行业正在鼓噪“信息高速路”，指的是未来要用高速宽带将工作场所、家庭以及学校连接起来。如果这个“有线世界”真的来临了，那么它就将改变商业和社会的运行方式。

它还将大大改变计算的情形。至少有一点是可以肯定的，即，这个世界上将会有有一个公开的行业标准。对于将要加入一个真正的网络世界的所有企业、用户、设备和系统来说，要实现彼此之间无处不在的连接这一愿望，舍此别无他法。如果这个基于标准的世界真的来临的话，那将极大地改变当时的竞争态势。

在任何一个其他的行业中，我们假定是有一个共同的标准存在的：我们理所当然地认为不含铅的汽油是可以用在所有使用汽油的汽车上的；我们不考虑插入设备、拧上灯泡或者打开开关等问题；所有这一切都会自动工作，因为这些行业中不同的制造商和服务商都认同自己行业中长期以来的共同标准。

信不信由你，在 IT 行业，这一切都是行不通的。从我自己的经验来看，IT 行业是世界上惟一一个这样的行业，即在该行业中，供应商只生产与自己的配套产品相匹配的产品，而一概不顾其他业内供应商的产品。一旦你买了一个制造商的一个电脑零件产品，你就注定要购买该制造商生产线上的所有其他

电脑产品。你可以想像一下，假如你从某个汽车制造商那里购买了一辆汽车，而你却只能从这家汽车制造商那里购买新轮胎、火花塞、过滤器、零配件甚至是汽油。

当然，我知道，这种专用模式植根于 IBM 在 20 世纪 60 年代和 20 世纪 70 年代所取得的压倒性的成功。其他公司——最著名的是微软公司，后来也模仿并完善了 IBM 的这种做法，并顽固地拒绝放弃这一做法，其理由就像 IBM 当初也抵制 UNIX 市场一样的简单。开放式计算，对于任何业务模式依赖于在架构的“致命点”上对顾客实施控制的公司来说，都代表着一种巨大的威胁。

幸运的是，到了 20 世纪 80 年代，IBM 内部已经出现了许多激进的思想，拥有这些思想的人已经迫不及待地希望公司加入开放式环境。而到了 20 世纪 90 年代中期，我们已经为断绝 IBM 的封闭式计算和打开我们的产品以便使我们的产品与其他行业领导平台的产品相兼容，做好了大量的技术和文化上的必要准备。

接着就是网络世界的到来。如果这个互相连接的和建立在标准基础上的世界成为主流，微软就将是最大的受害者。它贪得无厌的野心就会使它站不住脚，任何一款数码设备就不再只是某一台设备上的一部分了，也不再只为某一家公司所控制了。

后个人电脑时代的含义

网络化的世界还有一个含义：个人电脑的中心地位将被取代，一个非常快速和高宽带的网络将实现个人电脑的众多功能——这个功能既可以由公司内部的大型系统来完成，也可以由网络本身来完成。网络系统还将可以使无数的新设备与网络连接起来——这些设备有：智能化电视、游戏操纵台、手提式电器、移动电话，甚至家用电器和汽车。个人电脑将成为——也只有成为众多网络接口设备中的一种。而且，如果未来的世界被数十亿不同种类的计算设备所占据，那么就会产生对使这些惟一的计算设备更具威力的额定制芯片的大量需求。

对于 IBM 来说，更重要的是，越来越多的员工和企业都通过网络来开展业务活动，将会推动计算工作负荷的大量增加。管理和卸掉所有那些自由传输的数字信息这一巨大的任务，当然就不会是台式电脑所能完成的任务了。这些繁重的工作负荷将不得不由大规模的系统来管理——它意味着对计算设备产品有很高的要求，而且还要能够与网络相匹配。

最后，这一新的景观将改变有购买决策的人群。在个人电脑和客户机服务器世界中，消费者、终端用户以及小部门负责人是购买决策的主导者，但是当世界又重新回到企业系统和主流业务战略阶段时，决策者就将再次变成首席技术官和高级业务领导人——IBM 认识并了解这些人。

那时，这一切都还远没有这么清晰、完整和纯粹，但是，很显然，计算世界将的确会以一种有利于发挥 IBM 的传统优势和资质的方式发生转型（至少从理论上说是这样的）。

下大赌注 (3)

我们将不得不为此做大量的准备工作并承担巨大的风险——从持续不断地开拓我们自己所有的产品，

到打造服务业务，无不如此。但是，即便这一努力最终是为他人做嫁衣，那也是一个有理由为之奋斗和承担风险的事业。我们将把自己的命运牢牢地把握在自己的手里，我们已做好准备，背水一战。

敞开公司的仓库(1)

我们重大战略赌注背后的逻辑都非常简单明了。那就是：如果想成就一个能够设计、制造和提供整体技术方案的公司，那你就需要有服务能力；如果你已经开发和销售比其他任何一家公司多得多的软件产品，而且你也相信软件将成为网络化世界的链接单元，那么就on应该把软件业务作为重点，认真地经营。

但是如果你将尖端技术销售给你的竞争对手，又会出现什么样的情况呢？设想一下可能发生的谈话吧：

你正与 IBM 的高级技术领导人谈话。他们都是一些既在 IBM 内非常知名也在各自领域中赫赫有名的人，许多人还曾在享有盛誉的科研机构及学术机构任职，其中大多数人都将毕生的精力投入到某一个或者两个能够将 IBM 的某种产品带入到市场中的突破性创新过程之中。现在，你要向他们解释，你打算将他们的劳动成果出售给那些在市场中正意欲打垮 IBM 的真正的竞争对手。

设想还有一次与公司销售人员的谈话。你要对这些每天都与戴尔、太阳微系统、惠普或者科源（EMC）等这样的公司有着激烈冲突的销售人员说，这些竞争对手公司将有可能成为 IBM 公司尖端技术的最大买家。

你会发现，IBM 公司内部，会围绕着基于出售技术构件（即所谓的零售市场或者初始设备制造业务）而建立新业务这一问题，展开一番激烈的争论。要知道，这和决定将为非 IBM 设备提供服务，以及让 IBM 软件与竞争对手的硬件相兼容一样令人难以接受。而且，就此而开展的争论已经不仅局限于 IBM 公司内部了。

现在设想另外一次谈话。这次你的谈话对象是戴尔、惠普、太阳微系统等竞争对手公司的高级领导人。一方面，你要求他们从你的公司中购买技术，也就是要他们进入能使你赚钱的业务领域——你可以用这些赚来的钱投入到与他们的竞争之战中，并用这些钱在市场中击败他们。

另一方面，你还要请他们相信你可以提供核心的技术构件，也就是说这些技术构件要能够符合他们产品的需要——这些产品正是你竞争的主要对象。你答应他们，即便是在提供他们的产品所需核心技术构件方面有些困难，他们也不会身处不利地位或者有丢饭碗之风险。可以想像，围绕着这一业务，大家都充满了互相怀疑的情绪。

1994 年 4 月，我们宣布，推动我们的技术在零售市场上进行销售，这同样是一次商业实用主义的做法和另外一次赌注——打赌我们会不会在一个无论于 IT 产业还是 IBM 都是一个新颖的业务领域中获胜。销售技术构件与销售成品系统，是完全不同的业务往来，两者之间无论在竞争对手还是买家方面都各不相同，其经济学原理也不一样。所以，我们不得不从零开始建设一个新的机构。但是两者的吸引力却不相上下：

* IBM 的研究事业部成果颇丰，其所研制出来的技术成果远远超出了公司目前的商业化能力。我们并没有充分地利用这一笔巨大的资产。

* 我们的技术分布越是广泛，我们对行业标准的制定以及行业未来发展的基本协议的影响能力就会越大。

* 出售我们的技术构件，会补充庞大研发经费的不足并开辟一个新的收入来源。

* 在后个人电脑时代，将会对所有能够进行网络接入的新数码设备的技术构件有很大的需求。

IBM 的研究

正如我前面所说的那样，半个世纪以来人们众所周知的是，IBM 拥有一个世界上成果最多和最重要的科学研究实验室。IBM 所拥有的诺贝尔奖比大多数国家所拥有的还要多，IBM 也拥有世界上所有的重大科学奖项，而且还一直是众多信息技术产业发展的源头和基地。

然而，20 世纪 90 年代的 IBM 研发事业部却是一个问题重重的地方。我那些在研发事业部中工作的同行们眼看着公司被分割成碎片，并担心一旦公司被肢解以后，自己机构的中央研发经费的出处问题。当他们听说我已经做出保持公司的完整性这一决定以后，大家就都松了一口气——其声音尽管来自纽约约克敦海茨（我们的研发机构总部所在地），但是大家却都听见了。

IBM 之所以会走下坡路的一个明显但也是令人困惑的原因，就是公司无力将众多的科研成果迅速有效地推向市场。关系数据库、网络硬件、网络软件、UNIX 处理器以及其他更多的成果，都是在 IBM 的实验室中研制出来的，但是它们却被诸如甲骨文、太阳微系统、希捷（Seagate）、科源以及思科等竞争对手公司成功应用了。

我加盟 IBM 的第一年间，就经常会深入思考和研究这个问题，即为何将技术发明转化到市场中会在 IBM 中做得如此失败呢？难道是 IBM 的研究人员在处理顾客和商业产品方面缺乏兴趣？很快我就发现答案是否定的。

主要的问题还是出在产品方面。IBM 一直以来就不愿采用科研新发现和新技术，也不愿意将它们商品化。为什么呢？因为在 20 世纪 70 年代和 80 年代，这样做就意味着拆 IBM 现有产品的台，特别是拆主机的台，或者就意味着与其他行业的供应商合作将新技术商业化。

例如，UNIX 就是 20 世纪 80 年代的大多数关系数据库应用程序的支撑。IBM 开发了关系数据库，但是我们却没有使它成为成长最迅速的市场。它们都是只和 IBM 的系统产品相匹配的专用数据库。

敞开公司的仓库 (2)

起步

我们所能采取的最容易的方法，就是将技术出售授权给第三方。这一过程并不包括出售现实的软、硬件的部件，但是它的确允许其他公司获得我们的专利成果或者我们的工艺技术（顾名思义，“工艺技术”

指的是 IT 行业自己的制造过程所需要的技术——建造尖端的半导体和存储构件的技能和具体方法)。这一努力——许可、专利授权以及知识产权转让，对于我们来说是一次巨大的成功。从这一方面所获得的收入从 1994 年的 5 亿美元，上升到了 2001 年的 15 亿美元。如果我们的技术团队能够自己组建一个业务领域，那么其收入水平将使其成为行业中最大的和最盈利的业务领域之一。

然而，这还只是打开公司仓库的第一步。

我们从只是出售授权使用 IBM 的技术，到现实地将 IBM 的技术构件出售给别的公司，一步步地前进。起初，我们只出售相当标准的产品，即这些产品都可以在市场上很容易购买到，但无论如何 IBM 还是选择自己制造这些产品。在这里，我们碰到了许多其他的竞争性技术供应商，例如摩托罗拉、东芝以及韩国的半导体制造商等。我们在市场所提供的主打产品就是名叫 DRAMs 的存储器芯片（读做 DEE-RAMS）。

出售诸如技术构件这样的商品，是一项饥一顿饱一顿的业

务——要么就会取得重大成功，要么就会遭受惨重失败，因为该业务并不主要是由顾客的需求来推动的，而主要是由供应商的决策能力来推动的。我们的 DRAM 业务在 1995 年就带来了 3 亿美元的毛利润（“饱”），而在 3 年后却亏损 6 亿美元（“饥”）。

我们并不是对该业务的性质缺乏成熟的认识，我们已经熟练掌握了其运作周期。然而，事实证明，1998 年的滑坡是行业历史上最糟糕的一次整体业务下滑现象。

那么，我们为何还要在这个时候进入 DRAM 业务领域呢？因为，我们已经真的没有其他选择了。我们不得不向世界证明，我们是真的在出售我们的技术构件。我们技术的大多数潜在客户都在担心（非常贴切的说法就是“担心”）他们是否会开始依赖于我们，以及担心我们是否会在随后就决定取消出售基础构件的做法。

结果是，驾驭 DRAM 的浪潮，成了我们进入技术构件市场的通行证。我们是 1999 年退出技术构件市场的，但那个时候 DRAMs 已经引领我们进入了该市场细分的大门。现在，潜在的客户不再会担心我们作为技术构件供应商的可靠性，以及我们是否是真的在进入这一业务领域了。

我们已经准备好在技术构件业务领域中抓住即将出现的机会：我们所讨论过的计算时代的变革，正推动着芯片行业的战略基础发生根本性的转变。

正如我已经讨论过的，这一行动将由互联网接口设备的激增、数据和事务处理容量的爆炸性扩展，以及通讯设备的持续扩建而得到推动。而所有这一切都会带来对芯片的需求大增——令我们十分高兴的是，这些芯片还将与那些用在个人电脑上的形似处理器的芯片之间，有着根本的区别。

在这个新计算模式中，价值将转移到那些大型的、幕后的处理器芯片上。在遥远的未来，人们对特殊设计的芯片将会有巨大的需求，这种芯片将可以进入数百万甚至数十亿接口设备和数码应用程序之中。在不久的将来，人们还会对能够进入网络和通讯设备中的芯片产生大量的需求。

这是一项高级开发，它不仅能让大型技术公司重放光彩，也能为那些重要的和必不可少的引导性投

资活动带来利润。在随后的 4 年里，IBM 技术集团从一个无名小卒发展为定制微电子领域中的老大。我可以高兴地说，PowerPC 微处理器已经在这里经历了它的复兴历程：悄悄地重新成为一个更为简便、更为便宜和更为有效的处理器，它可以用在包括游戏操台等一系列范围广泛的客户应用程序之中。只要看一下 IBM 公司 2001 年和索尼公司以及任天堂公司（Nintendo）所签订的合同，就可以知道 IBM 生产智能型设备的潜力，比 2000 年个人电脑行业的总产量还要大。

其结果——也是重要的一点，就是 IBM 现在已经开始在电脑行业以外的业务领域成长中实现了盈利，这在 IBM 历史上可是头一回。而且，这种多种经营的方式并没有使我们偏离我们的核心技术领域，我们只是把这些核心技术扩展到了一个全新的市场之中。

我们的技术集团仍然是一个年轻而具有开拓精神的团队。我们尚不能宣布我们的第 3 个战略业已取得成功。这是一项未竟的事业，剩下的只能由我的接班人来完成了。

无论如何，尽管我们的技术集团战略的经济效益尚不平衡，但是，该战略对 IBM 的支撑作用是强有力 and 具有巨大潜力的。首先，如果你认为应该围绕着核心竞争力和独特的优势建立一个大型机构的话，那么开发 IBM 技术宝库就是在为公司提供一个特别好的发展机遇。

其次，当时的事实证据也是相当明显的，那就是：有两家公司已经在过去的 10 年里，在技术构件领域分享了 IT 行业中最高的市场利润——这两家公司就是微软和英特尔。当然其中有一家公司是因其绝对垄断地位而大获其利的，但毫无疑问，围绕着为市场提供基本的计算基础设施这一战略，已经被事实证明是业内最成功的业务经营方式。

战略决策反思

当我回顾曾下的战略赌注，以及这些战略在过去 9 年中是如何发挥作用的时候，我就会有一种矛盾的心情。从一个层面来说，IBM 已经发生了如此巨大的变化，但从另一个层面来说，IBM 好像又没有什么大的变化。

如果你给 1993 年和 2002 年的 IBM 业务量拍一个快照，你会发现，乍看起来，两者之间少有变化。因为 10 年前，我们就已经拥有服务器、软件、服务、个人电脑、存储、半导体、打印机以及财务软件等业务，今天，我们仍然还有这些业务。当然，这其中有些业务已经获得了巨大的成长，还有一些则得到了重新关注。但是，我们也从一些业务领域中退了出来，而且，我们也没有进行大的购并活动以进入全新的行业之中。

我的观点是，公司拥有的所有成功所必需的资产都各就各位了。但是，在过去，所有的业务领域——硬件、技术、软件甚至服务领域，这些构成一个商业模式的组成部分的业务领域的生产能力，都远远地落后于市场现实的步伐了。没有人再像 40 年前那样认为 S/360 主机业务模式是优秀的和正确的了，而且，到了 20 世纪 80 年代后期，该系统已经彻底过时，完全不能适应客户、技术以及竞争对手的变化了。

所需要采取的应对措施是简单明了的，但要胜利完成这些任务却也是相当艰难和充满风险的。我们

必须把我们的业务、产品以及员工从自给自足和不受外界影响的隔离状态中拉出来，并让他们在现实世界中也能生存下去。

在技术层面上，正如我所描述的，这需要完成一个几乎不可能实现的任务，即把我们的整个产品线——我们所有的服务器、操作系统、中间件、编程工具以及芯片等都从专用转变为开放式的产品设备。仅这一项任务就足以杀了我们。IT 行业的许多公司都试图从自己以前的专用产品供应方式中跳出来，但却很少有公司能够成功地完成这一任务。

这不仅是一次采取和支持一系列的工业标准化规范的技术决策问题，对于 IBM 来说，打破我们过去的专用制度，等于就是对公司具有历史意义的传统业务的一种背离；就意味着进入一个竞争性的场所，在这个场所中，我们将对所有的来者保持开放的态度。

这种让公司的经济模式发生突变的做法可能会是灾难性的。在 IBM，它意味着毛利润的下降以及一系列的变化，意味着我们不得不在不影响效率的情况下努力降低我们的成本结构。

然而，这些决策中最艰难的部分，既不在技术方面，也不在所需要的经济转型方面，而是在于它所要求的文化变革——数 10 年来，那些和 IBM 的成功一起成长起来的数 10 万员工的思想状态和性格特点，已经习惯了这种专用制度，但现在你却要让他们改变这些思想状态和性格特点以适应竞争和经济压力，这其中的难度是可以想见的。而且，你还要面临这样的挑战，那就是，要让这些员工都能够在现实世界中生存、竞争和成功。这就相当于你在笼子里喂养一只狮子一辈子，但是有一天，你却突然要教会它在野外独立生存下去。

这种文化巨变并不会因为高层经理的一个裁决就可以发生的。正如我所发现的，我不能仓促地做出这样的决策，也不能改变人们的行为方式。无论如何，这是 IBM 改革中最为艰难的部分，而且那时我曾经认为这是一个不可能完成的任务。

论企业文化(1)

如果是在 20 世纪 90 年代初期，当一个人看见或者听到“IBM”时，他会联想到什么呢？或许是“大计算机”、“个人电脑”或者“ThinkPads”。但同时，他们也必然会想到“大公司”、“保守”、“严格的管理”、“可靠”以及“黑色正装和白色衬衫”。

十分有趣的是，后面这些联想并不是指 IBM 的产品或服务，而是指公司的员工和公司的文化。IBM 或许在这一方面是独一无二的，那就是，公司的文化和公司所制造、销售的产品一样出名。即便是在今天，如果你听到或者一想到“IBM”，你也会很快地联想到 IBM 的员工和企业类型（希望是积极的方面），而不是它的电脑或者软件。

我已经在 3 个不同类型的公司中担任高级经理超过 25 年

了——在此之前，我还做过多年的公司发展顾问工作。直到我加盟 IBM 之前，我或许都会告诉你说，企业文化只是公司成立和成功的几个重要的因素之一——其他的因素还有愿景、战略、营销以及财务等；

我或许还会将对我的公司起作用的企业文化划分为积极的和消极的两个方面（“积极”和“消极”都是从它是否能够推动企业在市场中获得成功的角度来说的）；而且，我或许还会告诉你，我可以影响或者改变公司文化发挥作用的方式。

这些加盟 IBM 以前的想法都是正确的，但是，在 IBM 公司，它们就都不是正确的了。

在 IBM 任职 10 年间，我发现，公司文化并不仅仅是游戏的一个方面——它就是游戏本身！从根本上说，一个组织不过就是其员工所创造出来的价值的集合体。愿景、战略、营销以及财务管理——实际上是所有的管理系统，都既有好的一面也有坏的一面。可是，如果没有这些因素（这些组织身上的 DNA），那么所有的组织——无论是商业、政府、教育、医疗保健，还是任何其他的人类活动领域，都不可能取得长久的成功！

你或许和我一样也发现了多数的公司都在用相同的语言谈论着它们的公司文化——杰出的客户服务、追求卓越、团队合作、为股东盈利、为公司的行为负责以及正直和诚恳等。但这些价值观并不一定都在所有这些公司中转化成了相同的行为方式——员工是如何真正地去完成他们的工作的、员工之间是如何实现交往和互动的以及他们的动机是什么等。这其中的原因就是，就像民族文化一样，多数真正重要的规章并未被写得到处都是。

你也可以很快发现——有时候可能就在几个小时之内就可以发现，什么是公司文化所鼓励的或反对的，什么又是公司文化所奖励的或惩罚的。你也可以很快发现，某种公司文化奖励个人进取呢？还是奖励团队合作？或者，某种公司文化是看重承担风险的精神呢？还是更看重在公司中形成一种默契？

关于文化是如何在大型组织机构中形成和演化的这一问题，我有这样的看法：成功的组织机构几乎总是会建立这样一种文化氛围，即该组织文化能够强化使组织更加强大的那些因素的作用。当环境发生变化时，组织文化将很难发生变化。实际上，这个时候，组织文化就会成为组织转型和改变自己的适应能力的巨大障碍。

当一家公司是由一个极富远见的领导人建立的时候，情况尤其如此。公司最初的文化通常都是由它的创办人的思想状态所决定的——即这个人的价值观、信仰、喜好以及习性等。据说，所有的组织机构都只不过是某个人的影子的延伸。在 IBM，这个人就是老托马斯·J·沃森。

基本信仰

老沃森的影子可以在 IBM 的所有方面得到体现，并几乎已经成为 IBM 的部分 DNA——从家长制管理到严格的股票期权计划、从公司聚会中不允许喝酒制度到主张雇员是已婚人士制度。

作为一名白手起家的企业家，沃森的个人经历给公司带来的是一种自尊、努力以及合乎商业道德规范的行为的公司文化。甚至在许多政府呼吁用工平等、晋升平等以及工资待遇平等之前很长一段时间里，IBM 就已经连续数 10 年在这些方面成为行业中的领导者。正直感和责任感在 IBM 中所占的统治地位，是我在其他任何一家公司中所见不到的。IBM 的员工都很忠诚——他们忠诚于他们的公司，也忠诚于他们公

司的所作所为。

而且，IBM 的公司文化还有更为显见的和更知名的（而且在现代人的眼里，也几乎是老套的）符号象征——从公开的庆功仪式、公司歌曲到着装规范。IBM 几乎把公司的概念首次演变成了一个几乎包括员工生活的所有方面的地方，而且，它也以同样的方式来看待它的客户。

当然，有点常识的公司及其领导人都知道，一个组织机构应该比任何一个人或者任何一个领导小组存活的时间更长。沃森也意识到了这个问题，而且他有意识地和系统地把那些在他任职期间曾经使 IBM 获得成功的价值观制度化。他把这些价值观总结成他所谓的“基本信仰”：

- * 精益求精。
- * 高品质的客户服务。
- * 尊重个人。

将这些信仰制度化，并不仅仅是在所有的办公室中贴满标语就可以了（尽管这些标语确实到处都是）。信仰还要反映在公司的工资待遇和福利制度、管理制度、员工的教育和培训计划、营销以及客户支持之中。它们应该是公司的基本宗旨——极少有公司能够如此深入广泛地贯彻这些宗旨。

论公司文化(2)

在很长一段时间里，这些宗旨在 IBM 都很管用。公司越是走向成功，就越是希望整理自己成功的原因——这也是一件好事。它会带来有组织性的学习、有效地传播知识以及对“我们是如何做的”有清晰的认识。尽管随着世界的变化，这些规则、指南以及风俗习惯会不可避免地要与现实之间失去联系。

一个典型的例证就是 IBM 的员工着装规范。整个商界都知道，IBM 的销售人员——或者更确切地说是 IBM 的所有员工，都要穿着非常正规的职业套装。这项制度是汤姆·沃森在一次公司高层经理会议上宣布的——可以猜想，沃森要求公司的所有高层经理都要穿着黑色正装和白色衬衫！换句话说，沃森所要发出的信息就是：尊重你们的客户，并着装整齐。

然而，随着时间的流逝，客户已经改变了他们在工作时的着装，而且很少有技术型的买家会在公司中出现时身穿白衬衫和蓝色套装。然而，沃森所发出的与客户相关的信息却被遗忘了，着装规范却一直持续下去。当我于 1995 年废除了 IBM 的着装规范时，还曾经引起了媒体的轩然大波。有人认为这一举措具有很大的预示性。实际上，这是我做的最为简单的一个决策之一——或者说，这根本就不能叫做一个“决策”。我们并没有用一种着装规范去替换另一种着装规范，我只是回到了沃森先生当初想传达的意图中去，并做出这样的决定：根据时间和场合以及你要会见的人（客户、政府领导人或者只是你在实验室中的同事）来决定你的着装。

这些影响公司价值观和行为方式的经过编纂的和临终遗言式的公司宗旨，对于那些成功的公司来说，尤其是一个问题——而且经常是会带来灾难性后果的问题。我想，许多过去在艰难时刻栽了跟斗的成功公司——包括 IBM、西尔斯公司、通用汽车公司、柯达公司以及施乐公司等，或许都十分清楚地看到了公司

所面临的环境的变化；他们或许也知道并说出了变革的需要，甚至还为此制定了战略。我想，最糟糕的可能就是，他们无力改变那些在一个截然不同的时代所建立的高度制度化和复杂的公司文化。

就拿 IBM 的这些基本信仰来说，它们本身无可厚非。反而应该是任何历史时期的任何国家中的任何一个行业中的任何一家公司所应该遵循的标准宗旨。但是，这些信仰如果被放在 1962 年—沃森刚刚引进这些信仰的时候的世界，和它被放在 1993 年的世界之间，其所代表的意义就完全不同了—至少它们所被运用的方式发生了变化了。

就说“高品质的客户服务”这个信仰吧。在 IBM 对行业具有绝对领导权的时代，“高品质的客户服务”这种公司和顾客之间的双边互动关系变成了单边的关系，也就是说，那时的 IBM 的“客户服务”实际上指的就是，“在客户需要的前提下，用我们的机器服务”，而并非真正地去关注行业的变化—以及恰当地引导客户拓展他们的思维（这就像 IBM 在 S/360 发布期间所做的那些有名的事情一样）。我们基本上是在这样的一个假想中开展业务工作，这个假想就是：仿佛客户所需要的东西很久以前就已经安排好了，我们现在的工作就是继续向前把客户带到我们的下一个系统那里，而无论该系统什么时候才能研制出来。客户服务于是也就变成了烦琐的后勤行为—就像已经丧失激情很久的婚姻中的故作姿态一样，只不过是装装样子罢了。

“精益求精”也是一样。过去对于卓越的追求，现在变成了对于完美的固执地迷恋。它导致了一种僵化的企业文化的诞生，并且是检查、批准以及生效等这一系列缓慢的决策过程以及最终导致决策流产的始作俑者。当我来到 IBM 的时候，每隔 4~5 年，才有新的主机产品发布，但是今天，却是平均每隔 18 个月就有新的主机宣告投放市场（我想补充的是，这些主机都是质量高超的产品）。于是，我可以理解 20 世纪 90 年代初期在 IBM 流传的这样一句笑话：“产品都不是在 IBM 被发布出来的，而是好不容易才从 IBM 逃离出来的。”

或许这其中最有力—也是最有影响的信仰就是“尊重个人”。我来到 IBM 以后，脚下所踩的都是最为神圣的土地，所以，我必须每一步都要小心谨慎。现如今，“尊重个人”可是铁杆忠诚的战斗口号—也是 IBM 员工们自称的“名副其实的 IBM 人”的战斗口号。

但是我不得不说，对于一家公司外部的人来说，“尊重个人”已经演化成了沃森当初并没有想到的一些含义，即首先它培育了一种理所应得的津贴式文化氛围，在这种文化氛围中，“个人”不需要做任何事就可以获得尊重—他仅仅因为受聘为公司工作，所以就可以想当然地获得丰厚的福利和终生的工作职位。

或者这只是我对于这一文化的初步印象，后来，我逐渐感觉到问题的真正所在并不是员工们觉得他们就是有这样的资格。他们只是已经习惯于经济衰退、价格战以及技术变革等现象，对于这些变故他们已经拥有了处世不惊的免疫能力。而且，对于他们中的大多数人甚至并没有意识到这种自给自足和封闭的系统同时也是对他们不利的东西。例如，我惊奇地发现，与竞争对手公司以及行业平均水平相比，IBM 员工的工资差距非常悬殊—尤其是在非常重要的技术和销售职业人员中。我们最优秀的员工所得到的工资报酬与他们的工作并不成比例。

论公司文化(3)

“尊重个人”也逐渐意味着一个 IBM 的员工可以在广义的公共关系和法律规范范围之内做任何一件他想做的事情，而几乎不需要担负什么责任。假设你是一个业绩不佳的人，我们因此而解聘你，那我们就没有尊重你个人，因为我们没有对你进行培训——无论你是否愿意接受培训；假设你的老板要求做某事，而你不同意，那你就可以不理睬这个老板的要求。

这些都是十分严重的问题。经过多年的自我强化，这些问题变得越发根深蒂固了，最具有挑战性的还是，它们几乎都是与那些有关公司以及员工良好、聪明和有创意的观点错综复杂地纠缠在一起——这使得任何试图触动甚至是摧毁它们的努力都显得十分疯狂。我们总不能把洗澡水和孩子一起倒掉呀！

面对挑战

坦率地说，如果我能够选择的话，我肯定不会选择去与 IBM 的公司文化针锋相对。因为，一方面我的主要关注点在公司战略、分析以及衡量问题上，我已经从这些问题中看到了成功的希望，而且，像所有其他人一样，我愿意做那些根据我的早年工作经验来看是管用和有效的事。当我发现公司里有许多聪明人的时候，我就知道我们能够从全新的角度来看待我们的业务、制定成功的战略、投资一个新业务领域，或者形成一个新的成本结构。

相形之下，去改变数十万员工的思想态度和行为模式，就是一件非常、非常难以完成的任务。商学院不会教给你该怎样去做这件事；你也不可能在一个与世隔绝的公司的总部来领导这一场革命；也不能仅仅依靠发表一两次演讲或者为公司写一个新的座右铭并宣布说公司从现在开始拥护这一座右铭以作为新的公司文化；你既不能下命令取消这种公司文化，也不能创造一种新公司文化。

你所能做的，就是为公司转型创造条件。你可以提供鼓励；你可以指出并明确市场现实以及目标。但是在以后的日子里，你必须学会信任。实际上，从终极意义上来说，管理并不是让管理者去改变文化，而是去邀请员工自己来改变文化。

或许在这一过程中，最难啃的一块骨头就要算是让 IBM 的员工接受这个邀请了。因为 IBM 的员工已经习惯于等级制度，而且他们也不愿意为公司的事务而承担个人责任。与那种积极获取可利用资源和权威的行为相反，IBM 的员工一般都是等待老板来告诉他们做什么，然后，如果他们不愿意，他们可以不理睬老板的命令。从根本上说，我的文化改革最深层的目标，就是要让 IBM 的员工重新相信自己——相信他们有能力自己做决定，决定自己的命运；而且，相信他们自己已经知道自己该做什么。这就是要把他们从沮丧的心灰意冷中解脱出来，唤醒他们让他们知道自己是谁——别忘了，你们就是 IBM！而且，还要让他们像一个求知若渴的和好学的有主动精神的人一样，能够团结一致地思索和行动。

换句话说，在我努力让员工听我的话、理解我们需要往哪里去并跟着我向那个方向前进的同时，我还必须教会他们不要再去做一个盲从者。这不是一个逻辑的和线性的挑战，这是一个反直觉的、以社会心理暗示为中心的和感性的东西，而不是理性的东西。

尽管这是一个极其艰巨的任务，但鉴于其至关重要性，我们还是必须吞下这杯难饮的苦酒，承担这场文化改革的任务。我知道，这将至少需要 5 年的时间（这是我的保守估计）。我也知道这场革命的领导人还必须是我——我必须为此付出大量的私人活动时间以便胜利完成这场革命。我将必须对我所做的事保持公开和坦率的态度，我还需要我的管理团队与我共同合作。我们必须公开坦言文化、行为、信仰——不能含糊其辞。

颠倒过来的世界(1)

对于一个从外面来到 IBM 的人来说，IBM 就像是一个温室，一个与外界隔离了很长时间的封闭的热带生态系统。所以，这里孵化出了许多相当奇异的、世界上其他地方找不到的生命形式。而且，由于 IBM 深刻的排他性和内在性，以及其过于沉湎于自己的规章和矛盾，它已经失去了昔日的强大，已经变得很脆弱，任何来自外部的进攻都有可能伤害到它。

这种霸权式的封闭状态——即认为所有的重要问题都源自于公司内部的老套观点，在我看来，就是我们许多问题的根源。为了说明这种霸权式的封闭机制的功能性障碍影响范围之广，我必须首先简要描述一下它的一些表现。

这种机制从总体上来说，不关心客户的需要，而只注重公司内部争权夺利。只要一声命令，公司的所有项目就会立即停止运营；官僚主义体系保护的是各自为政，而不是鼓励合作；而且管理团队也主要是主持工作而不是实际地去采取行动。IBM 甚至还拥有自己全部的内部语言体系。

这不是在嘲笑 IBM 的文化。正相反，正如我所说过的，这是公司的独特的传统优势之一。但是，就像许多生物一样，它的肌体内也难免会生病——而且在医治它的过程中，第一步就是要确认它的病情症状。

客户是次要的

我可以举例说，20 世纪 60 年代和 70 年代的 IBM 的自我吸收能力确实很有效。那个时候，顾客对于数据处理程序到底能为他们做些什么尚缺乏足够的认识，因此，当 IBM 发明了这些强大而神秘的机器时，顾客还需要 IBM 向他们解释说这些技术能够帮助他们更有效地管理公司。这样的一种世界观，过去和现在一直都是信息技术产业中的一个共同现象。IT 业做事的出发点是“我们能做些什么”，而不是“客户需要什么”。

但是，随着时间的推移，商界人士开始越来越认识到信息技术的重要性，以及它与他们所需要做的所有事情之间的紧密关联。我知道这一切，因为我就是他们中的一员。随着商业战略开始被列入技术的日程而不是其他，客户在 IT 业中的投入也越来越多，而且客户组织中已经实行的是业务经理负责制，而不仅仅是首席信息官制度。我们的 IT 业，尤其是 IBM 业需要为此做出新的调整。我们需要打开窗户，迎接外面的世界。IBM 现在已经面临着竞争压力，UNIX 系统和个人电脑可以使数百个竞争对手击败 IBM 的产品。我们不能再像罗马教皇那样来管理和经营自己的公司和业务，不能再自信我们还拥有行业霸权，再想当然地以为那些边境上的蛮横的入侵者吓不倒我们。

然而，当我来到 IBM 的时候，我惊讶地发现，公司里面几乎没有关于客户和竞争的信息，也没有专业化的营销知识。我们的市场份额数据分析也是很成问题的，因为，可以毫不夸张地说，IBM 主要是根据自己的想像来界定市场的。

我们或许是对顾客缺乏足够的认识，但是我们却对一个团体花费了很大的精力来关注，这个团体就是：我们自己。在 IBM 文化中，组织以及一个人该如何适应组织，被认为是一个最重要的问题。例如，在早期的一些公开出场活动中，尽管我没有注意到这个问题，但我还是意识到，IBM 的组织结构图（“路线图”）中的第一个部分肯定是要描述 IBM 的内部组织等级结构，而且，在公开场合中发言人的讲席位置也显示了发言者在组织结构图中的位置（大多数时间里都是和 CEO 非常靠近）。

组织任命宣布是一件大事。当你得到提升的时候，你就必须举行一次新闻发布会，在我们的电子公告栏上张贴一份书面的内部宣布，你的老板还会举行一次电话会议以向他的所有直接汇报人宣布这一好消息，这时候，你要坐在你老板的身边，面露微笑。每天晚上，我都会在我的信箱和电子邮件中发现成堆的微不足道的组织任命宣布，就像以下这个一样：

业已宣布在公司生产和开发部完成以下变动：

* 继续向 IBM 制造和开发部高级副总裁帕特里克·A·图利汇报工作的是 IBM 制造和物流总监让-皮埃尔·布赖特。对布赖特先生的汇报是：

让-皮埃尔·布赖特，（代）IBM 制造部总监，

拉尔斯·G·扬达尔被任命为 IBM 物流和采购部总监。他过去是 IBM 物流流程部总监。

* 对扬达尔先生的汇报是：

拉尔斯·G·扬达尔，（代）IBM 订单流程部总监。他的组织保持不变。

拉尔斯·G·扬达尔，（代）公司采购部总监。

扬达尔先生的其他机构保持不变。

我希望公司的员工能够关注客户和市场，而不是关注公司内部的职位。一个在生存线上挣扎的公司是不需要一个具有广泛领导关系的公布系统的。因此，我取消了在“IBM”的副总裁与传统的副总裁以及“IBM”的总监等之间的对立和分割，也废除了一切有关组织任命的新闻发布活动。

然而，我们就有一些部门还是要冒险进行这些组织任命新闻发布活动，特别是我们的“个人电脑公司”。你总是能够知道个人电脑公司什么时候要宣布进行改组，因为高层经理会提前给媒体打电话向他们透露这一消息，在这一过程中，保准还会让记者们认识到这次改组活动动静是多么的大。有一次，《华尔街日报》打电话要求我们让个人电脑公司高级经理停止打电话向外界透露有关改组的消息，因为大量的电话几乎塞满了记者的电话留言信箱，差点儿使记者们的电话陷于瘫痪了。

颠倒过来的世界(2)

“不”文化

我想，IBM 文化中最吸引我注意的方面，还是公司中任何人、任何团队以及任何事业部都喜欢说“不”。“尊重个人”在这里已经演化成为一种对不合作行为的普遍性的制度性支持。

你可以在个体层面上看到这一点。IBM 公司的这种“不”文化的一个最突出的表现就是它的不赞同制度。当 IBM 的员工不同意他们同事的观点时，他们就会宣布他们将“不赞同”。

设想一下这样的场面吧：在组织中的任何一个层面，即便是一个跨部门的团队煞费苦心地构思出了一个全公司范围的决策，如果有高层经理认为该决策损害了他所在公司的地位—或者与他的世界观相背离，那么这个决策照样会被不合作的利铲端掉。其直接后果就是：由于各个部门都各自为政地只关注自己的方法，由于个人恩怨加重，由于大量的优秀工作被置于危险境地或者被条块分割，关键性决策被严重延误、资源重置和浪费现象严重。多年后，我听说有人将 IBM 的文化描述为：没有一个人会说“是”，而人人却都会说“不”的公司文化。

这种情况越发糟糕了，因为这种不赞同态度至少已经侵入了公司同行的内部之间。通常情况下，不合作态度的表现就是保持沉默。这种沉默会在做决策的时候出现，但是，等到决策会议一结束，这些已经习惯于使用不合作哲学的事业部就会回到自己的实验室或者办公室继续做自己愿意做的事情，仿佛刚刚做过的决策根本不存在！

以下是 1994 年分发给许多 IBM 员工的内部备忘录：

不赞同流程会在全年贯彻执行，尤其在春季（战略）和秋季（承诺）计划期时加重。这条消息是 E/ME/A 正式“启动”今年的不赞同流程。

为确保该流程的成功进行，我需要知道你的事业部/产业中，在今年剩下的时间里担任不赞同协调员的人员名单，只要你一向我证明这位协调官的身份和 VNET 网络访问身份，我就会立即将详细的指导和指南传送给你。如果你能在 1994 年 5 月 20 日星期五那天将这些身份资料和协调员名单，用 COB 商业通用语言发给我，那就再好不过了。

为今年的春、秋季的不赞同加重期做准备，也是一件极其重要的事情，因为我们都期望 E/ME/A 能够与 NLS 网络链接服务相关的春季加重期内发布大量的不赞同计划。请注意，你的产品/产业经理人应该做好安排，及时将春季不合作计划的相关信息，通过你们的协调员，于 1994 年 6 月 3 日（星期五）之前传达给我（仅供参考：春季计划已经由 M&D 公布出来了）。注意，如果可能，请最好在最后期限之前将相关信息发给我。

请注意，我将不会让任何不赞同者进入 NCMS（不赞同管理系统），除非你能够及时地获得比尔·鲍伯的同意，或者他们的签名认可。

这也意味着你必须准备好，在必要的时候去竭尽全力地帮助 / ，如果需要，可以通过管理链直达郭士纳那里。

感谢你的帮助和关注。

这种在体制内足以停止体制运转的不赞同游戏，也会在事业部层面得到体现。那时候，公司内各个事业部之间的争斗，似乎要比整个公司和外部竞争对手之间的竞争还要激烈和重要。我刚到 IBM 的时候，就惊奇地发现 IBM 的一个硬件事业部，在没有事先通知公司软件事业部的情况下，就和美国甲骨文公司——IBM 一个软件业务领域的竞争对手私自签订了合约。

不要误解我的意思，我所做的一切都是为了针对复杂的市场现实而做出务实和灵活的应对之策。前面我已经讨论过“合作”的必要性——也就是说，在同一个公司中，我们的各个部门之间既是竞争对手又是合作伙伴。但为了实现这一目标，你就必须要对于作为一个公司你是谁、你的深层利益何在以及什么才是没有意义的事等问题有一个成熟的认识，并不是要你变成八面玲珑的变色龙。IBM 的产品销售人员向来就有互相之间争夺客户的传统，他们通常会诋毁 IBM 的其他产品——尽管这些产品完全拥有相同的容量并可以为客户提供一个解决方案。实际上，IBM 的各个事业部之间会争相对同一个客户进行投标，一个客户往往会获得来自 IBM 多个部门的投标书。

研发单位也会隐瞒他们正在进行的科研项目，以便不让其他分公司的人知道或者被其他部门的人利用了他们的知识成果。IBM 内部已经逐渐形成了一个内讧的泥潭，人们不再看重、追求或者奖励团队合作。

这种独特的紧张气氛和敌对情绪经常都扩展到我的办公室中来了。我发现，我仅仅要求某高级经理做某事是远远不够的，因为这并不意味着这事就算完成了。因为，几天或者几周之后，当我发现这位高级经理并没有按照我的要求去办某事时，我会问他为什么，他的回答会是“您的命令听上去像是一个温和的要求”或者“我不同意你的看法”。

具有讽刺意味的是，与此同时还有一些人会以我的名义来发布命令，例如：“郭士纳说你应该……”或者，“郭士纳希望你……”接着，以我的名义发布命令的人还需要经常性地、持续不断地和大声地重复所说过的命令，这样，这个命令才会最终得以执行。不幸的是，据我了解，许多这种假借我的名义的命令，都是在我不知情的情况下发生的，其中有一些是我根本就不希望会发生的事情。于是，在忍无可忍的情况下，我不得不把所有假借我的名义发布命令的人召集在一起开一个会，会议的目的很特殊，那就是：禁止他们再以“郭士纳说”作为任何一个命令的主题。

颠倒过来的世界(3)

有害的官僚机构

“官僚机构”一词，对于大多数组织而言，已经是一个拥有负面含义的贬义词。但事实就是，如果没有官僚机构，任何一个大企业都将无法运转。官僚机构中的雇员，或者说管理层中的工作人员，能够在不同的流水线组织之间提供协调作用；并帮助建立和加强全公司统一的发展战略——以便使公司避免出现机构重复设置、混乱以及矛盾冲突等现象的发生；还可以提供高度专业化的服务，而且这种服务因为其成本或者资源的短缺性而具有不可复制的特点。

官僚机构的这些功能对于像 IBM 这样的公司来说，都是至关重要的。例如，其中的协调作用，对 IBM 来说就相当重要，因为 IBM 是一个拥有四向的矩形结构的公司，这“四向”分别是：地理分布、产品、客户以及解决方案。IBM 也特别需要一个涉及公司诸多方面的全公司统一的标准——也就是为全世界的全球性公司客户提供通用的商品。我们同时需要一个统一的公关流程，以便我们能够在需要的时候迅速、有效和聪明地采取行动。鉴于一个高度技术性的和全球性的公司的复杂性，我们明显还需要专业人员来为整个公司提供服务——也就是说，要有品牌专家和知识产权律师。

IBM 的问题不出在官僚机构本身，而是出现在官僚机构的规模以及人们对它的利用上。

在 IBM 的“不”文化中——在这样的一种公司文化中，各个部门之间充满了各种各样的矛盾：互相倾轧、互相隐瞒以及互相争夺地盘等——IBM 管理层的工作人员就是步兵，他们不是去帮助各个部门间实现协调，而是操纵着各个部门间的纷争和保护各自的势力范围。

例如，有许多管理层工作人员就将时间大量地花在了无休止的争论和公司各个单位之间的讨价还价问题上，而不是用在为客户提供高品质的产品上。公司的每个部门中的各个层级都有自己的管理班子，因为没有管理者会相信任何一个跨部门的管理班子会把工作做好。在决定跨部门问题的会议上，会有一大群人来参加，因为每个人都需要派代表来保护他的势力范围。

所有这些谋权行为的直接后果就是，IBM 各个层级的官僚主义工作作风盛行——数万人都在试图保护自己的特权、资源以及各自单位的利益；还有数千人则在更加努力地人群中发布命令和标准。

IBM 专用语

我十分坚信语言所拥有的能量。一个公司对其不同的听众所采取的说话方式，往往更能够说明该公司对其自身的看法。我在每个公司工作时，都会竭力关注公司的“声音”——关注该公司与其所有重要的公司内外的委托人之间的谈话。而且，我也会十分注意自己的言谈——无论是书面的、电子形式的还是面对面的交谈，我都会非常小心。

事实就是，只要你倾听谈话者的说话方式，你就可以了解到很多情况。在 20 世纪 90 年代初期的 IBM，普通的谈话都会充分地证明公司文化的与世隔绝性——通常是以一种令人同情的方式表现出来的好玩。

IBM 有一套特别的语汇——这些单词和短语只有 IBM 的员工在使用。就像联邦政府和其他官僚机构一样，我们 IBM 的人还就是喜欢创制和使用这些只属于我们自己的缩略语，比如 MDQ、FSD、GPD 以及 SAA 等。

所以，在我刚来 IBM 的时候，即便是我安静地坐在一个会议上，倾听完一整个会议讨论以后，也不会知道与会者都在说些什么。当然，我并没有那样安静地坐在会议上，而是打断发言人，要求他用简单的英语给我解释一下他刚才说的缩略语都指的是什么。那都是一些行话，但是 IBM 的员工们都很快就能知道它们指代的是什麼。

以下是我所听到的一些最经常性被使用的和很有特色的 IBM 式的语言：

卷、拧、搅和 (CRISP UP, TWEAK, AND SWIZZLE) —一个人为了提高工作质量不得不像利用胶片做报告一样反复折腾。

把一个海洋的水都煮沸 (BOIL THE OCEAN) —想方设法把事情搞定。

全都打翻在地 (ALL OVER THE FLOOR) —说明某事已经失控了。

改进过的 (DOWN-LEVEL) —描述一个被 (经过“卷”或者“拧”而交上来) 改进过的文件。当我对某事有抱怨之词的时候，这个行话就会用在我的身上：“郭士纳，你这是在用一份‘改进过的’版本。”

层次设置 (LEVEL-SET) —在会议刚开始的时候，你所做的让所有人都从同样的事实出发开展工作的努力。

单说 (TAKE IT OFF-LINE) —两个或两个以上的人就会议上陷入僵局的问题达成了协议—也就是说，这些问题属于会后讨论的问题。

目标套索 (GOAT ROPING) —召开一次会议，以便让几个人同意你的提议。

目标竞技表演 (GOAT RODEO) —有许多重要任务参加的一次重要的“目标套索”会议。

强迫终止 (HARD STOP) —无论如何，会议在这个时间里都要终止，这个时间就叫做“强迫终止”时间 (我逐渐开始喜欢这个表达方法，而且至今仍然在使用它)。

一枝独秀 (ONE-PERFORMER) —公司中个人业绩最好的那个员工。

由管理层提出的解职 (MANAGEMENT-INITIATED SEPARATION) —被解雇。通常是使用它的缩略语形式，比如：“我被 MIS (解雇) 了。”

颠倒过来的世界 (4)

脱离业务 (LEFT THE BUSINESS) —指业已被解雇的员工所做下的事情。

测标间距 (MEASURED MILE) —管理者将一个一年之内很可能就要“离开商务”的人予以安置的位置。

后退 (PUSHBACK) —当有人不同意你的意见时你所处的境遇。

不赞同 (NONCONCUR) —在“后退”之前，人们所做的事情。

LOBS—业务线或者事业部 (读起来就像是网球运动中的一个挑高球)。

我从来都提倡使用简洁的语言，以便让顾客很容易就理解我们的意思—无论是在口头谈话中、书面合同中，还是在简单的通信联系中，皆是如此。因此，我决定停止传播这些公司内部行话术语。在 1993 年的一个内部备忘录中，我写道：“我们也打算借这个机会给我们的一些组织单位重新命名，以便让这些名称更加容易被顾客所理解，也更加透明清新 (我们称此举为‘客户友好’行为)。而且，我们将不再使用‘LOB’这个词。我们的产品单位现在都叫做事业部。”

主持整个流程

来到 IBM 后不久，我就要求一位最高级别的管理人员给我提供一份关于公司中的一个重大亏损业务的详细分析报告。因为，我不仅想从分析中获得一些见解，也想以此来测试一下他的水平。

3 天后，我问这位管理人员报告进展得怎么样了。他回答说：“我将和团队成员核实一下，然后再给你回信。”在那周的周末，我得到的答复是：“我将和团队领导核实一下，然后再告诉你有关消息。”（后来他的确给我消息了。）这样的情况大约重复上演了 3 次，在第 3 次的时候，我终于说：“为什么你不告诉我到底是谁在做这个事情呢？如果你告诉我，我现在就可以直接和他谈了呀。”

后来我才发现，原来 IBM 的高级经理经常都是主持人，而不是一个行动者。他们把工作组织安排下去，然后就等着这些工作完成以后对其进行审查。在你职业生涯的早期，你是一个工人；但是，当你爬到最高职位的时候，你的角色就是主持整个流程。然而，我所谓的高级经理，就应该是深挖细节、每天致力于解决问题以及身先士卒的人，而不仅是一个头衔。他们是对最终结果拥有所有权和承担个人责任的人，而且要把自己看成是一个推动者，而不是组织结构图中的一个高高在上者。

当我告诉那位高级经理，我希望他在解决问题的工作中成为一个直接的和积极的参与者，并要求他为此而承担责任的时候，他惊呆了。因为，这可不是他所受的教育和训练所要求他做的，也不是那个时候的公司所期望有的行为。这个事件对我很有启发：我有一个庞大的高级经理团队，所以，我必须培养一个核心领导班子。

我想，IBM 的高级经理并不会像我这样来描述他们自己的行为，实际上，他们只不过是在扮演着 IBM 长期以来的公司文化要求他们扮演的角色，这就是他们过去一贯的做事方式，而并不是说他们不聪明或者工作不投入。高级经理的这种表现，只不过是决定组织成员的活动和行为方式的巨大而复杂的马赛克式的组织嵌画的一部分，相类似的情形还可以在那时候手中握有大权的行政助理身上发现，也可以在不合作系统以及“公司管理班子工作人员”身上找到影子。（IBM 过去有一个习惯做法，即高级员工都会被选为“公司管理班子工作人员”，一旦你入选了，那么你就终身享有这个称号，就像大学中的终身聘用制一样。当选之后的工作业绩不影响你在这个班子中的地位。）

原则性领导(1)

在一个组织程序已经变得不受其来源和内容的约束，而且其编纂出来的组织宗旨已经代替了个人责任的组织之中，你所面临的首要任务，就是要全盘抹掉这个程序本身，以便让整个封闭的系统呼吸新鲜的空气。因此，我对整个 IBM 的组织程序进行了 180 度的大转变，只保留下了为数很少的几个组织程序规则、条例以及指导。

我们是从对原则进行陈述而开始这项转变工作的。为什么要有原则？因为我认为，所有的高绩效的公司都是通过原则而不是通过程序来进行领导和管理的。组织决策应该由懂得企业成功的主要推动力所在的领导来做出，然后，这些领导人还要能够根据具体情况，聪明、灵活和因地制宜地把这些原则应用到实践中去。

“但‘基本信仰’怎么办呢？”你或许会问，“难道这些基本信仰就不能继续存续下去并被转化成你所说的原则吗？”对于这个问题，很不幸，我的回答是：“不能。”因为，“基本信仰”是沃森时代的产物，它们也只能在那个时代发挥它们的作用。尽管在以后的好几十年中，我们一直使用这些基本信仰，但是它们却已经从十分合理的原则演化成了一些根本无法理解的东西。所以，充其量，这些基本信仰也只不过是一些陈词滥调式的道德说教，而我们现在需要的却是更有远见和洞察力的东西。

于是，1993年9月，我起草了8个原则，在我看来，这8个原则应该能够成为IBM新文化的核心支柱。而且，我还把这8个原则以挂号信的形式邮寄给了IBM遍布全球的所有员工。现在，再次阅读这8个原则，我才惊讶地发现，在这些原则发布之后的10年中，IBM文化所发生的变化是多么的巨大。

以下就是这8个原则以及我对它们所代表的基本观点的简要阐述：

1. 市场是我们一切行动的原动力。

在业务应该是什么以及应该如何经营业务，IBM总是有自己的一套理解，而且还固执地坚持自己的这一套观念不放。实际上，整个IT行业都面临着这样的问题。我们都是把技术搞复杂并立即又把该技术变成废物的罪魁祸首。IBM必须将关注点放在为客户服务上，并在这一过程中击败自己的竞争对手。一个公司的成功首先就来自于成功的客户服务领域，而不是其他任何地方。

2. 从本质上说，我们是一家科技公司，一家追求高品质的科技公司。

关于“我们的公司是什么”和“应该是什么公司”这两个问题，争议颇多。实际上这并没有必要，因为答案很简单，那就是：科技将一直是我们的最大优势所在。我们所需做的最重要的事情，就是努力将知识转换成产品，以便满足客户的所有需求。全公司的各个领域都会因为这个科技优势而大获其益，包括硬件部门、软件部门以及服务部门。

3. 我们最重要的成功标准，就是客户满意和实现股东价值。

从公司外部来看，这是我们需要强调的另一个方面。我刚来IBM第一年期间，许多人，尤其是华尔街的分析家都问我这样一个问题，即衡量未来的IBM是否获得成功的标准是什么——营业利润、营业收入增长？还是其他？而我所知道的最好的衡量公司成功标准，则是提高股东价值。而且，如果一个公司不能让自己的客户满意，那么它就不会是一个在财务或者其他任何方面获得成功的公司。

4. 我们是一家具有创新精神的公司，我们要尽量减少官僚习气，并永远关注生产力。

对于我们来说，这是一个艰巨的任务。但是，快速变化的新市场却要求我们必须承担这个艰巨的任务，改变过去的经营方法。最具有创业精神的公司，都会通过扩展老业务和开拓新业务，接受创新、敢于承担风险和追求成长。这也正是我们所需要的精神状态。IBM必须更为迅捷地采取行动、更有效地工作以及更明智地进行开支。

5. 绝不要忽视我们的战略性远景规划。

要想获得事业的成功，就必须有方向感和使命感。因为方向感和使命感可以让你（无论你是谁）在做任何事情的时候，都知道什么是最适合你的以及哪些是最重要的。

6. 我们的思想和行动要有一种紧迫感。

我喜欢把这称之为“建设性的不耐烦”。我们都长于调查、研究、开会以及讨论，但是，在这个时代的这个行业中，速度往往比洞见更有用。并不是说不应该制定规划或者战略，而是说，这些规划和战略会延误我们现在立即就采取行动的战机。

7. 杰出的和有献身精神的员工将无所不能，特别是当他们团结在一起作为一个团队开展工作时更是如此。

终结官僚制和窝里斗的最好的方法，就是让所有的人都知道：我们所珍视的和将给予奖励的，是团队合作精神，特别是那种将关注点放在为客户提供价值的团队合作精神。

8. 我们将关注所有员工的需要以及我们的业务得以开展的所有的社区的需要。

这并不是一句收买人心的客套话。我们希望我们的员工有个人发展的资源和空间，我们也希望，我们的业务得以开展的社区因为我们的出现而越来越好。

这 8 项原则是一个重要的起步——不仅是在定义新 IBM 的首要任务上是一个重要的起步，也是对整个的流程管理理念的一个重要的初步挑战。但是，如果我们找不到将这些原则注入 IBM 员工的 DNA 中的好方法，这些重要的起步性努力就将很难有所收获。显然，劝诫和分析还远远不够。

原则性领导(2)

那么动力杠杆又是什么呢？一个 CEO——或者一个州长或大学校长又能够做些什么才能让民众态度、行为以及思维发生变化呢？当然，不同的人在做不同的事情时都会有不同的动机。有些人是为了钱，有些人是为了进步，还有一些人是为了获得认可。对于一些人来说，最有效的动因是害怕——或者愤怒；而对于另外一些人来说，这却不管用；有些人看中的是做事过程中可以有所收获，或者有机会看见自己制造的产品所引起的具体效果。多数人可能会因为看到自己的产品逐渐在老化而激起他们进行变革的热情；还有很多人是因为受到远景规划的感召而奋起发动变革。

在过去的 10 年里，我就是以上述种种动力杠杆来推动 IBM 的管理改革的。

领导班子振作起来

1994 年春天，我在纽约韦斯特切斯特县的一个酒店召开了上任后的首次高级管理会议。与会者包括来自公司在全球各地的 420 名管理人员，他们分别代表公司的各个部门（还有一些在大厅中徒劳无益地等待新闻采访的记者）。这次会议的一个最重要的任务就是：将这些管理人员的关注点从关注他们彼此之间的利益冲突转移到公司外部去。

我在这次会议上的发言主题就是从两幅图表开始的：一幅是关于公司的客户满意问题的，另一幅是

关于市场份额问题的。市场份额图表所显示出来的问题是惊人的一1985年以来，我们在行业中的市场份额已经飞速地下滑了一大半。客户满意图表也传达出了一些令人沮丧的消息：我们的客户满意度已经名列行中第11位，甚至落后于一些现在已经根本不存在的公司之后了！针对这两个集体业绩不佳的表现，我总结说：“我们正在成为市场中的笑柄，竞争对手正在抢夺我们的业务，因此，我希望我们能够开始反击——也就是说，反过来使我们的竞争对手成为市场中的笑柄。这是一场只许成功不许失败的游戏，我们必须要在市场中胜出并给予竞争对手狠狠的反击。我可以向你们保证，我们的竞争对手正不怀好意地在关注这些图表，而且他们一定还在说我们IBM不久以后就要破产了。”

我向他们展示了一些我们的竞争对手公司的CEO的照片。一般人都会猜想到他们会是盖茨、麦克尼利以及埃里森等人。然后，我还大声朗读了这些人在谈话中有关蔑视IBM的原话——这些谈话不仅蔑视IBM公司，而且还大肆夸大我们公司的衰落以及质疑我们在行业中重要性地位。例如，拉里·埃里森就说过这样的话：“IBM？我们甚至连想都不想这家公司了。它是还没有死，但是，它已经微不足道了。”

“对于市场中所发生的这一切，你们有什么感想呢？”我问道，“这些家伙抢走了我们的市场份额。我不知道你们是怎么想的，但是我却一点也不喜欢出现这样的情况。而且，当听到有人这样评价我们的公司的时候，我会非常生气。每当万事达卡公司利用一个广告来攻击美国运通公司的时候，我就知道第二天一定有什么事情要发生了。当屋顶快要塌下来的时候，一般的建议会是派出一个增援部队到屋子里来，以防止屋子里的人做他们不应该做的事情。而我却不想派出这样的一个增援部队来，因为我知道我的工作就是让屋子里的人不要采取过激行为就可以了。”

“你们知道，自从来到IBM以后，我已经收到了成千上万封电子邮件了，而且，这其中的每一封我都阅读过。我想告诉你们的是，这些邮件里，我想不起有哪一封是热情地讨论关于竞争对手问题的。它们中的绝大多数都是在热情地讨论IBM公司中其他部门的问题的。所以在这里，我不得不把竞争对手对我们的恶意评论以及在我们市场中的所为说出来，以期引起大家的愤怒。公司中存在的只关注公司内部各个部门之间的竞争，而不关注整个公司和外部竞争对手之间的竞争的做法，不是值得鼓励的行为，而是必须予以彻底根除的俗鄙行为。因为外部的竞争对手已经开始侵犯我们的内心，而不仅仅是头脑，它们还要侵犯我们的家庭，夺走我们的子孙上大学的钱。这就是它们正在做的事情。”

“12.5万名IBM的优秀员工都被迫离开了公司，他们失业了。这是谁造成的？是上帝吗？正是这些竞争对手的入侵造成了这一切。它们夺走了我们的市场，伤害了我们的员工。造成这一切痛苦的不是别人，就是周密谋划着要夺走我们生意的那些公司外部的竞争对手们。”

就目前公司中所存在的决策执行不力，以及人们显然对此还愿意无休止地忍耐下去这一状况，我向与会者表达了我的困惑和不解。

“我们没有严格执行决策的要求以及其后续措施；我们也没有给决策的执行设置一个最后期限；或者是当这些决策没有得到执行时，我们也没有提出任何质疑。但是，我们的确设置了一些任务压力，而且这些任务压力还会带来新的任务压力；可是我们却没有去执行这些任务，因为（再次）在我们的眼里，（公司）外部的竞争远没有公司内部竞争重要。如果改革不符合自己的个人利益，那么IBM的大多数

员工都会反对改革。在 IBM 有一个非常有力量的单词，其力量之大，是我在其他任何公司中都见不到的，这个词就是‘驳回’。似乎 IBM 的决策都只是一些建议，任何驳回都可以将这些决策置之不理。自从我来到 IBM 以后，我已经发现：正当 IBM 的员工忙于反对几年前公司所做出的决策之时，IBM 的市场份额也正在持续下滑。

原则性领导(3)

“当你们拥有的是这样的一个市场份额和这样的一个顾客满意度的时候，那你们就没有太多的时间用来争论了。现在，大家的任务就是准备好一致对外，并开始夺回我们的市场份额。”我说道，“这将是一种以绩效为基础的公司文化。我将亲自过问公司中所有重要的新工作岗位候选人问题，因为，我想找一个真正干事情的人，而不是那些只知道观察和争论的人来担任这些重要岗位的领导人。”

关于公司未来的机会和希望，我有一些想法，我也在会上把它们告诉给了大家。我说，在我看来，来这里参加会议的人都是公司中乃至行业中最优秀的精英型人才，而且，以我在公司一年的工作经验看来，我相信 IBM 的潜力是无限的—但只有我们愿意实施我所发动的这场改革，这种潜力才能够得到充分的发挥。接着，我描述了公司文化改革中所必需的行为变革方面的内容（见下文）。

行为变革要求

从 到

公司自己自行推出产品 → 以客户为导向（根据客户的要求生产产品）

以公司自己的方式行事 → 以客户的方式行事（为客户提供真正的服务）

道德式管理 → 成功导向型管理

将决策建立在秘闻和神话 → 将决策建立在事实和数据的基础上 基础上

以关系为导向 → 以绩效和标准为导向

一言堂（政策性统一标准） → 百花齐放百家争鸣

对人不对事 → 对事不对人（询问为何而不是问谁）

良好的愿望甚至比良好的 → 职责明确（总是能够解决难题）

行动更加重要

美国（阿蒙克总部）占 → 全球共享

主导

规则导向型 → 原则导向型

只注重我的价值（个人 → 注重我们的价值（集体主义）

主义）

分析停顿（追求百分 → 有紧迫感地做决策和采取行

百的完美） 动（只要有八成的希望即可）

组织中缺乏创新 → 学习型组织

平衡式资金投入 → 重点型资金投入

“在我的词典里没有‘借口’，”我说道，“我们就是要去实施这场改革，而且是我们还要一起去实施它。这将是一场团体性质的改革——无论是对于我们自己还是对于我们的同事来说，加入到这场改革中的人都会得到授权和机会。要是你们中有人不适应这场改革，那他就应该考虑一下其他的选择了；而对于那些热心于改革的人，我则欢迎你到我们的团队中来，因为我知道光我一个人是无法完成这场改革的。”

对我来说，这是一次激情洋溢的谈话，我希望听众们也能够以一种激情洋溢的方式接受我的讲话。我可以这样说，对于大多数与会者来说，也是一次胜利的会议——当然是对那些希望实施改革的与会者来说的。那么对于其他与会者，这次会议又意味着什么呢？当然，所有的与会者都至少表达了对这场改革的认同。但是，至于把改革的意图转变为改革的实践就是另外一回事了。

实际上，在随后的几周和几个月中，我听说，尽管有大多数的高层经理都对改革很支持，但他们还是为改革深感震惊。当然，他们感到震惊的不是我的想法和所表达出来的改革信息，而是我在改革中所传达出来的我的激情、我的愤怒以及我的方向和决心（例如“击败竞争对手”和“猛冲我们的业务”等）。因为这些都是十分的非 IBM 的做事方式，也十分不像一个 CEO 应有的做派。

对此我并不感到奇怪——或者难过。我并不是要有意地使这些高层经理们感到震惊，我也没有打算哗众取宠以引起什么轰动效应。是的，IBM 需要一剂强心针式的休克疗法，而且还需要一次打开胸腔的大手术。但是，IBM 迫切需要的还是：让管理团队认识我是谁以及我的做事风格是什么样——我也知道，只有少数人和我面对面地共过事。出于种种原因，这些改革措施会在将来让这些管理人员暴露他们自己，所以我不得不让他们明白我好竞争的一面。

因此我就这样去做了。那些了解我的人将会告诉你：这并不是一个装装样子式的行为，我喜欢击败竞争对手，而且，我也极其痛恨失败。

成为领导人的一条新途径

那次会议后不久，事情就开始发生变化了。我可以感觉出一些激动人心的东西和一些希望。有些高层经理已经开始展示他们的个人领导艺术并致力于我所追求的改革实践中去了。

尽管我已经为这些敢于冒风险的人提供了支持和鼓励，但他们仍然被众多不愿意改革的保守派所包围。所以，敢冒风险的人，既需要一个符号也需要一个体制来使他们的行为更具有效性。

这就是 1995 年 2 月的“高级领导集团”（SLG）的成立，该集团的首要任务就是关注领导和改革方面的事务。为此，集团成员每年都要有几天的时间聚集在一起以讨论公司的发展战略问题，当然，我们也会花同样多的时间在领导艺术问题的讨论上。

鉴于该集团在符号意义上的重要性——以及把它与新鲜的想法持续地连接起来的必要性，我认为，没有必要将该集团的成员资格建立在机械的职称或头衔的基础之上。我想要的是一种灵活而生动的角色模式——而不管这些成员在组织结构图中的位置以及他们手下统管着多少人，一个优秀的设计师，一个优秀的市场营销人员，以及一个优秀的产品开发人员，和一个高级副总裁一样，都是一个领导人。

原则性领导(4)

另外，集团的规模也很重要。要我定期只与大约 35 个高层经理会晤可能是太少了点——但是，像第一次开会那样，一下子来了 420 人，那也太多了。我最终决定该集团的规模最多不得超过 300 人。而且，没有一个成员是终身制的。每年都会有一次优胜劣汰的改选活动：我的高层经理团队将聚集在一起重新组建该集团。在改选会议上，会有人被提议成为集团成员，但被提议者必须要获得整个团队的支持方可获得成员资格。新的“高级领导集团”成员的出现，将意味着原来的一个老成员在近期要退休了，或者是有人将要被告知：他将因为不符合我们的要求而被取消集团成员资格了。信不信由你，许多被取消资格的人，尽管当时非常失望，但经过我们的鼓励后来又都进步成为集团成员。

这是一个巨大的转折点，也是一个极具建设性意义的事。当初的高级领导集团成员中，到了 2002 年 3 月时就只有 71 个人继续留任。IBM 的高层领导人缺乏流动性——以及公司早期的一些高层经理本身明显不具有团队领导人能力这一事实，是导致这场改革的关键因素。如果 CEO 能够让高水准的——甚至是非常成功的高层经理不介意新的行为模式，那么这个 CEO 所领导的公司文化转型活动的速度就应该非常之快了。

所以，我把提升和奖励拥护新公司文化的高层经理，当做我最首要的任务来完成。这将会给正在等待提升的经理们提供这样一个信息，即通向成功的道路呈现出与过去截然不同的图景来。

员工们也特别想知道自己什么时候才可以成为一名高级领导集团的成员。我们的回答是：创建一系列的共同标准，以便让所有的领导人都拥有“IBM 领导能力”，并遵照这些共同的领导能力标准行事。就像我们把程序性管理转型为原则性管理——即允许员工们以他们自己的方式和根据具体的情况来应用这些原则一样，我们的领导能力标准所描述的只是一些基本的要求，不同的人可以根据自己领导班子的风格、个性以及方法特点，采取丰富多彩的多样化和管理工作方法。

领导能力标准（见下文），成为了 IBM 公司中对每一位高级经理进行评估的依据。不久，IBM 的员工就会意识到，这将是他们在新 IBM 中追求进步的方法。

IBM 的领导模式

对赢得市场的专注

- * 对客户的洞察力

- * 创新的思考

- * 达成目标的动力

快速执行的能力

- * 团队领导

- * 直言不讳

- * 团队精神

- * 决断力

持续的动能

- * 培养组织能力

- * 教导/培养

- * 工作奉献度

核心特质

- * 对业务的热诚

而且，包括那些直接向我汇报的高层经理在内的所有高层经理，都必须学习 3 天——在这 3 天中，他们将与训练有素的顾问一起共事，以了解同事在领导能力方面是如何看待他们的，并制定出一个旨在提高领导艺术的个人规划。

付诸实施

尽管我积极地提倡原则性领导，以及围绕着领导能力标准构建管理培训和评估，但令人欣喜的是，我们所采用的新方法已逐渐不再具有过去老方法常见的那种编纂整理的痕迹。这也正是我所期望的一而且，它也给我们的领导行为和领导焦点带来了显著的变化（那些发现了新方法中宝贵特点的人的贡献就更不用说了）。

然而，两年后我意识到，IBM 的公司文化转型走向了僵化。问题并不出乎意料：它出现在多数老方

法的死灰复燃上。越来越多的 IBM 员工开始接受新战略，并喜欢我们必须实施的这些新文化战略，但是，一下子要改变所有人思想中的先入之见却并非易事。人们相信新 IBM，但是他们同时也在权衡和比较——而且也仍按照过去的老方法在工作，仿佛他们仍处在旧 IBM 之中一样。

我需要采取新原则，并让这些原则在所有 IBM 员工的心中扎下根。为此，需要把这些原则进行简化并将之深入到员工日常工作和行为之中。既然人们所做的并非你所期望的，而是你所要检查的，那我还必须研究出一种方法以测量人们的行动效果。

1994 年下半年，我和一位同事会晤之后，感觉有必要进一步简化这些原则。“我计算了一下，直至周末，你每天都希望我们早晨醒来后要关注 20 多件事情，”这位同事对我说道，“我做不了这些事。并不是我不善于做这些事，而是我不知道你到底想要员工们做些什么？”

回想到当年早些时候召开的高层管理会议，我迅速地回答他说：“力争取胜、快速执行和团队精神。”这 3 个词抓住了我在那次会议上所有话的宗旨——在我看来，它们也概括出了所有 IBM 员工在制定自己的目标时所应该予以采纳的最重要的标准。从根本上说，这 3 个词也界定出了我们的新公司文化。它们不是空洞的口号，在我心中，这 3 个词中的每一个都有其具体的含义，它们分别是：

***力争取胜**：所有的 IBM 员工都应认识到，做生意是一项具有竞争性的活动，要么成功，要么失败，没有其他的选项。在新 IBM 中，那些缺乏竞争热情的人将找不到他们的适合位置。最关键的还是，机会存在于公司在全球各地的各个分部，而不仅仅只存在于美国纽约阿蒙克总部。我们必须把市场确定为我们所有行动和行为的动机。

原则性领导(5)

***快速执行**：这是一个需要速度和磨炼的事业。我们不能再执迷不悟做一个完美主义者了，因为完美主义会使我们错失市场良机，并会使其他竞争对手夺走我们的科技发明。不要再一味地进行死研究了，在新 IBM 中，成功的人士都是动手做事的人——而且是快速而有效地做事的人。

* **团队精神**：要使 IBM 像团队一样运转——一个实实在在的团队。

“力争取胜、快速执行和团队精神”像格言一样通过多媒体传遍了全公司，最终演变成公司的新绩效管理系统。作为我们年度规划的一部分，所有 IBM 的员工每年都要围绕这 3 个方面制定“个人业务承诺”(PBCs)，并列举出在来年中为了这 3 个方面的任务所需要采取的行动。当然，具体的方法分别由他们各自的工作类型来决定，但总的方向要统一。PBC 计划是强制实施的有效计划，与这些相应的绩效，将成为员工的考绩工资和活动工资的关键性决定因素。

当然，“采取行动”最终是要落实到个人领导能力上来——一个人不仅包括我自己，还包括乐于丢掉旧框框、愿意合作以及希望塑造 IBM 新文化模式的成千上万的 IBM 人。他们中的许多人都似乎已经清醒过来，并兴高采烈地从僵化和政治性的体制中脱身。

这其中有一个特别值得一提：他就是汤姆·布沙尔。在第一次聘请 IBM 人力资源部负责人失败之

后，我遇到布沙尔并聘请他担任这一职务，此前，布沙尔曾经先后在联合技术公司（United Technologies）和美国西部地区电话公司（U. S. West）担任过人力资源部的高级职员。一想到汤姆，脑海中就会出现“斗牛士”那勇猛倔强的形象：一个聪明、懂事、务实和努力的商界人士。他不属于那种传统的人力资源主管，相反，他是一个严肃稳重的商务人士。布沙尔对 IBM 所做的贡献中最大的要算是公司的文化变革，因此，他理所当然地成为 IBM 改革进程中的又一位英雄。

宣布我们的登月计划

你是否曾有过这样的感觉，即过去的东西历久弥新？有人也说过，失去的总是最美好的。我想，说这话的人一定为诸如 IBM 这样富有传奇色彩的商业帝国式公司工作过。

IBM 的黄金时代——其中大部分都是现实的，但至少也有一部分是虚幻的，在一些 IBM 员工的心目中留下了如此深刻而强烈的印象，以至于在这些人的眼里，现在公司所进行的所有改革都只会使公司变得越来越糟糕。他们总是希望改革能够停止下来，而无视市场和社会变化的现实。

正如事实所证明的那样，促使我们逃离辉煌过去的，就是 IBM 自己的由盛转衰。然而，我知道，这样的痛苦记忆并不会在人们的头脑中永久保持下去。因此，我决定将公司的危机极端化和中心化——当然不是不负责任的，也不是采取一般性的做法，即以一张快乐的脸出现在大家面前，并乐观地向大家宣布说公司会尽快扭转颓势。我没有在公司中火上浇油，但也不想让人们过早地失去紧迫感。

最后，公司终于结束了这种在生死存亡线上挣扎的时期。对老一套东西幻想的破灭，把 IBM 从过去的阴影中解救了出来。是什么使我们得以拥抱未来的呢？答案就是：我们的电子商务战略。我已经从战略和运营角度讨论公司整合战略时论述过电子商务问题，但是，对于我来说，电子商务的出现，更大的意义还在于它影响了 IBM 员工的内心世界。

我决定宣布电子商务为我们的“登月计划”、我们振奋人心的使命和一个新时代的“S/360”。我们把它融入到我们所有的业务领域中去——不仅融入在我们的广告、产品规划、研究计划以及客户会议中，而且也贯穿在我们的交往和运营之中——从我的电子邮件、广播系统以及市政厅访问活动，到我们的内部转型衡量方式。它既给予了我们一种以市场为导向的使命感，也给我们自己的行为和实践提供了一个新的基础——换句话说，是给我们新的公司文化提供了一个基础。

更重要的是，电子商务还能够使我们将关注点转向公司外部。我们不再关注自己内部的小圈子，而是重新开始关注行业中的大事；我们把内部的讨论从“我们到底想成为什么”，转变成“我们到底想做什么”。

不断地自我更新

加盟 IBM 后不久，我就开始认识到，公司过去和现在的企业文化中有其突出的优势所在——这种优势是任何一个公司都不想失去的。如果我们能够对 IBM 的公司文化做到去其糟粕和取其精华，那么我们会重获无敌的竞争优势。

当我在写这些文字的时候，这场公司文化上的去伪存真战争仍在继续。实际上，IBM 正在经历着一场巨大的文化变革。“新

IBM”——结合我们的电子商务战略以及对市场中最有成长可能性的机会的关注，正准备开始起飞。IBM 员工又恢复了已经久违了的活力、动力和激情。IBM 的领导人——尽管与 IBM 早期的领导人有很大的不同，也在地球上最聪明的 30 万人心中留下了深刻的印象。

以后我们将做些什么呢？在未来的 5 年中，将会发生两件事：

*我们将再次陷入过于自信的陷阱。力争取胜、快速执行和团队精神将会像“基本信仰”一样，成为变味和老套的东西。“高级领导集团”也将会变成 IBM 昔日的“管理委员会”。

原则性领导(6)

* 另一方面，我们又会发现新的拥有优势和活力的方法。我们能够不断地实践、不断地实现自我更新，还可以将这种不断的自我更新变成公司文化中永恒的一部分。

能够历久弥新的东西并不多。而 IBM 就因为环境条件、遗产、努力以及运气等综合因素，仍然得以在一个全新的（一个反直觉的）的行业中保持着领先地位。我在给 IBM 公司股东的最后一个年度报告——2001 年年度报告中，对导致 IBM 得以常胜的这些特点有所介绍：

规模大但动作敏捷、具有创新精神但又有严格的规范制度、曾以科学精神和市场为导向、能够在全世界范围内产生知识资本，并把这些资本转化给消费者。这种新环境会持续不断地孕育学习、变革以及自我更新等。它是务实和专注的——但也是永远欢迎创新的。它奖励成果，最重要的是，它表现出对所做的每件事都有天分和激情。

在积累数十年的经验、知识、阅历以及独有特点的基础上，IBM 业已培养出一种处理复杂甚至是明显的内部冲突的能力。我们没有躲避或者抑制矛盾，而是学会应对它甚至利用它。这是在一个企业拥有十分正确的自我感时，才可以达到的一种平衡。

要保持这种平衡是一件艰难的事情，但是我对此持乐观态度。因为，一旦巨人苏醒，就会迸发出无穷的力量。IBM 的员工已经重新意识到他们是谁、他们能做什么以及如何去做，他们已经重新拾回尊严并重新燃起了希望。

另外，我们现在赖以生存的市场充满希望——这是有史以来最具有动态性、竞争性和全球性的市场经济（政治、文化和社会环境就更是如此）。只要 IBM 的员工坚持关注外部，这个世界就将充满生机。

个人领导魅力(1)

我故意将个人领导能力问题放在最后来论述，原因是，在我看来，它是机构变革过程中最为重要的因素。我在本书“文化”部分的章节中曾经提到过：伟大的组织机构，说到底都是某个人的影子和延伸。伟大的机构不是管理出来的，而是领导出来的；它们也不是行政过程的结果，而是由那些热切地追求成

功的人们在不断高涨的成就感的促使下辛勤努力的结果。

最优秀的公司领导人会给自己的公司带来高绩效的公司文化：他们会为自己的组织树立目标要求、制定测量手段，并赋予员工以相应的职责；他们能够发动改革，能够不断地推动自己的组织去采取灵活应变的措施，并领先自己的竞争对手更快地采取行动。

个人领导能力是可见的一机构中的所有的人都可以看得见它。伟大的 CEO 会卷起他们的衣袖，亲自参与解决问题的活动；他们会身先士卒，而绝不是躲在员工的身后，指挥和主持别人做事；他们的身影每天都会出现在客户、供应商以及商业伙伴面前。

个人领导能力也是关乎战略和运营的事情。如果你告诉我，有一个公司的高层经理并不完全理解他所在行业的财政支撑为何物，那我就会告诉你，赶快卖空你手中所持有的该公司的股票吧。

个人领导能力还是一种沟通、一种开放态度，以及一种经常性并诚实地与自己的读者或听众交谈的意愿和智慧。领导人不会躲在公司的幕后说假话，也不会给别人传播坏消息留下口舌，他们相信自己的员工都理解公司的前进方向。

最重要的还是，个人领导能力也是一种激情。考虑了所有伟大的 CEO，包括沃尔玛公司的萨姆·沃尔顿、通用电气公司的杰克·韦尔奇、花旗集团的桑迪·韦尔、戴姆勒-克莱斯勒公司 (DaimlerChrysler) 的尤尔根·施耐普，以及英特尔公司的安迪·格鲁夫等人之后，我发现，他们都有一个共同的特点，那就是：都对追求成功充满激情。他们希望每天甚至每个小时都能取得成功，而且还鼓励他们的员工取得成功；他们诅咒失败，当他们没有取得成功的时候，他们会采取纠正措施。这不是一种冷酷的、漠然的和空洞的东西，它是个人的一种能力；他们还会十分关注自己所做的是谁以及如何去完成这些任务。

说到激情，当我还是哈佛商学院的一名学生的时候，我是无论如何也不会想到，激情还会成为个人领导能力中一个最为重要的因素。我甚至都没有在哈佛商学院的课堂上听到过有人提到过这个词。

实际上，我知道，如果不是 37 年前发生了一件至今让我记忆犹新的事，我是不会对于激情在领导能力中的作用这个问题如此敏感的。在哈佛商学院读书的最后一年，我因为找工作而经历了几次招聘面试，最后，我将主要意向集中在两家公司身上，它们分别是：麦肯锡咨询公司——一家咨询公司，宝洁公司——一家系列日用消费品公司。那时，咨询市场和日用消费品市场被认为是美国 MBA 学员都梦寐以求的两个热门领域。

那次给我留下深刻印象的事件，就发生在我的最后一次面试过程中——那是一次与宝洁公司的一个非常高层的经理，在俄亥俄州辛辛那提宝洁公司总部所在地进行的一次面试。那时，我只是一个可塑性很强的 23 岁青年，在面试之前，我还没有见到过如此高职位的公司管理者。

在面试过程中，我想这位高级经理一定是感觉到我的这种没有把握的心态了（的确，那时我所学习的东西都是为做顾问咨询工作而准备的）。他于是说了一些我一生都不会忘记的话：“路，让我们假设现

在是星期五晚上，而且假设你现在要离开办公室去取最新的尼尔森报告（尼尔森市场研究组织提供的系列日用消费品市场份额分析数据）。拿到报告后你发现，上个月，公司在肯塔基的市场份额下降了 20%，这时候，你会在第二天，也就是星期六，取消所有的原定活动安排，而来到办公室中想出一个应对方案吗？”

我记得我当时是被这个问题给问懵了，而且，尽管当时我并没有直接回答他的这个问题，但我的反应就是：我不知道。于是毕业后我就去了麦肯锡公司，因为我自认为自己或许更适合一个对“智慧”有着更高要求的环境，而很难对某个牙刷品牌在市场中的占有率上升或下降有太多的激情。

我犯了一个多么大的错误！正如我在前文中所说过的，10 年后，我又对超然而缺乏责任感的顾问工作感到厌烦了，我希望自己有机会去承担某项责任，去做一些实际的事情并不断地获取成功、成功、成功。宝洁公司的那位高级经理所描述的那种激情，就是一位高级经理所应该具备的获得成功的基本要素。

激情属于每一个人

所有伟大的公司高层管理者—CEO 以及他们的管理团队，都应该拥有追求成功的激情，并将这种激情展示出来，以其为生存基础，并且爱它们。现在，不要让我再犯错误了，我已经不是一个肤浅的大学生式狂呼喝彩的乐观主义者，也不是一个过分亲热和热烈的人了。别忘了我对个人领导能力的描述：它是从战略、文化以及沟通交流等方面的努力开始的，内容涉及考量、职责、可见性以及对公司的各个领域活动的积极参与精神等。没有这些，激情就会成为组织领导人的一相情愿式的孤掌难鸣，而整个团队却被竞争对手打得唏里哗啦—犹如体育比赛时教练在边线上大喊加油，但整个篮球队却以 0：63 而惨败（在足球比赛中或许就是 0：8）。

个人领导魅力(2)

真正的领导人所表现出来的激情，并不能代替缜密的思考、优秀的员工以及良好的战略执行。相反，激情只是一台品质优良的机器的电源，它可以使这台机器运转、使之活跃起来，并使之愿意更努力和更好地去运转。

将这种追求成功的激情展示出来，是每一个高级经理的管理方式的一部分。谁会愿意为一个悲观主义者工作？谁会愿意为一个总是持悲观态度的管理者工作呢？谁会愿意为一个总是强调公司或组织机构中所存在的缺点的管理者工作？谁会愿意为一个总是喜欢批判和挑刺而很少会给人以激情和希望的人工作？我们都喜欢为成功者工作，并成为成功的一部分。我认为，公司中各个级别的管理者都应该努力培养自己领导技巧中的激情的一面。

我在“文化”部分的前文中，曾经讨论过并列举出 IBM 的“领导能力”标准。这些标准中有一个就叫做“有追求事业的激情”。当 IBM 的董事会考虑由谁来接替我的职位时，他们就把激情作为这个 IBM 的 CEO 候选人所必须具备的一个个性特点（IBM 的 CEO 候选人所应该具备的其他条件，将在下文中列举出来）。我的接班人彭明盛，就是一个杰出的执行官—一个多才多艺的天才。然而，如果不是因为他对 IBM 所代表的是什么、对 IBM 的未来以及现在所能够做的等问题，拥有一份很深刻的激情，即便他是一个多

才多艺的天才，我也不会提名他来接替我担任 IBM 的新一任 CEO。彭明盛是一个充满激情的人，他会 24 小时关注成功以及获取一个又一个的更高水平的胜利。

IBM 的 CEO 所必须具备的条件

精力

- * 超凡的个人精力

- * 耐力

- * 强烈的行动意识

组织领导能力

- * 战略意识

- * 带动和鼓舞其他人的能力

- * 最大限度发掘公司潜力的激情

- * 组建强有力的团队

- * 最佳地发挥别人的潜能

市场领导能力

- * 杰出的语言表达能力

- * 出席和参与业内以及与客户之间的 CEO 级别的活动

个人素质

- * 聪明

- * 自信，且自知自己之不知

- * 善于倾听

- * 决策果断—无论在业务活动中，还是在人事制度中

- * 激情洋溢

- * 坚决以客户为中心

- * 天生就做事迅速且有影响力

正直

在结束本章之前，我还要就个人领导魅力说一说正直的问题。据我所知，所有伟大的领导人或许都是严谨的人（实际上，他们全都是务实的人，这与通常人们所说的“严谨”之间还有很大的差别）。然而同时，他们又都是公正的人。公正或者平等，对于一个成功的组织领导人来说是至关重要的。一个伟大的领导人如果拉帮结派、赏罚不均，他就会有违道德标准并失去同事的尊重。

这些道理听起来都很简单，但要在日常工作中贯彻起来却并非易事。在 IBM 任职 10 年间，我已经数不清有多少次出现这样的情况，即某位高级经理会跑到我这里来找我，要求我给他一个原则和政策之外的特例。“约翰今年尽管没有完成他的任务，但他的确很努力。我认为我们应该继续给他发放高额奖金，以保持他的积极性，防止他离开公司。”“苏珊从竞争对手那里得到了一个邀约，如果我们为了挽留苏珊并给她提供和竞争对手所提供的一样多的优惠条件的话，我们就会违反财务制度中的工资待遇体系，但是，我们必须给苏珊一个特例。”“我知道，卡尔似乎是卷入了一次性骚扰事件之中，而且，我们过去也对相类似的情况做过严厉的惩处，但卡尔却是 X 项目至关重要的人物，况且他也已经做出了深刻的道歉并表示以后再也不犯同样的错误了，因此，我们可以对他严加处罚，但不要开除他。”

在数百次这样的谈话中，事情总是呈现出两个方面来，总是会有很好的理由去违反制度和制造例外。而且，在一个接一个案例中，在每一种情况下，高级经理都会以他自己的名誉破一次例。

然而，如果一个高级经理逐渐认为例外本来就是游戏的一个组成部分的话，那么他的领导能力也就随着其同事对他的信任的降低而有所减损。时间一长，该机构的文化也就更容易滋长说情风气而不是严格的执行决策了。那些没有一视同仁地和公正地严格要求遵守组织业已制定的良好原则和政策的机构领导人，必将是一个办事没有效率的失败者。

后记

本章原来打算在这里结束，但是，鉴于 2002 年中发生的所有有关公司违约的新闻，我必须再添加一个后记。我在前文中说过，所有的机构领导人都会不可避免地面临这样一个挑战，即保持自己组织中公正的环境和原则性裁决。但我认为，这里并不一定就涉及不诚实、违法或者说谎以及偷盗等行为。

一个不正直的人，无论如何都不应该被委任为任何公司或机构的领导人。而且，组织中的高级经理也应该是严格守法的公民。这不仅仅是一个机构保卫其安全的措施，也是任何组织都应该进行合适的检查和平衡以确保其得到遵守的管理原则。

如果以上所说的这些不应该的事情果真发生了，那么其结果就是一些坏人做出了一些令人不能接受的行为。我为这些人和这些行为感到羞耻和难为情。然而，它们的确也是公司世界中的一个非主流的小部分。我相信，我们绝大多数公司领导人都是好人，是努力工作并且正直的人，我们也期望，我们能够把权力和责任委任给这些正直的好人。

大象就是能跳舞(1)

在我从商的大部分时间里，商海中似乎总是存在着这样的一条不言而喻的公理，那就是：小的就是

好的，而大的就是不好的。在这个广为流传的公理看来，小公司动作敏捷、有创业精神、反应迅速以及效率较高；而大公司则动作缓慢、官僚气息浓厚、反应迟钝以及缺乏效率。

但这纯粹是无稽之谈。我还从来没有见过有哪家小公司不愿意成长为大公司的，也从没有见过有哪家小公司不眼红大公司的研究和营销预算，或者是大公司销售人员的规模以及势力范围的。当然，在公开场合，小公司总是摆出一副“大卫与巨人歌利亚”之战式的勇猛派头，但私下里他们也说：“我希望我能够拥有某某大公司的资源！”

大，很重要。因为规模就是杠杆。深度和广度可以容纳更大的投资、更大的风险，以及更长久地对未来进行投入。

这不是大象是否能够战胜蚂蚁的问题，这是一只大象是否能够跳舞的问题。如果大象能够跳舞，那么蚂蚁就必须离开舞台。

这里我不是要讨论让大公司变得灵活、机动的所有因素^①。我们前面所讨论过所有问题——焦点、执行以及领导能力，都是适用于任何规模的公司的。

然而，我还是要在这一强调说明一点，因为这一点对于让 IBM 重新开始跳舞关系重大，这就是大公司的“整合与分立”问题。

与“小就是好，大就是不好”相应的，这一公理在大公司中的表现就是：分立就是好，整合就是不好。

20 世纪 60 年代和 70 年代，麦肯锡咨询公司，为全世界所有的公司树立了一个强有力的宣传榜样：公司分立就是好。麦肯锡首先在美国传播它的这一思想，接着于 20 世纪 70 年代将这种观念传播到了欧洲，并最终传到了日本（日本的大多数公司断然拒绝接受这一观念）。

公司分立有着强有力的理论基础支持，而且在过去的好几十年里，这一观念几乎变成了所有的工业和金融机构的“基本原理”。其理论十分简单：“公司分立好，因为它能更贴近客户做决策，以便更好地为客户服务；它也能赋予分公司的经理人更多的控制权，以便让他们更为迅速地做出决策。公司整合则不好，因为它不可避免地会延缓决策时间，以及容易对一线员工——与客户最接近的员工做出事后评价。而且，大公司难免动作迟缓且表现笨拙；而小公司则动作迅速、反应敏捷。因此，要尽可能地把大公司拆分成小公司。”

关于公司分立中的组织结构权力问题，该观念也有很多的说法，而且，在我看来，这种观念还会在大公司的组织行为中继续扮演重要的角色。然而，我认为，该观念在 20 世纪 80 年代和 90 年代，已经在许多公司中走向了极端，而且在很多的情况下，它给多数公司所带来的结果就是缺乏生产力和高度破坏性。许多经理人也开始表达出这样的想法，即如果他们控制不了自己业务领域中的所有问题，他们就会失去自己的决断地位。结果就是，每一个分立出去的业务部门都会拥有自己的数据处理中心、人力资源集团、财务分析团队以及规划组织等。事实上，决策惟有在只涉及某一个独立的业务部门的时候，它才

会是迅速的；而当决策不得不牵涉到总公司中的多个独立部门时，高度分立的模式就会因为各个分立部门之间的不配合，而造成了内部争斗和不恰当的客户反应。

然而问题还不仅仅出现在速度和成本上。在许多大公司中，分立出去的单位都变成了与总公司截然不同的另外一个世界，或者是被购并成为更大的马赛克式的大拼图中的一个部分。现在，这些公司正努力通过将过去分立出去的公司的各个部分重新整合起来而创造一种新价值。这种整合趋势遍布所有的公司领域：金融服务公司正努力通过将过去分散的产品部门整合起来而为客户提供综合服务，产业公司则正试图把对客户价值重新定义为某种与传统产品大为不同的东西——通常是一种二次服务，媒体公司则努力为客户提供综合了各个机构优势的一揽子广告机会，电信公司也努力通过声音、数据以及娱乐等综合服务吸引和留住客户。

这种趋势还不仅仅局限于公司。大学校长们也已经在创建一个跨系计划方面努力了数十年，他们想通过这一计划把各个零散的学术分支整合起来。例如，斯隆-凯特琳癌症纪念中心就已经在创建一个跨部门的治疗方案方面努力了多年——也就是想为特殊癌症的治疗提供一个包括手术、化疗以及放疗在内的整体方案。无论是在大学中，还是在医疗中心，这都是一个艰苦的工作，因为各个系以及各个科室的负责人都已经习惯了多年传统的分立管理制度，而且也乐得享受过去那份精心维护的独立自主权。

分立的问题也存在于政府机构之中。美国情报部门是一个机构重叠的大杂烩，然而它却是一个相当独立的组织。当一个新的威胁产生的时候（比如美国国内的恐怖主义活动），情报局保护国家资产的原定使命，也就改变了方向——变为大范围的综合任务。

太昂贵，太缓慢

我认为在现如今这个竞争激烈、变动不迭的世界中，即便是有，也只有很少一部分大公司可以追求一种完全的公司分立战略。因为依靠公司分立战略来促使公司发生必要的重大变革，其代价太昂贵，速度也太缓慢。因此，每一个 CEO 都必须决定什么将是独特的地方化（分立），以及什么将是他公司中的共同部分。请注意我们这里没有用“集中”这个词，因为这不是集中与分立的问题。伟大的组织机构都会平衡共享活动和高度地方化的、独特的活动之间的关系。

大象就是能跳舞(2)

共享活动通常可以分为三类：第一类也是最简单的一类，与公司规模的杠杆作用有关，其中包括诸如数据处理、数据和声音网络、采购和基本人力资源系统以及不动产管理等这些统一的职能部门。大体说来，这都是一些建立在规模经济基础上的后台式职能部门。当一个事业部总裁哼哼唧唧地对你说“如果不让我自己管理自己的数据中心、管理我的不动产以及进行自行采购，那么我就无法管理好我的业务”，这时候，作为 CEO 的你如果听信了这位事业部总裁的话，那你就是个十足的大傻瓜。即便是像通用电气这样的一个由各种不同成分组成的公司，也会在它的后台流程中有效地开发其规模经济效益。

第二类与业务流程有关，它与市场和客户之间的联系更为紧密。在这里追求共同系统可以带来很大的好处，但大多会牵涉到把一个业务中的不同部分连接在一起，而且这种连接还不一定有意义。

我认为，这一类中包括共同的客户数据库、共同的执行系统、共同的物料编号系统，以及共同的客户关系管理系统，这些共同的活动可以使你的客户服务人员，能够提供一个与你的公司有业务往来的客户的所有综合信息。

从表面上看，这似乎都是一个公司中合理和有力的活动。但无论如何，它们通常会要求一些以利润为中心的经理人做一些困难的决策，即要求他们在如何管理他们的业务上削减他们的一些控制权。如果没有积极的直线管理活动，高级管理人员班子、顾问以及企业再造人员都将无法开展他们的这些活动。CEO和高级经理都必须深入参与到这些活动中来，并争取做出务实的决策，然后再确保这些决策能够在全公司范围内得以加强和实施。这需要投入精力、时间以及卓越的执行过程。

步伐太快

在指出组织分立在许多组织机构中已经做得十分过火以后，我需要很快再补充说明事情的另一个方面，那就是，如今的许多 CEO 也正在寻找一种完美的乌托邦形态的组织整合战略。这就是第三

类——也是最困难的一类共同活动领域，它涉及一个赢取市场的共同方法——通常是一个新的或者重新定义的市场。这些活动之所以很困难，是因为它们总是要求以利润为中心的经理人为了组织更大的整体利益而牺牲他们自己的利益。如此一来，这些活动就会在组织内部掀起巨大的争议，并导致剧烈的和长时间的矛盾斗争。

这里就有一个案例：在美国运通公司工作期间，我负责的是一个叫做“旅游服务业务”的工作，该业务包括美国运通卡事业部在内。它是美国运通公司最大和最赢利的一个业务部分。美国运通公司购并了一个经纪公司以作为进入一站式金融超市服务业务的台阶。在吸引这家经纪公司加入美国运通公司的过程中，经纪人答应这家经纪公司，他们将获得美国运通公司的运通卡成员资格。换句话说，他们将被允许给运通卡公司的其他运通卡成员冷不防打一个电话以企图劝使这些运通卡成员签约经纪账户。当这一消息被运通卡事业部的人知道以后，一场公开的反对活动就此开始了。运通公司中那些运通卡业务缔造者们认为，运通卡服务是一种建立在信任、隐私以及个性化服务基础上的业务，从保证人那里冷不防地打个电话，这种服务方式与我们运通公司的客户服务定义完全不相符合。

这场矛盾一直延续了多年，而且运通公司的 CEO 所期望发生的整合或综合业务不仅从来没有实现，而且还造成了许多高级管理者的思想背离，他们不满于运通公司对那家经纪公司的最终处置方式。

无论一家公司中有多少差异很大的部分，如果你企图说服这些不同的部门联合起来去对付共同的敌人，或者是在一个有竞争力的行业中共同去争夺市场，这都会是一件非常容易的事情。但是，进行组织整合就没有这么容易了：想一想那些业已建立起来的金融超市（以及几乎同样多的没有建立起来的金融超市）；再想一想娱乐和媒体行业中已经发生的那些合并和并购事件——纽约时报公司购买了有线电视公司和体育杂志、迪斯尼公司购买了电视网络，以及著名的庞大合并项目：美国在线和时代华纳的合并等。

有多少次，我们都亲眼目睹两家公司的 CEO 站在新闻发布会上，宣布说一旦他们的公司合并成功以后，就将会带来巨大的收益，而且他们这种独一无二的合并将会给市场带来新的服务和新的利益。你能

说你看到过的这种情景不够多吗？

当然，我们也亲眼目睹了所有这些宣布以后所发生的事情，那就是：他们失败了。为什么？因为在大多数情况下，这些 CEO 都必须要求他们的员工去为这些合并活动做一些员工们不愿意做的和矛盾很大的事情。公司的各事业部一方面被要求与他们传统的竞争对手之间展开竞争，并将焦点放在保持自己在个别市场中的领导者地位；但另一方面他们又被要求加入公司中的其他事业部，以便与竞争对手之间展开更为广泛的竞争，而这同时也意味着各自事业部都要牺牲一些他们在传统市场中之所以会取胜的关键性资源或者资产。

一方面要求一个公司中各个分立的单位要很好地完成传统

使命，而另一方面又要他们在新使命中完成自己分内的任务，这种要求是要冒巨大的风险的。因为这样做的后果就是激化矛盾冲突——多数时候是与资源配置有关，但同时也会与价格、品牌以及配送相关。

大象就是能跳舞(3)

我要提出一个或许会让世界上所有的管理顾问都大为恼火的建议（这些顾问都在界定“新行业模式”和描述“互利共生”方面赚取了大量的金钱），这个建议就是：CEO 们除非万不得已，否则不应该追求第三类整合。

对于多数公司来说，整合只发生在第一类和第二类之中。第一类整合不需要动多大脑筋，因为大多数的后台职能部门都可以用规模经济整合在一起；第二类整合（即把与市场相关的“前台”部门整合在一起）可以带来可观的收益，但它需要很好的执行过程，否则收益就会被各个分部差不多全侵吞掉了；第三类整合几乎就是在拿整个公司在做赌注，风险太大。

然而，如果确有必要，CEO 也可以拿整个公司为赌注——即把公司转型到一个新的模式中去，这也是一种真正的整合模式（最近我遇到了两个果真进行了第三类整合的 CEO，他们分别是媒体公司和娱乐公司的负责人，他们说他们现在正为自己的整合决策大为苦恼呢）。如果你决定走这条路（就像我在 IBM 所做的那样），那就请听听我的一些经验吧：我把促使公司实现成功转型（第三类整合）的关键几个步骤大致概括如下——当然我不可能在这里详细介绍这个问题，因为它内容太多，足以写成另一部书。所以，以下的这些步骤也只能是抛砖引玉式的介绍。

权力转移

据我所知，大公司中最让人感到惊奇和沮丧的是：公司中各个不同的部门之间都十分不合作甚至互相争斗，而且其程度非常严重。这还不是个别或反常现象，而是普遍存在的正常现象——无论是公司、大学，还是某些政府机构都普遍存在着这种现象。个人和部门（分支机构、学院或其他任何名称）极力想保护他们自己的特权、自主权以及他们的势力范围。

结果就是，如果一个领导人想要从根本上转移一个组织的焦点，那么他就必须首先把权力从现在大权在握的“大王”手中夺过来，并公开地把这些权力再转交给新大王。“孩子们，一起玩”的劝告或许在

运动场上有时候还有效，但在大公司里却绝对会失效。

在 IBM，我们想围绕我们的客户来整合我们的资源，而不是像过去那样围绕着产品或者地域分布来划分资源。然而，IBM 的全球各个地区的负责人以及产品经理们都“拥有”他们所有的资源，如果我们不实行权力转移，那么就无法实施任何改革（除了礼貌性附和以及时不时点点头）。这就意味着要改变这些地区负责人和产品经理们的预算控制权、员工加薪和奖金发放签署权，以及价格和投资决策权。我们基本上是把把权力从过去拥有这些权力的人手中转移到了另外一些人的手中。

如果一个 CEO 认为他可以不对基本的权力（实际上就是重新决定由谁来“发号施令”）进行转移，就开始实施公司转型或者再造，那么这个 CEO 就是在自取灭亡。媒体公司就是很好的例子。如果一个 CEO 想为家庭数码服务构建一个真正的综合平台，那么他就不能让音乐事业部或者电影事业部墨守现有的技术或行业结构——尽管这些传统的方法会最大限度地带来短期利润。

计量和奖励未来而不是过去的业绩

我已经说过，人们只会做你检查的，而不会做你期望的。那些真正想在自己的组织中实施整合计划的领导人，就必须改革计量和奖励体制以加强组织的新发展方向。

我想起了美国运通公司的一位高级管理者，他是一个极力鼓吹整合战略的人，而且总是不停地在说这件事，然而在所有的财务报告中，其焦点却都集中在传统的、独立的利润中心上；我也记得有些可怜的家伙也曾经在运通卡、旅行支票以及旅游事业部之间部署了整合任务，但结果却是：这些任务后大部分都遭到了忽视，最多也就是得到了马马虎虎的认可。因为美国运通公司的财务制度并不支持这些整合战略，一个经理人的年薪中有 98% 以上都取决于其所在部门的单独效益。“综合指数”（这已经变成奖金账目中的一个例行科目）对员工的薪金水平影响很小。

在 IBM，如果没有引入大规模的计量和工资待遇制度改革，我们就无法达到 IBM 公司所必须的整合目标。我已经解释过，负责 IBM 运营业务的管理集团的薪水，将不再建立在他们各自部门效益的基础上，相反，他们所有薪金都将取决于 IBM 公司总的效益状况。

当一个 CEO 对我说他正在考虑重新整合自己的公司，那我就礼貌地告诉这位 CEO：“如果你还没有准备好以整合的方式来管理你的工资待遇制度，那或许就不应该推行公司重新整合战略。”

财务测量结果也是一样。在我们停止实行 IBM 全球各地的地区单位盈利和亏损报告制度之前，我们是绝对无法形成一种综合的客户观点的——我们所拥有的就只能是一种地区观点。当然，许多地区领导人都极力反对这一改革措施！“没有损益（P&L）监督权，我们就无法管理我们的业务。”“对不起，”我对他们说，“你们将不再管理业务，你们现在是公司全球综合客户机构中一个关键的支持部门。”

辟谣

就像我在本书中所大量论述的那样，在实质性的改革变成为系统性的和持续性的改革之前，CEO 的领导能力就是掌控执行的能力，即 CEO 们必须真正地参与到改革过程中来，而不是督促和委托别人去

做，然后等到改革计划无法实施的时候又大感震惊。

大象就是能跳舞(4)

我大约花了 5 年的时间去做这件事：在这 5 年里的每一天，我都要把注意力放在使 IBM 接受市场导向型新模式上。这是一场极其艰难的战斗，如果你选择了与我相同的道路，那你就必须准备好亲自参与到活动中去！改革任务是不能委托的，你又能委托谁呢？委托给那些被剥夺了自主权的心怀恨意的运营团队吗？还是委托给那些会被失去权力的人攻击甚至杀死的高级经理班子吗？当然不能委任给这些人。所以，这还是一场孤军奋战，而且它也破解了一系列流传了 20 年的谣言，这些谣言就是：

- * 没有真正的金融超市。
- * 没有综合的、提供多种服务的电信公司。
- * 没有完全综合的娱乐公司。
- * 有许多金融服务公司都派生出他们的保险以及资金管理业务。
- * 有许多电话公司都强制过户有线和无线系统资产。
- * 有许多娱乐公司都对“收敛集中”持怀疑态度。

在过去的 10 年里，关于 IBM 的大多数新闻报道，都集中在 IBM 公司的重组战略上。当然应该是这样的，因为没有重组，就没有 IBM 的今天。然而，正如我在前面所指出的那样，我们目前的战略将——而且也应该随着 IT 行业持续快速变化而不断进行改革。每个人的是非功过自有历史评说，但如果我自己有投票权，我会说，在 IBM 任职期间，我对公司的最大贡献，就是把公司真正变成了一个整合的实体。当然，这也是我开展过的最为艰难和风险最大的改革。

旁观者清(1)

多年来，我一直在我的办公室中贴着这样一条横幅：

有 4 类人

积极采取行动促使事件发生的人

被动接受所发生事件的人

对事件持旁观者心态的人

什么事也不关心的人

本书所介绍的 IBM 员工都属于积极采取行动促使事件发生的人。

被动接受所发生的事件的人，是一个复杂的群体。他们中有些是快乐的追随者——是随大流的人，另外一些则对变革持抵制态度，我也在本书中对他们进行了详细的讨论。

我嫉妒第 4 类人——我在人生的各个阶段都会遇到这样的人群，他们整天沉湎在自己的世界中，并对发生在当前的事件、社会变革以及时下的重大问题既不感到痛苦、恐惧，也不感到困惑。

现在我要进行讨论的是第 3 类人——对事件持旁观者心态的人。

大部分第 3 类人都不进行创造活动，而是对别人的创造活动进行观察和评价（你或许可以称呼他们为职业特定意见持有者）。所以，他们的社会价值，就是他们观察的洞见力，以及他们从一个局外者的角度对某一活动的评价附加值。

我想强调的是，这里的“社会价值”并不等同于“成功”。我认为，有许多观察者很少给社会带来附加值，但他们却非常成功，因为他们引起了人们的争论、激起了轰动效应、造成了娱乐效果，或者频繁地出现在电视屏幕上。另一方面，又没有什么事情比阅读一份真正有洞见的杂志文章——例如基因工程或者先前的中东危机，更让人感到是一种享受。

作为世界上最大一家公司的 CEO，我希望尽可能将每一分钟都花在与客户、员工以及股东问题上，然而，我知道我不可能回避 IBM 观察者的观察和评论，我必须学会和他们打交道，因为，无论出于何种理由，如果他们决定不喜欢我或我所做的事情，那我的工作就将变得更为艰难了。

观察者也分为很多种类。谈论他们——观察观察者，是要冒很大风险的，因为他们总是最有权威的人。这就是为什么我将要限制我自己对最权威观察者进行讨论的原因——也就是那些商业媒体和商业分析家们。而且在讨论他们的时候，我将最大程度地保持客观性。

商业媒体

就像在其他任何职业中一样，商业媒体中的报道者也为优秀的和不优秀的一即为报纸、杂志和电视提供商业报道的好记者和不怎么样的记者。我曾有幸与一些最优秀的记者合作过——他们会花时间去了解所要报道的公司以及行业，会提出一些很有见地的问题，更会写出颇具影响力的故事来。

在美国之外，日本记者给我留下的印象最为深刻。他们的工作非常周到——在东京举行的一次新闻发布会上，我发现日本一家大报业集团就派来了 16 名记者。他们在撰写报道时也十分努力，其报道内容几乎也总是很精确。日本的记者或许也是世界上最有进取心的记者。他们把跟踪你到你住的旅馆，以及在深夜时敲你的门，当做家常便饭。我们 IBM 在日本分部的负责人告诉我说，日本记者经常会在午夜时分敲他家的门——甚至还邀请他们去喝啤酒！

我也必须学会应对——或者是要学会忍受那些不怎样的记者。他们包括以下几种类型：

*那些认为只有坏消息才叫新闻的记者。就有一个这样的记者整天都待在互联网的聊天室中，搜集 IBM 前任雇员对 IBM 的抱怨之词，并号召人们卖空 IBM 的股票。这个记者最爱做的事，莫过于在整个市场中传播消极的谣言。如果这个记者所写的故事导致我们公司的股票下跌，第二天这位记者所供职的那家出版物就会如实地报道说，IBM 公司的股票下跌就是因为自己出版物上的某个报道。多数人都会称此为廉价品。还有另一家出版物的一个记者，对 IBM 怀有深深的恶意，居然把他的名字和电话号码都公布

在互联网的发牢骚网站——这个网站是为那些对 IBM 有负面意见和体验的人服务的。

*那些为了抢头版而不惜牺牲报道内容的记者。在记者招待会中，你总是要开口说话的，于是这些记者就总是在引诱、激将和试图使你说一些具有争议性的话题，有时候他们会针对同样的问题连问 3~4 遍。这类记者中的大部分并不关心或理解 IBM 正在进行什么样的活动。

*那些让你认为他们是在有倾向性地进行报道活动的记者，实际上是想以一种截然不同的角度来报道。我已经想不起来这些记者曾经报道过什么赤裸裸的无耻谎言，但是，他们的报道中的确也存在着欺骗和虚假的成分，这些东西是绝然不能看做是诚实报道的。

*那些就是不喜欢你的记者。有一个憎恨 IBM 的记者出现在美国电视台中，并指出，IBM 的高级员工都是坏蛋。后来，他又打电话跟我们说，他打算写一篇关于我们公司的报道，并希望我们相信他是一个毫无偏见的人，你说我们能怎样？

无论何时，只要这些不怎么样的记者一出现，我就只有一个应对之策，那就是：拒绝与他们打交道。生命是短暂的，时间对于我是很宝贵的，还有其他许多更重要的事情需要我去为之花费时间。

说得少和做得好

在 IBM 任职的 9 年间，有一件事情使我备受媒体的攻击，那就是：与媒体不合作。而我的一些竞争对手一看到电视台的摄像机和记者手中的采访本，就会走不动路。最大的抱怨来自于一份技术贸易方面的报纸，该报指出：“当我给比尔·盖茨打电话时，他会亲自接电话；为什么郭士纳就不能呢？”

旁观者清 (2)

当然，你知道我有一家公司要我管理，更重要的是，我总是认为，说得少和做得好，要优于说得好而做得少。媒体喜欢预测、预言以及承诺。如果你在摄像机面前花费太多的时间，那么你就很可能会陷入说大话的陷阱。

因此，在我整个职业生涯中，一年中只接受 2~3 次记者采访。这些采访也几乎全是一个主要出版物重要报道的一部分，记者通常事先准备好一个采访提纲，这个提纲要能够说明该记者对 IT 行业发展趋势十分了解，并对 IBM 的发展战略有着深刻认识。是接受有这样一个精确采访提纲的记者的采访，还是接受一个只是泛泛地问许多不同方面问题的记者的采访？当然，我会选择前者。

我总是认为，在媒体面前说得越少越好。虽然这在某种程度上限制了自己跟媒体的接触，但我必须指出的是，我所接受为数不多的几次采访所产生的影响，远远甚于我整天在媒体面前抛头露面。

分析家

分析家有许多种类型，他们分别是在股价、行业以及产品上有独特见解的观察家。就像在观察者中所出现的情景一样，分析家也分为非常优秀的和很不怎么样的。我曾评价过互联网分析家，他们中的许多人都曾误导过他们的委托人。

一些优秀的 IBM 证券分析家中的一位就给我留下了非常深刻的印象——因为他递给我一份问题清单，这些清单上所列的问题都是在即将召开的 IBM 分析家会议上，他希望我能够给予回答的问题。这些分析家都是相当优秀的战略观察家。

我所认识的大多数证券分析家都既聪明又勤奋。然而，他们也感染上了一种让人十分虚弱的“病毒”，这种“病毒”在美国的公共资本市场上大肆传播，它就是：季度性目光短视。我惊讶地发现，太多的分析家都因为一叶蔽目，只见树木不见森林。换句话说，他们把森林划分成了复杂的迷宫——就像老式的英国住宅区。对于这些分析家来说，所有重要的事情就是，毫不犹豫地打通下一个短期赢利通路。至于你是否有最好的计划打通了整条通道（或者你是否有计划），对于他们来说，则抛在脑后。如果他们预计在未来的 90 天中，实现每股赢利 50 美分，而且你也做到了——这时你就是英雄；如果他们预测 50 美分，而你只实现了 48 美分，那你就是小丑或恶棍。

他们根本就没有考虑到在 90 天中，根本就显示不出一个公司所做决策的好与坏，也没有考虑在大多数商业领域，很少有管理者能够在 90 天中就能够获得什么实质性的成果，更没有考虑到一个公司在 90 天中所做的只能是管理收入。在反对这些分析家上述“季度性目光短视”行为的同时，我还必须承认，他们并不是这种“目光短浅症”的创造者，而只是大范围被传染了这种“病毒”的一部分。然而，经济制度却把他们转变成了电子表格迷，在每一季度中，你都要用正确的数字为他们填写宾戈卡（一种赌博游戏卡）。

我还需要指出的是，这些分析家有一个错误的观念，即他们持这样一种过于简单化的先入之见：营业收入的增长就是衡量一个公司优势的标准。当然，营业收入的增长是一个企业价值增长中的一个因素，但远非最重要的因素。以牺牲净收入为代价而片面追求营业收入的增长，是说明一个管理团队无能最有力的信号之一。在损益表的所有测量标准中，营业收入是记账管理中最容易管理的部分之一。在本书出版之际，我们就可以看到身边的类似案例——正在接受调查的和承认自己有这种造假行为的电信公司、网络公司以及软件公司，都是以牺牲净收入为代价、片面追求营业收入增长体制的金字塔中的组成部分。

这种对营业收入的片面追求也导致了另外一个后果，即以牺牲长期竞争地位为代价而最大化短期成果，也就是说，以牺牲市场份额为代价而抬高或维持价格。

在 IBM，我们做了大量的工作，压低营业收入的增长但却提高了基本股东价值：

- * 我们不去参与那些只能扩大公司规模却很少带来利润的购并活动。
- * 我们降低主机的价格以及由此带来营业收入的下降，以确保一个有效益的不断扩大的现金流量。
- * 我们从根本上动摇了一些软件和存储器竞争对手的价格基础，过去我们一直在这些产品上保持着惊人的价格保护。结果，我们在高成长领域大幅增加了市场份额。
- * 我们卖掉了一些能够带来数十亿美元营业收入，但却不适合 IBM 长期发展战略的业务。

我猜想，营业收入是分析家们发现最容易跟踪或者理解的东西。然而，最优秀公司的利润增长一定

是快于其营业收入的增长。这些优秀的公司能够出色地管理好边际利润和开支，也知道，最具有竞争力的优势是一个能够允许它们，利用营业收入作为成本结构和市场导向型模式，通过这一武器与竞争对手作战。最重要的是，它们理解：是现金流而不是营业收入推动企业的成功。

所以，在过去的 10 年中，IT 行业中成长势头最为强劲的三大公司（戴尔、英特尔和 IBM）都拥有两个共同特点，也就不足为奇了（通用电气、沃尔玛以及其他一些领导型企业也具有这两个共同特点）。其中第一个特点就是，把价格（营业收入）作为一个战略性竞争武器，第二个则是，能够很好地管理成本——所有的成本，包括税收、制造和配送。

旁观者清(3)

当我们进入新的 10 年发展期时，公司领导人应该利用电子商务的空间，在制造、工程、供应链、人力资源生产力以及组织速度等方面更加有所创新。

几乎在所有的行业中，全球化正在引起生产力过剩，以及由此而引发的商品化和价格下降。因此，成功将意味着使公司进入最适宜的规模——不一定是最大的规模。流程创新即公司的营业方式，将与公司产品的创新同等重要。

如果我是一家证券公司的研究负责人，我会要求我的证券分析师关注以下决定股东价值的 5 个方面：

1. 在一个成长型市场或者细分市场中，该公司是主导力量吗？（别忘了沃伦·巴菲特的观察：“当一个拥有良好声誉的管理者和一个有着坏名声的公司相遇时，发生改变的绝不会是后者。”）

2. 在这些细分市场中，该公司能够保持或者增加其市场份额吗？这种市场份额能够给公司带来持续的优势（成本、技术以及质量方面的优势）吗？

3. 增加的市场份额能够给公司带来现金流的增长——指的是所有开支过后的现金流，而不是无意义的付息及税前利润付款报单或者预计的现金流量。

4. 该公司是以一种聪明的方式在运用现金流量吗？

* 避免无谓的或目光短浅的购并活动。

* 在研发、营销以及公司其他的关键性领域加大投资。

5. 该公司管理团队的言行与股东的利益相一致吗？执行官拥有公司的大量股票（还是相反只持有公司期权）吗？他们是以分红的形式或者以配股的形式给股东返还现金吗？

我喜欢竞争对手执迷于将其公司的营业收入作为主要绩效目标。1993 年，听说康柏公司的领导人宣布其目标就是在 1996 年之前超过我们的市场份额时，我简直高兴坏了。分析家们也高兴极了！康柏公司的这位领导人大显身手地购并了数据设备公司，我又高兴坏了！但不知出于何种原因，这位领导人最终被解雇了，毫无疑问，失去了有这样绩效目标的领导，康柏作为一家公司也从此在市场上消失了。

IBM 与社会(1)

只要我还在商界一天，我就能听到关于公司是否应该从事慈善活动的争论。有些人认为，公司的任何用于慈善事业的基金，都应该由公司的股东来做出决定，因为股东有权决定自己的钱应该用于何处。波克夏-哈萨威有限公司（BerkshireHathaway）的沃伦·E·巴菲特就是持这种观点的人。

另一些人则认为，公司是作为社会一部分而存在和发展的，因此，公司有责任支持社会的健康发展和社会的生机活力。

在讨论自己的观点之前，让我先把这个问题放在某些视角中进行观察。2001 年美国的慈善捐款总额已经超过了 2030 亿美元（1970 年是 850 亿美元），而公司的慈善捐款总额才只有 110 亿美元——这是公司税前总收入的 1.2%。自从 1970 年以来，公司慈善捐款数额在公司总税前收入中所占比率就没有多大的变化。在美国以外其他地方，也很少有公司给非营利组织捐款的传统。

我是第二种观点明确的支持者。我相信，只有在一个健康和充满生机活力的社会环境中，公司才有可能取得成功。因为，公司的成功发展需要它的客户和员工所生存的社会也很强大，这就像公司成功发展离不开成功的研究、规划以及广告一样。因此，为自己的社区做贡献也是一项很好的业务。

然而，从某种角度来说，我又与巴菲特的观点有接近之处。我对所谓的“支票簿慈善”活动几乎不感兴趣。公司定期从自己的预算中划拨一部分资金用于慈善活动，并在一年中分别将之捐献给各种慈善机构，从某些方面来说，固然是在做好事，但我认为，从许多方面来说，这也是一种低绩效的行为。

正如我刚才列举数字所显示的，公司的慈善捐款在美国每年的现金慈善捐款总额中并不占有很大的部分。一次个人捐款活动募集的资金就有可能毫不费力地比所有公司所进行的慈善捐款数额还要多。

我坚决主张，公司在慈善活动中所扮演的角色，能够而且也应该超越填写支票的层次。就像我们社会上那些杰出的组织一样，公司的确做得比社会上大多数组织都要好；最重要的是，公司也知道如何规划、管理自己的资源、与各种机构交往，以及从事其他许多有建设性意义的活动——这些活动对于所有非营利组织来说，也都是非常必需的。对于慈善机构来说，拥有这些领域的技能是很重要的，但是，这样的技能却很少能够在成功的、自我更新的组织中发现。还有其他一些组织在追求和保持卓越的过程需要借助于这些技能的帮助吗？政府当然不属于这样的组织，因为政府的技能似乎就是限制捐款和起草管制措施。个人则可以大规模慷慨捐出他们的财政资源，而且可以通过做数小时的志愿者工作为社会提供宝贵的价值。然而，他们却缺乏公司所具有的、可以用来解决大的体制性问题的实力和影响力。

让我给你举一个非常现实的例子：在过去的 35 年里，我最大的热情就是帮助振兴美国的公立学校系统。除了我的家庭、教堂以及我的工作，我生命中的核心就是这件事情了。1995 年，我在美国全国州长联合会（美国 50 个州的州长组织）上发表讲话说，州长们应该在各自州里努力实施公立学校制度改革。州长们的反应是谨慎和不一致的。他们对我说：“路易斯，我们同意你的观点，也想为此做出更多的努力，但是，没有商业界的帮助，我们无法完成这一任务。我们需要商界敦促和推动我们对州立法、学校委员会以及学校管理官僚制度进行改革。我们需要你们与我们并肩作战，帮助我们一起来解释公立学校问题

的紧迫性，并力促这一艰难的决策和改革得以实施。”

结果，那次州长会议之后，一个叫做 Achieve 的机构成立了。可以肯定，在过去的 10 年中，该机构在美国公立学校制度改革中发挥了最为重要的作用。它是一个现任州长和公司首席执行官们的联合组织，其目的旨在为美国教育改革制定一个共同的基本标准并为其提供动力。

显然，这不是“支票簿慈善活动”，它是务实的艰苦工作，而不是唱高调。它不会成为报纸的头版头条，但它在州长们看来，却是一项任务，一项 CEO 以及他们的公司为我们的孩子们所承担的一项独特的任务。

实施真正的变革

如果美国的所有公司都能够思考，如何将这种独特的技能和资源应用到解决社会问题上，那么其给社会带来的效益，可就远远超过 110 亿美元现金捐款的很多倍了。

哈佛商学院的罗萨贝斯·莫斯·坎特教授称之为从“小改小革”模式向“真正的改革”模式的转换^①。坎特教授指出，公司可以通过把社区的需要视为一个机会而不仅仅是一种责任，从而实现把社会责任转换为社会创新。她还指出，许多接受公司救济的组织所需要的并不是慈善捐款，而是改革。我同意坎特教授的这一观点。

我第一次接触到公司行使权力去帮助慈善事业，是在美国运通公司工作期间。20 世纪 80 年代，我们引进了一种叫做“相关事业营销”概念。我们告诉所有管理班子成员，我们将从每一宗运通卡业务中提取 1 美分用于自由女神像的修复工作。另外，还从每宗旅行支票业务中再抽取 1 美分，从每宗新会员卡业务中抽取 1 美元，从每宗美国运通旅行商店超过 500 美元的度假活动业务中提取 1 美元补充用于自由女神像的修复工程。这一行为的反应真是惊人：在非常短的时间里，我们就筹集了将近 200 万美元。然而，在给修复工作带来很大帮助的同时，美国运通公司得到的补充就是：自由女神像组织也接受了美国运通公司机智而漂亮的营销方式。我们显然是打开了与非营利组织进行合作的空间，并借此把这一信息传到社会的每一个角落。这就是一种真正的将多余改革转变为真正改革的做法。

IBM 与社会 (2)

在 IBM，公司要承担社会责任早已是由来已久的传统。从许多方面来说，它已经是 IBM 公司的一个 DNA 了。在我还没有加盟 IBM 的前 10 年间，公司的慈善捐款总额已达到了 13 亿美元，这使得 IBM 成为全球最慷慨的公司。但是，IBM 的慈善活动基本上都是现金捐款，而且这种做法遍布公司在世界各地的分部。有些捐赠受益人已经变得十分依赖于 IBM 公司，已经连续数十年直接接受 IBM 公司的捐助。

直觉告诉我，如果把自己的焦点和目标放在努力解决问题上，而不是仅仅扔点钱出去就了事，那我们就会收到更好的效果。在改造 IBM 的过程中，我们也同样改造了慈善捐助活动，我们把焦点放在了利用技术来解决社会问题，尤其是教育问题上。

从实质上说，我们是从把捐赠受益人视为客户开始的，我们还为他们提供最好的上网技术，并派遣

公司中的能人帮助他们与网络之间实现连接。通过卷起衣袖亲自动手，以及参与到他们当中去，我们帮助他们解决了大部分的问题。在教育领域，我们率先启动了一个名叫“重塑教育”工程。它是从 IBM 的研究实验室中开始的——在那里，IBM 的研究团队协同教师和教育行政人员工作（学生和家长们也经常参与了进来），以寻找消除孩子与一流的教育之间最顽固障碍的方法（涉及教师培训方式问题，以及每天、每周和每年的时间利用问题等）。

我们的研究人员利用声音辨识技术发明了一种新的教学生阅读的方法、可以提高教师技能和学生学习能力的数码文件夹、可以通报决策的数据库，以及帮助教师获得最优秀教学计划和学会如何批改学生作业的在线程序。1995 年，我们开始在美国的各州、各学区以及美国以外的各个国家开展了一项计划，即帮助我们的教育合作伙伴使用和调整这些新发明的教育技术。参加该计划的学生已经达到了 1000 万人，教师人数则达到了 6.5 万人，而且还帮助不同年级和学科的学生提高了学习成绩。

最引人注目的是，该计划最大范围内的扩张和制度化，是在 IBM 慈善捐助用完以后发生的，也就是说，我们的教育合作伙伴现已开始利用这些创新并对其进行吸收和消化。无论在越南、巴西，还是在美国的西弗吉尼亚州以及北卡罗来纳州都是如此。

把我们独特的资源（技术和才能）运用到社会问题解决中来，已经不仅仅局限于解决教育问题了，我们还把它延伸到了诸如“黑人联合大学基金”和 2001 年“9·11”事件援助活动之中。我们的员工同样也把这一战略体现在了他们的个人活动之中：2001 年，在美国的 IBM 员工为许多社会和教育机构，义务捐献了 400 万小时的工作时间和大约 5000 万美元的个人捐款，将近 1 万名 IBM 员工为这些社会或教育机构董事会工作。我们支持这些员工的服务方式，还提供了必要的资金，并把这些小额技术拨款发放到那些 IBM 员工每年义务工作 100 个小时以上的组织中去。对 5000 名为 K-12 年级学生担任电子辅导员的 IBM 员工，我们为他们提供了万维网基础支

持——即为之提供工具和特殊内容。我们也为那些在 K-12 年级学校提供义务服务的 IBM 员工提供 4-1 的网址命中率。

我希望更多的公司——无论是大公司还是小公司，都认同这个可以在其中大有作为的机会。他们可以利用这些机会，把他们的特殊资源和才能，而不仅仅是金钱，带到我们的社区中来。

完成这一任务的过程，就像是利用一个对公司很有必要的商业机会。它需要什么样的资源和计划？我们如何组织起来以便把工作做好？我们如何确保获得可测量的结果而不仅仅是实施一次活动而已？

既然在公司的其他活动中——广告、研究、营销或制造活动中，我们都不可能仅靠自己花费了多少来评估我们工作的有效性，那么为什么慈善活动就应该特殊呢？

[END]