

谁说大象不能跳舞？

-IBM 董事长郭士纳自传

第一章 IBM 情缘

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

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

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

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

他一见到我，就开门见山地对我说：“我听说你有可能要回美

国运通公司去做 CEO，但我不希望你那样做，因为我为你准备了一个更大的挑战。”关于我打算重返我曾经工作过 11 年的美国运通公司的说法，很有可能是他听到了什么谣传。实际上，1992 年 11 月中旬，美国运通公司的 3 位董事会成员曾在纽约城的“天空”俱乐部与我进行了秘密会晤，他们在会晤中邀请我重返运通公司。关于运通公司的董事会是否给当时的 CEO 吉姆·罗宾逊施加了压力，迫使他下台这件事还很难说，如果是这样的话，我也会很惊讶，但是华尔街和媒体却一直在流传着这样的猜测。然而，我还是礼貌地告诉与我会晤的那 3 位董事，我没有兴趣重返美国运通公司。我很留恋我在那里的任职的岁月，但我不打算再回去修正那些在我看来是很难避免的错误(罗宾逊两个月后离开了运通公司)。

我告诉伯克，我没有重返美国运通公司的打算。他则对我说，IBM 的一个高级职

位或许很快就会空缺，所以他希望我考虑一下是否愿意去填补这个空缺。不用说，我感到十分惊讶。尽管众所周知而且媒体也广为报道了 IBM 公司正面临着严重的问题，但还是没有任何迹象表明他们马上就要更换 CEO。我告诉伯克，我认为自己不能胜任 IBM 的管理工作，因为我没有相应的技术背景。他说：“我很高兴你不打算重返美国运通公司。而且，也请你再考虑一下到 IBM 任职的事。”情况就是这样，他说完就上楼了，我于是上床思考刚才的一番话。

在随后的几周里，媒体炒作得很厉害。《商业周刊》刊载了一则题为“IBM 董事会将清理门户”的报道；《财富》杂志也刊载了一则报道：“国王约翰(董事长兼 CEO 埃克斯)戴着一顶不好戴的皇冠”。似乎所有的人都对 IBM 该如何运作各有一套自己的理论，而且，在阅读这些报道的时候，我也很庆幸自己不在该公司任职。媒体至少表面上认为 IBM 的好日子已经到头了。

搜猎

1993 年 1 月 26 日，IBM 宣布：公司董事长兼 CEO 约翰·埃克斯业已决定退休；同时，公司成立一个搜猎委员会以便在公司内外考察合适的 CEO 候选人。该委员会的负责人就是吉姆·伯克。不久，他就给我打电话了。

1993 年 1 月，我给伯克的答复和 1992 年 12 月的答复是相同的：我不合格，而且我也不感兴趣。但他还是再次强调说：“再考虑一下吧！”

他和他的委员会于是开始在美国展开了一场相当公开的高级 CEO 搜猎行动。诸如 GE 公司的杰克·韦尔奇、Allied Signal 公司的拉里·博斯迪、摩托罗拉公司的乔治·费希尔以及微软公司的比尔·盖茨等人，都在他们搜猎名单之内。当然，他们的搜猎名单中也包括 IBM 公司内部的高级经理。搜猎委员会还与许多技术公司的首脑人物进行了一系列的会见，大约是在就谁才应该坐他们公司的头把交椅这件事征求意见！（太阳微系统公司 CEO 斯科特·麦克尼利，公开对一个记者说，IBM 应该聘用“一个差劲的人”才是。）在这场被认为是一项头号交易的搜猎行动中，搜猎委员会聘用了 2 个招聘公司以便获得这两个主要招聘公司的负责人的帮助，他们分别是：内华达斯潘塞·斯图尔特管理咨询公司(Spencer Stuart Management Consultants N.V.)的汤姆·内夫和 Heidrick & Struggles 国际有限公司的格里·罗奇。

当年 2 月，我遇见了伯克和他的搜猎委员会的同事汤姆·墨菲——墨菲当时是 Cap Cities ABC 公司的 CEO。尽管干劲十足，但他们还是没能找到一个技术专家型的但又具有广泛基础的和能给公司带来变化的领导人。事实上，伯克在整个搜猎过程中所传递

出来的信息都是一致的，那就是他在狩猎委员会刚成立的时候就说过的

“我和我的委员会成员，在新的领导人应该是什么样的以及从哪里来的等方面，都是没有偏见的。最重要的就是，这个人必须是一个经实践证明是有能力的领导人——一个通才和能驾驭变革的人。”

在2月份的这次会晤中，我再次告诉伯克和他的同事墨菲，我真的不认为自己是一个合格的IBM的CEO人选，而且我也的确不希望再掺和到他们的CEO狩猎过程中去了。我们之间的谈论友好地结束了。当他们离去以后，我猜他们一定还要继续他们的广泛的狩猎，当然也会有同时出现好几个候选人的情况。

专家不得不说的话

我阅读过报章杂志、华尔街以及硅谷电脑预言家和专家们在那一时期对IBM所作的评论。所有这些评论都加重了我对该公司的怀疑，而且，我相信，其他许多候选人大概也和我的想法差不多。在这些评论中，最突出的大概要数当时几乎在所有的印刷品和电视上都频频露面的两个人——查尔斯·莫里斯和查尔斯·弗格森。他们写了一本书，叫做《电脑大战》(Computer Wars)，该书对IBM的未来持一种悲观的论调。他们在书中说道：“IBM几乎已经不可能再继续成为工业界的一支生力军了。比尔·盖茨这个让工业界所有人既爱又恨且拒绝接受的软件业巨头，曾经在一个不设防的时刻说过，IBM‘将在几年之内倒闭’。盖茨的话或许是对的。自从1980年以来，IBM就是一个失败者，一个几乎在所有电脑技术领域都落后的失败者——传统的大型电脑并没有在一夜之间消失，但它们却已经是过时的技术了，而且，它们曾经在其中引领时尚的王国也已经萎缩。当猛犸占领森林的时候，雷龙已在向泥潭深处走去，总有一天，雷龙也会消失在泥潭之中。”

莫里斯和弗格森在自己的书中得出的结论是：“目前的问题是，

IBM是否能够生存下去。从我们以上这些分析中显然可以看出，我们的观点是：其生存的前景堪忧。”莫里斯和弗格森还撰写了一篇更长的也更为技术性的，甚至是更为悲观的关于IBM公司的报道，而且还把该报道以每份好几千美元的价格卖给了一些公司和研究所。该报道着实让那些贷款给IBM公司的几家商业银行受了不小的惊吓，而且，担惊受怕的还不止它们。

IBM的独家新闻报道者、《华尔街日报》记者保罗·卡罗尔那年也出版了一本书，以记事的形式叙述了IBM的衰落。在该书中，卡罗尔说：“在IBM重振旗鼓(如果说它能够重振旗鼓的话)之前，其局面看来十分艰难，而且，IBM将再也不能引领电脑行业

了。”

即便是《经济学家》这本谨慎的和可信赖的杂志也在连续 6 周的时间里，发表了与 IBM 有关的三个主要的报道和一段长篇的编者按。“萦绕在该公司周围的还有两个问题。”该编者按写道，“在一个以迅疾的科技变革为推动力的并不断涌起小型和微型公司的行业中，一家拥有像 IBM 这样规模的公司——尽管它组织完善——能够迅速应变竞争环境吗？还有，IBM 能从急剧下滑的电脑主机市场(IBM 正是依靠这一市场赚取了大量利润)上转向从诸如电脑服务和软件等这些扩张中的市场份额中赚取利润吗？”“这两个问题的答案或许是：不。”

而且，一向以审慎著称的《经济学家》指出：“IBM 的失败已被视为对美国的一次打击。”决策

1993 年 2 月总统日那一周的周末，我的思想发生了转变。我当时住在佛罗里达的家中，我总是喜欢在这里的海滩上散步，并一边散步一边整理我的思绪。这是一种很好的自我疗法。在那个周末，我和平常一样进行着每天一次的饭后一小时的散步，就在那一刻，我突然发现自己改变了对 IBM 的看法。促使我的看法发生变化的一个主要原因就是 RJR 纳贝斯克公司所发生的变化。正如我在引言中所指出的，KKR 公司显然已经放弃实施它计划中的杠杆收购活动，原因有二：首先，正如布赖恩·伯勒斯和约翰·希亚利尔在《大收购》(Barbarians at the Gate)一书中所讨论的，在 1988 年的疯狂的拍卖活动中，KKR 公司以过高的价格购买了 RJR 纳贝斯克公司。这意味着，KKR 除了无力实现所有的杠杆收购计划中的重建项目，甚至没有充足的经营杠杆以带来预期的回报。其次，根据菲利普·莫里斯的说法，来自烟草行业的营业收入，也因为 RJR 纳贝斯克杠杆收购后不久所造成的价格战而备受压力。在这里，菲利普·莫里斯只不过是在按照麦当劳公司创始人雷·克罗克的建议行事——克罗克曾经说过：“当你看见自己的竞争对手快要淹死的时候，应该赶快抓起消防水龙头放到他嘴里。”

KKR 公司显然是在采取临阵脱逃战略。正如 2 月的那一天我在海滩上散步时所思考的那样，我决定我也应该采取同样的行动。因此，就像其他许多事情一样，正是我不愿意在 RJR 纳贝斯克再继续待下去的想法，是促使我更多地考虑去 IBM 公司的主要原因。我给弗农·乔丹打了电话，乔丹是一名华盛顿律师，也是我多年的好朋友和 RJR 纳贝斯克公司的一位董事，我在电话里征求他对此事的意见。他证实了我对 KKR 公司的感觉，即 KKR 公司果然打算要取消收购 RJR 纳贝斯克公司的计划，而且公司的混乱状况也将结束。另外，显然吉姆·伯克也已经与乔丹讨论过有关想让我去 IBM 的事，因

为乔丹知道我是 IBM 的 CEO 候选人之一。和往常一样，乔丹的建议总是一语破的，他说：“IBM 才是锻造你的地方，因为，你是从哈佛商学院毕业的。大胆去吧！”

我想，促使我的思想转变的第二个原因就是：我总是习惯于接受挑战。IBM 的那个职位是一个令人羡慕的甚至是有让人害怕的职位，但同时也是一个吸引人的职位。也正是出于同样的原因，1989 年我加盟 RJR 纳贝斯克公司。准确地说，从 2 月 15 日起，我就在考虑准备接受 IBM 提供的那个职位以及相关的问题了。乔丹向伯克透露了我最终有可能接受 IBM 的职位这一消息。我开始准备向伯克以及他的委员会提出一些我所关心的问题 and 顾虑。

就在那周稍后的日子里，伯克给我打电话了，我在电话里告诉他，我希望考察一番 IBM 的那个职位。我对他说，我需要更多的信息，尤其是关于公司的短期和中期规划方面的信息。媒体以及专家对该公司的悲观态度让我十分担忧。我已经从 RJR 纳贝斯克公司汲取了一个血的教训，那就是：一家面临着太多挑战的公司，肯定离破产不远了。

我告诉伯克，我想与保罗·里佐会晤。20 世纪 80 年代以来，保罗一直是 IBM 公司的一名高级经理。他已经于 1987 年退休了，但又于 1992 年 11 月被 IBM 公司董事会反聘回来协助约翰·埃克斯扭转公司的颓势。就在那年 2 月，我给伯克打电话，告诉他我想和保罗一起仔细看一看公司的预算以及 1993 年和 1994 年的规划。伯克很快就做出了回应，2 月 24 日，在我参加在华盛顿特区帕克海厄特酒店举行的一次商务会议的时候，我在会议期间腾出了一个半小时的时间与保罗秘密地在我住的酒店房间里见面了。保罗给我带来了公司现有的财政和预算资料。

我们之间的讨论是在一种非常严峻的形式下开始的。IBM 的销售和利润都在以惊人的速度下滑。更重要的是，现金状况也令人堪忧。我们一起仔细查看了每一条生产线，以及很多难以加以评估的信息。同时，保罗也明确指出了公司一个生死攸关的问题：他说，

电脑主机的年收入已经从 1990 年的 130 亿美元下滑到了 1993 年的不足 70 亿美元，而且，如果这种态势明年得不到控制，那么一切都完了。他还证实，媒体关于 IBM 在寻求将公司拆分成几个独立的运营单位的报道，也是确有其事。我感谢保罗的诚实和洞察力以及对我的信任——敢于将所有信息都告诉我。

当他离开我的房间的时候，我确信，我绝对不再愿意去 IBM 公司了。因为，根据这些信息资料，IBM 获救的可能性不超过 20%。一般来说，消费品公司往往会有一些有长久生命力的品牌。但是，对于 20 世纪 90 年代的科技公司来说，显然不是如此。在

这个时代和这个行业中，一个产品从诞生、兴起、大获成功，到挫败、消失乃至被人们遗忘，所有过程都有可能在几年之内完成。当我第二天早晨醒来时，已经认为 IBM 与我的未来没有任何关系了。这家公司正在迅速下滑，现在的问题是：是否有人——任何人，能够及时地扭转该公司的颓势。

但是，伯克并未就此罢休，他的这种坚持不懈的姿态，或许更多的是由于他越来越发现找不到合适的人选来担此重任，而不是因为他格外认为我就是最合适的人选。在这一点上，我怀疑他只是力图尽自己的职责罢了。

两周后，我回到了佛罗里达稍事休息。伯克和墨菲坚持要与我见上最后一面。于是我们在一幢新房子里——那是猎头公司的老总盖里·罗奇和他妻子在我所居住的地方附近的一个社区里刚建好的房子，罗奇仅仅是充当了一回主人的角色，在他的新起居室里，只有伯克、墨菲和我 3 个人。在我的记忆中，那是一个漫长的下午。伯克在那天下午做了我所听到过的最为新颖的招聘演说：“为了美国，你应该承担这份责任。”他认为，IBM 就是美国的财富，因此，扭转 IBM 的颓势应该是我义不容辞的职责。

我的回答是，如果我觉得自己胜任的话，他所说的也不是没有道理。然而，我还是认为这是一项完不成的任务——至少是我力所不能及的任务。

伯克继续坚持，他说他正准备请比尔·克林顿总统给我打电话，告诉我，我必须承担这项任务。

汤姆·墨菲，这个在我们先前的会谈中一直多让伯克说话的人，这一次也忍不住对我频频劝说。正如其朋友所指出的，墨菲是一个十分有说服力的人。他强调说，作为一个变革性的企业领导人(这是他的用词)，我的经历显示我就是 IBM 所需要的人，而且，他还相信，在有能力的我的正确领导下，IBM 没有理由不起死回生。墨菲重申了我在伯克以及甚至是保罗·里佐那里所听到的话，IBM 并不缺能人和天才，公司所存在的问题本质上也不是什么技术性的问题。

公司的一个个文件柜里塞满了五花八门的制胜战略，可是公司依然如同冻僵了那样毫无起色。公司需要的是压得住阵的掌舵领航人下大手笔起死回生。墨菲翻来覆去一而再再而三强调，新领导人所要解决的难题恐怕得从在战略和文化等层面上推行改革入手，而这正是我在美国运通公司和 RJR 十分擅长的轻车熟路。

那个漫长的下午结束的时候，我已经准备好作出我人生中的一个重要的职业决策。我答应了伯克和墨菲的请求。现在回想起来，我似乎已经记不清当时是出于什么样的目的才答应他们的。我想或许是因为吉姆·伯克的爱国精神以及汤姆·墨菲的观点，激发了

我应对世界级挑战的极大勇气。无论如何，我们握了手并同意起草一揽子财务计划书和公告。

事后想起来，有些事也真是有趣，因为无论是伯克还是墨菲都认为，将 IBM 拆分成几个独立的单位是一个不错的办法。如果他们意识到不仅公司陷入了财政危机、与客户之间丧失了联系，而且也正在高速驶向一个灾难性的战略，那么，他们还会这么认为吗？

那个下午我回到家里，将我的决定告诉我的家人。像往常一样，在我这个美满的家庭中，我可以最大限度地得到放松。我的一个孩子说：“当然，爸爸，你能办得到！”另外一个比较保守一点的孩子则认为我已经失去理智了。我的妻子，起初是感到十分惊讶，接着就是支持我的决定并为我的决定兴奋不已。谁说大象不能跳舞？

第二章 走马上任

在接下来的 10 天当中，我们忙着准备一份聘用合同。这事做起来并不轻松，其中的原因有许多。最大的原因就是，RJR 纳贝斯克公司是一家杠杆收购公司，杠杆收购公司的 CEO 视为公司的所有人，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样的观点，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，我们所做的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。我的名字已经列入 IBM 的 CEO 候选人名单，出现在媒体上，而且，我也知道 KKR 和 RJR 的董事会将为此而感到不安。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，我对亨利·克拉维斯说，我准备接受 IBM 的职位了。他听完我的话以后，并不高兴，但仍然在外表上保持着礼貌和平静。他努力说服我放弃我的决定。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，但我们的心里都很清

楚，我们这是在做着同样的事情，那就是退出 **RJR**。我只不是更早一些完成了这个退出而已(**KKR** 在一年之后也开始了她的退出计划)。

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，那个搜猎委员会也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。第二天，其他一些主要的商业期刊也做了相同的报道。也应该是结束这一场繁重的搜猎行动的时候了。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。这引发了一场疯狂的来自内外部的新闻报道。

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 9:30 开始的，地点是在纽约的希尔顿酒店。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三个月来已被媒体炒得似乎是十分公开的和支离破碎的搜猎行动。他在开场白的时候已经就此做了一些说明，而且在接下来回答问题的时间里，他也继续做了说明：“世界上只有很少几个人能够胜任

人，而且他的名字前的代号也是‘有能力’。我了解所有其他的候

选人—而且我对他们可以说是十分了解。没有人能够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，而且从一开始我们也在搜猎行动中特别强调了候选人的技术背景。但是，实际情况是，我们的搜猎单上一共有 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，而且，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** 中所见到的都差不多，那这一次就与前两次不同了。我现在是一个公众人物了，**IBM** 是一个不同于任何公司—甚至不同于任何大公司的地方，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的。

本质上，我是一个内向的人，而且，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时

候，你也就等于接受了公众眼睛的关注。接受 IBM 的 CEO 一职，几乎就像是竞选公职，我知道，我最好是能够习惯于成为公众瞩目的中心。

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，在接下来的漫长的回答问题的时间里，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。在浏览过自己的时间表后，我发现，公司人力资源部安排的第一个会议，是给全世界各地的负责在各国运营的总经理们召开一个电话会议，强调一下公司的权力根基在这些分公司领导那里。

然后，我们又乘直升飞机离开曼哈顿，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 的一些分公司的客户，但我还从来没有去过 IBM 总部大楼。它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——又长又安静的走廊一个接着一个，走廊连着一间间大门紧闭的办公室(到处都很安静，只有地上铺的崭新明亮的橙色地毯似乎才打破了一些过于静谧的气氛)。无论是办公楼中的艺术品陈设，还是其他陈设，都没有任何迹象能够告诉你，这是一家电脑公司。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，50 个人。我都不记得当时在座的女性穿什么样的衣服，但却清楚地记得，当时所有在座的人，除了我，都清一色地穿白衬衫——我穿的是兰色衬衫，这与 IBM 高级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，其他人也穿了其他颜色的衬衫。)

当约翰·埃克斯一周之前建议召开这次会议的时候，曾说过这只是给我认识这些高

级管理班子成员提供一个机会。然而，我却把这视为一个重要的自我介绍的机会，或者至少是为我的新同事制定一个新的日常工作日程的机会。我努力提前组织好我要对他们说的话。（实际上，在为这本书作准备的时候，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在埃克斯做介绍的时候，都有礼貌地坐着，除了一句“欢迎，我很愿意成为您的管理班子中的一员”这句客套话以外，再没有其他什么了，反而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，一个对我们的国家的竞争力和我们的经济健康发展都关系重大的责任。当时，我没有说出来，但我心里就是这么想的，那就是：如果 IBM 失败了，那就绝对不仅仅是一家公司的失败。我表示，无论是我还是董事会，对于什么才是必须做的，没有什么先入之见；我告诉他们，在座的所有人(包括我！)都没有理由居功自傲。但是，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它的官僚习气吧。让我们将决策的权力下放到任何需要决策权的地方，但是，这并不总是正确的；我们必须平衡决策权下放和中央决策之间的关系，还要关注普通顾客。如果我们公司的机构过于臃肿，那就让我们来个精兵简政吧！让我们在第 3 个季度结束前完成这些任务吧！”

我还直接向他们解释了我所说的精兵简政的含义，我对他们说：“我们必须将自己的成本降到竞争对手的水平，只有这样才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，只不过是一个骗局，也是对过去的一年里所发生的事的一种无视。”（事实上，自 1990 年以来，已经有将近 12 万名 IBM 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。）

或许在那次会议上我所做的最重要的讲话，就是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：“或许这样做对，但也有可能不对。我们当然希望分化和以市场为决策动力。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？难道我们就不能这样做并同时也销售个性化的产品吗？”（事后看来，显然，即便是我以前也强调过这些，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。我确信我们的员工不需要任何狂热喝彩的演讲。我们需要领导艺术和一种方向感和动力，这种方向感和动力并不仅仅来自我，而是来自在座的所有人。我不希望在这里看见太多的预言厄运的人。我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了，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、精力和关注点将用于解决问题和采取行动上。”

在听取了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，而且，我也希望你们能给我一些时间来证明我自己的能力。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。”

我继续概括性地介绍了我的管理哲学和管理实践：

- 我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和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，剩下的执行战略的任务就是你们的事了。只需以非正规的方式让我知道相关的信息。不要隐瞒坏消息——我痛恨意外之事；不要试图在我面前说谎；要从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，因为即便是犯错误也要由于我们动作太快而不是太慢。
- 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，我在自己的认识水平的基础上，向他们提出了一些建议。我们一共有 5 个刚上任 90 天中的优先性任务，它们分别是：

- 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 年实现赢利，并向全世界——以及 IBM 各分公司传个口信：公司的经营业已稳定。

- 开发和实施 1993 年-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，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 年-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，我让每一个人都要倾其全力地管理公司，而且不要告诉媒体我们公司的的问题，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之间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，我问他们是否还有其他问题。他们说没有了。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 年任期中所持的观点时，我惊奇地发

现，我所说的几乎都变成了现实。无论是媒体的报道、作为一个顾客的感受，还是我自己的领导原则、所需要完成的以及已经完成的工作，几乎都在我正式开始我的 IBM 职业生涯 4 天之前的那个 45 分钟的会议上讨论过了。(我多想就此结束本书的写作呀！)

选举

在接下来的一周的星期二——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。

在某种程度上说，我是怀着忐忑不安的心情走进会议室的。吉姆·伯克一周前就已经告诉我，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)一一握手寒暄的时候，我忍不住想知道那两位不同意选举我为 CEO 的董事是谁。

在那次会议上，我了解到了几件至今仍然难以忘记的事情。首先就是，这个董事会中还有一个“执行委员会”。其 8 个成员中，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”，负责更加具体地讨论公司的财务前景，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。在我看来，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，它是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，他们就会小心翼翼地将它们

藏起来，不让我知道。

在讨论财务报告时，执行委员会的气氛会很活跃。委员会也听取了这样的报告，即 3 月份统计的公司在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。公司的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，大家礼貌地互道“好运”和“很高兴你能来开会”之后，就都离开了。

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，我们也曾在其他一些 CEO 级别的活动经常见面，而且，在他离开 IBM 之前，我们就已经有很深的私交了。我们俩有同病相怜的感觉，所以在一起的时候，我们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如此地持批判态度的情况下，还仍然能够让这些董事们各就各位、各负其责。他有两个爱好，其中有一个和我的爱好是一样的，另一个是我在过去的一年中所放弃了爱好。

至于业务问题，埃克斯那天谈得最投入的就是 IBM 的微电子业务。我知道，公司已经与摩托罗拉公司进行过深入地谈判，以建立一家合资公司，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。当我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——如果说不是所有问题的话。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，而且，据我所知，他从来没有停留在过去自己在 IBM 的功劳和业绩上而止步。

我满心忧虑地回家了。我能将这一切都搞定吗？谁会帮助我呢？

第三章 呛了几口水

1993 年 4 月 1 日，我开始了我的 IBM 生涯(或许是一个巧合，那天正好是愚人节)。IBM 的股价也达到了 13 美元。

《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 拥有太多的智慧和守旧思想，所缺少和需要的就是大胆地冒险精神。”

IBM 的一辆公司专车，于早晨 6:45 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)。在与高级管理团队将上周我所布置的工作核对完以后，内德·劳腾巴赫——他后来成为 IBM 公司在美国以外的所有销售项目(IBM 把这叫做“世界贸易”)负责人，邀请我参加正好在那天召开的各国总经理大会。

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)的时候，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 的安全保卫机构却还没有颁发通行证给我。当我这个新上任的 CEO 走到大门前时，还不得不敲门，以引起别人注意给我开门，让我进去。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，如果我不使劲敲门可能更像一个属于大楼里面的人，而不是外面的闲人。

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。在长长的会议室里，坐满了 IBM 在各个地区的元老级负责人，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在拼命地写着什么，然后偶尔给坐在桌前的人递条子。它看上去就像是一次美国国会听证会。

在午茶小憩期间，我问内德·劳腾巴赫：“在这些人当中，哪些人是来旁听的而不是来参加会议的？”

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。数百名—如果不是数千名，IBM 中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的崭露头角的经理。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的要做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。但他们不和顾客接触、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，那他就必须首先做几次行政助理。

那天早晨快到中午的时候，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。他掌管公司所有关键的技术性决策。在午餐过程中，他愉快、心平气和地给我提供了帮助。与我在和埃克斯交谈时所得到的认识一致，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。

午餐以后，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的业务发展前景报告。总体上说，这些前景报告都很混乱，而不是什么好的前景描述。于是，我驱车前往公司的另一幢办公大楼以会晤一群年轻的高级经理，他们正在接受一项培训。然后，我就又回到了阿蒙克，在录音磁带上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的最后一段工作时

间。

巴尔迪克已经在 IBM 的 CEO 狩猎行动结束之前就宣布了自己退休的决定，但是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 多年来高薪聘来的高级经理和一个对 IBM 的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，以接听电话。

- 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。

- 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。

我和巴尔迪克那天待在一起的时候几乎都是在讨论我们正在进行(在我加盟 IBM 之前就已进行)的两个关键人员狩猎计划：一个是狩猎能取代巴尔迪克职位的人；另一个是狩猎一位首席财务官(CFO)。原来的首席财务官弗兰克·梅兹已经迫于压力于 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 亿美元并力求令其起死回生，是一件极其艰巨的任务，没有一个优秀的首席财务官和一个人力资源总监是不可能的。

到下午 6:30 时，我已经完成了我在 IBM 的第一天的所有工作。

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 来了，伊莎贝尔是一个天赋很高的人，而且也是我所写的这本书中的众多英雄人物之一，如果她再晚一点出生，她一定会成为美国公司中的高级女主管，而且是一个最优秀的女主管。然而，事实并不是这样的，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渡过在 IBM 的初期阶段的——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

在接下来的两周中，大大小小的会议接连不断：有与向我直接汇报的主管的；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 的主要分部的。其中的一个最重要的会议，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。迪克已在 IBM 公司工作多年，是公司的一个迅速升起的新星，他几乎是在大学一毕业就来到了 IBM 公司。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。我以为他一定已经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，但是他却因为无法查明的莱姆病，在其事业正如日中天的时候而被疾病所困扰。在约翰·埃克斯离任前 6 个月，他就已经请了病假，但是却有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，所以我总是步其后尘——我想，兄

弟俩都能做得比较成功，但这并不多见。成年以后，我们各自单独生活，但是我们总是在家庭聚会中交流彼此对各自公司中的一些事务的看法。我从来都没有感觉到我们俩是刻意想在各自的公司中往更高的职位上爬。

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，因为，如果不是因为健康原因，现在坐在这里的很有可能就是他而不是我了。实际上，迪克是做好了充分的准备才到我办公室来的，他所做的准备是我这些天来所见到的最好的准备工作。特别是，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，也反对那种热中于要聚集公司所有的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映灵敏的。然而，这种观念模式并不正确，我们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、Amdahl 公司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 IBM 的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的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；因为你的前任不这样做，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。这些看上去显而易见，但在 IBM 却是一种诀窍。

- 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。

- 给你母亲打电话。

在接下来几个月里，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，因为这对他对我都没有好处。我们交谈过几次，但是都很简短，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。

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，而且，也是我在那周想要面试的两个 IBM 首席财务官候选人之一。那是一次真正令人难以忘怀的面试，杰里来的时候，身穿刻板的白色衬衫和兰色正装外套，

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，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，但是我还是认为杰里才是合适的人选，于是，杰里于 5 月 10 日加盟 IBM 公司。

我也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，但是他以前曾有过做人力资源官的职业背景。在随后的两周里，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的，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——无论是行为还是言语就像是一个副 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，他不久就遭到了他的同事们的反对，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。他们有不少人都在会晤时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，而且，大多数人都对他们的业务进行了更加专业的分析。在那几周所进行的所有会晤中，我都对我的管理班子作出评价，尽量弄清他们所面临的问题以及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。

在那时，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公司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，并正在北卡罗来纳盖一所新房子以安家落户。他最需要做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，里佐正负责着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，而是在公司缺乏首席财务官的情况下，他基本

上要负责监管公司在美国以外的财务问题。他还负责监视所有正在将大量的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的标签的先导。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。我们正以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。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。在接下来的一年中，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，但是，当我打开车门的时候，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，他就在我的汽车里，给了我一个惊喜。他想搭我的车去和我一起工作。他已经 79 岁了，而且他已经于 1971 年以 IBM CEO 的身份退休了。

他是一个开朗的人，或者更确切地说，是一个精力旺盛的人。他说他对于“我的公司”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。当我们俩一起达到公司的时候，我已经认识到，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，IBM 正是依靠这些发明性成果才得以创建它的电脑工业的。

实验室之行是我首次在 IBM 的“公开”亮相，而且也是一次重要的亮相，因为我知道，这里是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。

我站在该实验室的一个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，而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，他们都太看重大的创意了，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，但他们却的确都来倾听我的演讲。

我的演讲很快就演变成关于关注点、速度、顾客、团队合作以及消灭掉公司所有的问题和痛苦的演讲。我说到了自己非常骄傲地成为 IBM 的一员，我也强调研究单位对 IBM 的未来的重要性。但是，我告诉他们，我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现实的和紧迫的问题。

我的演讲结束以后，下面也有掌声，但是我不能确定他们的心里在想些什么。

股东会议

或许在我的 IBM 生涯的最初几个月里，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的问题的时刻，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，我才刚到公司不到 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。而且，显然 IBM 的股东们都十分生气且几乎要吃掉我——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。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。

那天上午 10:00，当我走上会议室讲台时，2300 名股东都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。我在会议上做了简短的发言，我在发言中请求他们要有耐心，但是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，并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报告厅的第一排。那真是一场灾难。董事们受到了一轮又一轮的指责和攻击。股东总算对我还算比较客气，因为他们知

道我不是肇事者，但是他们也表示，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了。那是一个漫长而又使人精疲力竭的会议——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。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。”

第四章 到现场走走

到公司各部进行实地考察，对于我来说是至关重要的。我不想把自己对公司的了解建立在总部员工的印象的基础上。而且，公司各个分部的负责人也急切地想见一见我这个新上任的 CEO。因此，就在股东年会召开的那天过后，我就飞往法国去会见那里的职位最高的负责人——IBM 欧洲、中东和非洲区(我们称其为“EMEA”区)负责人。我在一周之内就走访了 EMEA 位于法国、意大利、德国以及英国的各个分部。在接见当地的高级经理、举行全体员工大会以及走访客户的时候，我发现，IBM 的业务已经属于这里的夕阳产业了。

IBM 欧洲、中东以及非洲区，是一个包括 44 个国家、拥有 9 万名员工的巨型机构。其年收入在 1990 年的时候达到了 270 亿美元，但从那以后就一直在下滑。电脑硬件的毛利润率也从 1990 年的 56%，下降到了 1992 年的 38%。最重要的是，就在总收入不断急剧下滑的同时，总支出却只下降了 7 亿美元。税前利润率也已经从 1990 年的 18%，下降到了 1992 年的 6%。

无论我走到哪里，听到的都是相同的业务信息，那就是：电脑主机的销售量在急剧下滑；电脑主机的价格也比竞争对手的高得多；在迅速成长的客户机服务器(个人电脑中心)市场细分中缺少份额；以及公司形象的惊人下降。在我先前所阅读的报告材料中，

最让人心神不安的就是：“我们估计，1993年，我们的净现金流量下降了8亿美元。我们有望保本，但却无力长期给公司提供股利。”

尽管我也从出行中学到了不少东西——尤其是在与当地的顾客会晤时学到了很多，但或许最重要的信息还是来自于 EMEA 区内部。显然，该区上下都充满了恐惧、不安以及对于内部程序中所存在的问题的担忧。因此，我们有必要对内部程序进行必要的修补，这或许是解决问题的方案之一。关于各个单位之间的价格转换、事业部自主权的更改以及其他一些内部问题，大家进行了长时间的讨论。当 EMEA 的高级经理们在总结他们将对公司采取的行动计划时，头号问题就是：“将在各个国家的业务视为优化对象。”

我带着对所见到的问题(曾有人警告我，我一定会看到这些问题)的正确了解回到了美国，这些问题就是：公司在 EMEA 势力范围内的每个国家中都有着重复和臃肿的机构设置。(在 EMEA 的 9 万名员工中，就有 2.3 万名工作在支持性部门!)回到美国时，我也认识到：EMEA 有着极富天才的员工、非常有献身精神的团队以及我所见到过的机构中最为能干的机构。在随后的几个月里，我一直在重复着这一结论。在飞回家的路上，我问自己：“这些真正的天才们为何会允许他们自己身陷如此的泥潭之中呢？”

全世界都听到了“喀哒”一声

正如保罗·里佐在与我在华盛顿特区秘密会谈时所指出的，IBM 要想持续发展——至少是在短期内持续发展，必须依靠电脑主机业务。公司 90% 以上的利润都来自这些大型“服务器”以及那些启动它们的软件业务。不需要哈佛商学院的 MBA 或者麦肯锡招聘公司的顾问的提醒，我们就已经知道，电脑主机的命运就是 IBM 的命运。同时，无论是 IBM 还是电脑主机都面临着走向没落的危险。

在一个首次会晤活动中，我的要求就是让与会者简要汇报一下他们的业务状况。在我与尼克·多诺弗里奥——他当时负责管理“S/390”业务的首次会晤中，我至少还记得当时发生的两件事：一件就是，我驱车前往他位于纽约萨默斯(大约位于阿蒙克以北 15 英里的地方)的办公室，并重复经历了我在 IBM 第一天上任时所经历的一切。我又一次发现自己没有入门通行证进入那幢结构复杂的、里面装满了 IBM 公司所有的主要产品集团员工的办公楼，而且，那里的人也都不认识我。最后，我终于叫到了一个人给我开门让我进去了，并找到了尼克，于是我们就进入以下的一幕。

那时，IBM 任何会议是否重要的一个标志，就是看它是否使用了时下正红火的投影仪以及图形显示幻灯片——IBM 人将此称之为“胶片”，而且没有人知道为什么会这么

称呼它。当我走进会议室的时候，尼克已经在播放他的第二张“胶片”了，就像对待他的管理班子中的一些重要人物一样，鉴于我的到来，他礼节性地关闭了投影仪。在很长一段时间的尴尬的沉默之后，我简短地说：“就让我们来谈谈你的业务吧。”

我之所以要提到这一段小插曲，是因为尽管不是出于有意，但这件事却造成了很可怕的后果。当时，屋子里一共有 6 个人，而且，当天下午，关于我的到来导致了正红火的投影仪的关闭这件事，通过电子邮件在全世界疯传开来了。这多可怕呀！其效果差不多仿佛就是美国总统禁止在白宫会议上使用英语一样。

顺便说一句，在叙述这段经历的时候，我绝不是在暗示尼克不精通他的业务。从许多方面来说，他是技术教父——他可以拯救 IBM 的电脑主机业务，而且，他强大的技术支撑作用，再加上他不寻常的将复杂的技术转化成普通语言的能力，都是能够在未来的日子中给我提供强有力的帮助的巨大资源。我们进行了一次不寻常的会晤，而且，我在那天中所听到的，就是直接促使我在 IBM 上任以来所做出的第一个重大决策的动因。

关于电脑主机的决策

本来，我希望自己遵循所有的管理理论所建议的那样，尽量不要在刚上任的最初 90 天内做出任何重大的决策。但是，我发现，这些建议却只能发生在理想的理论世界之中，它在现实世界中并不实用。公司正在大出血，核心问题就出在 S/390 主机，因此，在加盟公司 2 周后，我不得不做点什么了。

在随后召开的一个会议(会议地点是我在阿蒙克的办公室附近的一个会议室)上，电脑主机团队公布说，主机业务已经在销售量方面急速下滑，而且，更糟糕的是，在过去的 15 个月里，其市场份额也突然下降。我问他们，为何我们的市场份额会下降得如此厉害，他们的回答是：“日立公司、富士通公司以及 Amdahl 公司同类产品的价格已经比我们低 30%-40%。”

我又问了一个浅显的问题：“那为什么我们不降低价格以避免他们像打鼓一样的打击我们呢？”

回答是：“这会造成我们在最需要利润的时候丧失大量收入和利润。”

于是，我明白了公司的问题所在：无论是出于有意还是无意，公司都正在榨取 S/390 产品的最后一滴利润，而这个产品本身却正在走下坡路。我果断地告诉他们，榨取利润的战略已经结束了，现在的任务是回过头来与我一起开展一个激进的降价计划，而且，我们将在两周后的一次重要客户会议上宣布这一计划。这对财务人员来说，无疑是一块难啃的硬骨头。毫无疑问，新的首席财务官需要采取替代性的战略，即，既然顾客很难

在最近几年就转向竞争性的电脑产品，那么就让 S/390 持续保持几年高价。而

且，这样做所获得的年收入(数亿美元)也会在短期内为公司的重建提供强有力的支撑。但是，这也会给顾客带来痛苦并有悖他们原先对我们的期望，这个期望就是：尽快解决问题，而不是回避问题。从长期来看，我们应该打碎公司最大的家当—而且或许还应该打碎公司本身。因此，我们下定决心，要将几乎是给 IBM 带来最主要的利润的产品价格大幅下调。

那天，我们还做出了另外一个重要的决策—或者，更确切地说，是重申了一个在我还没有加盟 IBM 之前的好几个月就已经制定了的决策。S/390 事业部的技术团队已经采取了一个大胆的行动，以便让 S/390 产品采用全新的技术。这就是：从一个大家都知道的二级技术转向 CMOS (读作“C moss”)技术。如果这个极其复杂的项目能够成功，将会使 S/390 产品的价格大幅下降，同时又不会造成利润的丧失，并因此大幅度地提高 S/390 产品在同类产品中的竞争力。如果该项目失败了，那么 S/390 也就寿终正寝了。

但是该项目并没有失败！那些使该项目获得成功的是欧洲和美国的 IBM 实验室中的精英们，不愧为新 IBM 的英雄。我总是要感谢(和庆幸)那些在我加盟 IBM 之前就已经做出这项决策的极其有远见的人们。我所做的只不过是将该决策重申了一下，并在未来的 4 年里尽力给该项目的实施提供了 10 亿美元的资助。

我敢说，如果我们没有这项进军 CMOS 的决策，我们一定会在 1997 年时就已经退出电脑主机市场了。实际上，关于该项目的决策，从某种程度上说，还是在当时公司的一个主要竞争对手—日立公司的启发下做出的。那时，二级系统已经越做越大了，但是该技术却因为耗资巨大，而迫使日立公司不得不退出该业务领域。

CMOS 技术的效益不仅在理论上能站得住脚，而且也没有在实践中让我们失望。我们现在正在建造一个更大型更有力的系统—该系统在采用二级技术的人看来是不可想像的。因此，如果

你想知道 20 世纪 90 年代初投资在 IBM 的 10 亿美元的回报是多少的话，那么，我想一个合理的估计就是，该投资的回报在 1997 年以后一定看涨—到 2001 年底，涨到 190 亿美元。

第一次战略会议

5 月 16 日，星期日，我出席了在佛吉尼亚州尚蒂尼的一个会议中心召开的为期 2 天的封闭式的公司战略会议。有 26 位 IBM 的高级经理都前来参加这次战略会议。大家的穿着都很随意，但是表情和态度却都很正式和严肃。

这次会议结束的时候，我差不多精疲力竭了，它真像是呛了几口水一样难受。他们在会议中所采用的技术行话、缩略语以及晦涩的术语，足以让任何人精疲力竭。但是，真正让人难受的还是在您意识到这样一个事实之后，即尽管与会者都极其聪明、非常有献身精神以及十分自信应该做些什么，但是，大家却提不出几个真正的战略问题以供讨论。大家不止一次地提到了顾客细分问题，但是，在这方面，我们所做的却比我们的竞争对手相差甚远。会议中大家各执一词，很难形成统一的 IBM 的总体观点。我也的确被他们搞糊涂了，那或许是我在 IBM 的第一年中过得最糟糕的日子。我走出会议室，心里感觉很难受，因为我知道，墨菲和伯克都错了——IBM 需要一个技术精英为所有的员工指路！

我几乎没有时间自责，因为那天晚上我们召开了或许是我在 IBM 的职业生涯中最重要的一次会议：IBM 客户论坛。

尚蒂利的客户会议

在我加盟 IBM 之前，客户会议就已经是 IBM 的例会了。美国

所有最大的公司大约 175 名首席信息官都会来参加，因为他们想知道 IBM 又有什么新举措。他们中的许多人是代表 IBM 的重要客户来的——而且他们既可以成就我们的事业也可以挫败我们的事业。

星期二晚上，我在晚宴中会晤了几位首席信息官，他们所持的观点与我在欧洲的所见所闻不谋而合。他们对 IBM 感到很生气——担心我们的“电脑主机已经死了”的预言成为不断扩大的现实。个人电脑巨子已经使媒体相信，世界上伟大的 IT (信息技术)基础结构——支撑商业银行、航空公司以及工厂等的基础设施，或许已经转向了台式电脑。但这些首席信息官们知道，这并不是真的，而且他们也为 IBM 不捍卫自己的立场而感到生气。他们还为其他一些事情而担忧，例如电脑软件和硬件的价格等问题。他们非常不满 IBM 的官僚习气，也不满 IBM 的难以整合的现状——无论是一个解决方案的整合还是地域的整合都很难。

第 2 天凌晨，我扔掉了准备好的演讲稿，决定做一次即兴演讲。我站在我的这些最重要的客户面前，发自内心地向他们讲述了我心里想说的话：一开始，我就告诉他们，现在掌握 IBM 的人，就是 IBM 的一个客户——我就是信息技术产业一个长期的客户，我做 IBM 客户的时间比我在 IBM 任职的时间还要长得多；而且，我也是一个信息技术的忠实信徒，我坚信信息技术必将改变这个世界的每一项事务的状态。因此，我对信息技术具有一种战略性的眼光，而且，我将把这种战略性的眼光带到 IBM 以及 IBM 的客户

身边。

我强调指出，IBM 的电脑主机业务仍在继续。我也同意首席信息官们所说的，我们已经失去确认自己在个人电脑行业的角色的责任这个观点，也同意大家指出的，我们的产品价格过高。而且，显然我们公司确实也存在官僚主义。我还告诉这些首席信息官我的亲身经历，即当我还在美国运通公司和 RJR 纳贝斯克公司任职的时候，我就与那时的首席信息官谈到过我们对 IBM 的恶劣印象。

我还向他们介绍了我的打算：

- 我们将重组 IBM，并将从以客户为导向着手，实施公司的优先性战略。

- 我们将赋予我们的实验室研究人员更多的自由，让他们放开手脚进行和实施以客户为基础的研究方案。

- 我们将更加注重产品的品质、更易于合作以及重塑 IBM 在行业中的领导地位(但不是原来的垄断地位)。

- IBM 的所有方面都将发生改变，而且是从倾听我们的客户的呼声开始的，即按照我们客户的意见做出客户所期盼的成绩来。

最后，我宣布公司关于主机价格问题的重大决定。我们的团队已经在过去的两周中付出了辛勤的劳动。而且，就在昨天晚上，大家还努力将各项建议整合在一起。我不想具体细说该决定—这将是这次会议的晚一些时候的议事日程。但是，我可以明确地告诉大家，IBM 的主机—包括软件和硬件的价格将下调，而且是快速下调。也就是说，一个 IBM 主机处理单元的价格将从本月的 6.3 万美元，下调到 7 年后的不到 2 500 美元。这是一个令人难以置信的下降幅度—96%。主机软件的价格和绩效将有所提高，平均说来，大约在今后的 6 年里，每年上升 20%。

正是该计划拯救了 IBM。在短期内，公司曾面临着一个几乎是不可能解决的危机，那就是该计划要从公司榨取数十亿美元的利润和潜在的年收入。所以，如果该计划不管用，那么，我可能就是 IBM 的最后一个 CEO 了—“最后的路易斯”。然而，它果然是一个管用的计划，IBM 运送给客户的主机数量已经于 1993 年的时候下降了 15%；但到 1994 年的时候，却上升了 41%，1995 年又上升了 60%，1996 年则上升了 47%、1997 年上升 29%、1998 年上升 63%、1999 年上升 6%、2000 年上升 25%以及 2001 年上升 34%。这意味着，IBM 已经起死回生，令世人震惊。尽管价格并不是 IBM 求生存的惟一理由，但是如果没有在关键的时候走价格这招险棋，这一切都不会发生。

第五章 “热烈拥抱”计划

4 月末，我们召开了一次“公司管理委员会”，与会者就是 3 月份参加宣布我当选 IBM 的 CEO 的那次会议的原班人马——公司的 50 名最高级主管。

我在会上告诉他们我在这 3 周中的体验和心得。一开始我就说，我看到了许多积极的因素在继续，特别是在研究、产品开发以及许多人所表现出来的积极能干的态度等方面。

然而，也存在着问题，它们包括：

- 失去了顾客信任；另外，产品质量问题也引起了一些顾客的极为不快，他们对此予以了指责。

- 盲目地追求公司分立；经理们热中于说“给我一个助理”。

- 跨部门的问题没有得到及时地解决。

- 市场部的负责人和零售部的负责人之间关系十分紧张。

- 绩效评估系统混乱且存在着争议，这会给一线的零售带来严重的问题。

- 五花八门的联合，对我来说，没有任何意义。

我宣布了“热烈拥抱”计划。高级管理班子中的 50 名高级经理中的每个人都要在未来的 3 个月内，至少要拜访公司的 5 个最大的客

户中的一个。他们此行的目的就是要倾听，要显示出我们对顾客的关注以及恰当地采取我们所支持的行动。他们的直接属下(总共大约有 200 名高级经理)也要做相同的事。在每一次的“热烈拥抱”式的拜访活动中，我要求他们都要能够递交一份 1-2 页的报告，这些报告可以直接交给我，也可以交给那些可以直接解决客户问题的人。我希望这些拜访活动能够有助于我们减少客户的这种成见，即我们公司总是难以接触。我还清楚地指出，我们的拜访活动也没有理由仅仅停留于公司的 5 个最大的客户。显然，这是一次对我们公司的外界信任度的大检阅。

“热烈拥抱”计划也是 IBM 的公司文化改革的第一步。强调我们将从外至内地建设自己的公司并且使公司所有的事情都以客户为导向，这对于我而言的确是一个重要的方法。它不仅带来了轰动效应，而且，当人们意识到我的确是认真阅读了每一份报告，他们的行动和反应速度就快多了。

撤销管理委员会

还是 4 月末的那一天的下午，召开了一次“管理委员会”会议(IBM 内部称其为“MC”

会议)。要知道，在管理委员会谋得一职，可是每一个 IBM 的高级经理所梦寐以求的最高职位，也是事业上的顶点了。当我加盟 IBM 公司时，该委员会有 6 名成员，其中就有埃克斯和库恩勒。管理委员会每周开 1-2 次会，通常是正规的全天会议，还有大量的会议提案。公司所有的重大决策都向该委员会上提交讨论。

该委员会中有些成员是最近才任命的。但是，就在我来公司后的第一次管理委员会上，我告诉他们一个让他们感到十分—或许是万分沮丧的决定，那就是，公司今后不再设管理委员会这一机构。因为，我希望自己能够更有决策权，而不是由管理委员会来更多地行使公司决策权。尽管直到数月以后，管理委员会才正式撤销，但是，作为 IBM 的数十年的主导性管理决策机制，它的使命已于 1993 年 3 月寿终正寝。

在某种程度上说，管理委员会的兴起和消亡，就是 IBM 公司的整个刻板的等级制度兴起与消亡的写照。在我看来，这简直就是一个奇怪的管理公司的方式—明显的中央集权式管理，而且，这种管理方式最终会导致权责不分。管理委员会是 IBM 出了名的有争议体制的组成部分，在这一体制中，各个事业部的建议权会与具有同样权限的公司管理人员的建议权之间产生分歧和对抗。当我一想到技术产业的复杂性，以及重要的业务和产品决策所包含的风险性等因素，我就会理解这种体制，因为它或许在创立之初时确实是一个精彩创新。但问题是，随着时间的流逝，IBM 的员工已经学会了如何开发新的管理机制以加快他们自己的议事日程。因此，20 世纪 90 年代初，真正有争议的机制已经明显地让位于事先安排好的共识性管理体制。公司的管理人员，不是要提出有争议的建议，而是要使公司在最大范围内达成共识。于是，人们就期盼管理委员能够提供一个包含着众多可能性的直截了当的建议。在通常情况下，管理委员会的使命就是一个形式上的盖戳批准行为。我没有花太多的时间来仔细挖掘 IBM 的公司发展史，但是，我已经听说过行政助理制度就是这种官僚主义管理机制的产物。

会晤业内专家

在我上任后的最初几周中，除了做其他事以外，我还安排了许多次与电脑和电信行业的各位领导之间面对面的会晤。其中有 TCI 公司的约翰·马龙、微软公司的比尔·盖茨、英特尔公司的安迪·格鲁夫、NCR 公司的查克·埃克斯雷以及 Lotus 公司的吉姆·曼齐 (Jim Manzi)。这些会晤对我帮助很大，而且，他们对 IBM 的看法或许还没有他们对行业的洞察力对我更有启发。正如你所预料的那样，我的许多来访者都是带着一颗虔诚的心来的。

或许与安迪·格鲁夫的会晤要算是其中最直接进入主题的一次会晤。格鲁夫以他可

爱的直截了当的方式，坦率地告诉我，IBM 在微处理器行业没有前途，所以，IBM 应该停止用 PowerPC 芯片与英特尔公司竞争，而且，只有停止这场竞争，两家公司之间的关系才不至于越来越紧张。我感谢格鲁夫的忠告。但是，对于他所建议的 IBM 公司所应该怎样做的建议还是无法真正理解。于是，我只好把格鲁夫的忠告囫圇吞枣地放在了心里。从内容来看，与比尔·盖茨的会晤并没有什么特别的，从根本上说他只是给我提供了这样一条信息，那就是：IBM 应该坚持做自己的主机业务，而不是个人电脑业务；但是与盖茨会晤的一些偶然事件，则要比与他的交谈更有纪念意义。

我和盖茨是在 5 月 26 日上午 8:00 见面的，地点是在纽约城麦迪逊大街。很巧，我也打算在同一天的稍后的时候在那里会晤 Lotus 公司负责人吉姆·曼齐。所以，IBM 的安全保卫人员也糊涂了，他们不认识盖茨，所以称盖茨为“曼齐先生”，并给了他一张曼齐的通行证，当盖茨到达第 40 层楼的时候，他对此感到不高兴了。但无论如何，我们还是进行了一次有益的讨论(但是让我失望的是，我并没有在他身上看到著名的摇摆动作)。

更值得一提的是这次会晤之后所发生的事。我和盖茨以及我们的办公室人员都同意在我们的会晤之前和之后都不向外界公开这次会晤。然而，媒体还是在盖茨离开 IBM 办公大楼两个小时之后知道了我们这次会晤所发生的事。而且，到了晚上，几乎所有人都都知道盖茨的通行证被 IBM 的安全保卫人员弄混了。盖茨显然不想说明在同一天，我还要会晤曼齐，从某种程度上说，这次弄混事件似乎更进一步证明了 IBM 的——以及或许是郭士纳在技能上的缺乏。

快速失血的财务

4 月底，我们公布了公司第一季度的经营业绩，但这并不是一个让人高兴的业绩。收入下降了 7%；毛利润也下降了 10%以上——从 50%下降到 39.5%；公司的税前亏损是 4 亿美元；在上年同期，IBM 的税前利润接近 10 亿美元。

5 月底，我看见 4 月份的业绩，而且这些数据中没有一点夸张的成分。4 月份，公司的利润又下滑了 4 亿美元，这样公司在前 4 个月中就一共亏损 8 亿美元。同期，IBM 的主机业务销售量也下降了 43%。公司的其他一些大宗业务——软件业务、维修业务和融资业务，这些大多与主机业务的销售情况紧密相关的业务，也都因此而销售量大降。公司惟一增长的业务领域是服务，但是其市场份额却相对较小，因而利润并不大。员工总数也略有下降：从年初的 30.2 万人下降到 4 月底的 29.8 万人。好几个事业部——包括特定应用软件事业部和半导体事业部，都举步维艰。

几乎与这些糟糕的经营业绩一样糟糕的还有：尽管公司蛮可以在财务总额上有所增加，但是，公司的内部预算和财务管理制度还是漏洞百出。公司不是只有一个，而是有两个或三个预算体系，因为 IBM 矩形组织结构中的每一个部门(也就是各个地域的事业部和产品事业部)都坚持要有自己的预算。结果就是，公司没有一个统一和固定的预算。财务分配当然也就不断地有争议和不断地变化，所以，要想做出统一的决策可想而知是相当困难的。

如果听任主机业务以及众多主机相关业务仍然如此继续下滑，那么 IBM 的前景就十分的危险了。我们正以最大的努力运用融资租赁的方式来支撑资产负债表的平衡，但是，还必须采取其他一些方法来稳定公司的经营状况。

与媒体的早期接触

公司与媒体之间有一个非常短暂的蜜月期——这是可以理解的，因为情况一般都是这样的，但不可能整天在媒体的监督和报道之下对一家病入膏肓的公司动大手术，扭转乾坤——有太多的工作要去处理，不可能每天都将所取得的进步形成书面报道，而且这些进步也是花上数月和数年才能够获得，而不是数小时或数天就能够取得的。美联社的一名记者曾希望跟踪报道我在 IBM 第一天工作的全部经过；《今日美国》也说要为我每天的工作制定一个“每天进展表”。我对他们说：“不了，谢谢。我们需要大量安静的时间，仔细考虑我们下一步的任务。”这对于一个习惯于写作 IBM 问题每日报道的记者来说，并不是一个受欢迎的答复。

我加盟 IBM 的第一天，就把我的公关经理戴维·卡里斯带到 IBM 来了，卡里斯已经跟随我多年，20 世纪 80 年代他回到美国运通公司。在我看来，他是美国最优秀的公关经理，也是 IBM 历史上第一个真正的职业公关人员，并从事着高级公关工作。几十年来，公关工作一直和销售工作一起被认为是公司的高级工作。

卡里斯加盟 IBM 的时候，公司的公关工作简直是一团糟。IBM 也有一些天才的员工，但是公关部门的员工大多用心良好却缺乏培训。然而，即便他们都是受过系统培训的职业公关人员，他们也无法在像 1993 年的 IBM 这样的一个漏洞百出的公司中大展身手。特别是，IBM 的高级经理们也认为，公司的惟一真正的问题就是每天来自媒体的轰击。他们觉得，如果媒体对 IBM 的正面报道更多一点，那么公司就会转而赢利，而且，方方面面也都会重新走向正轨。

尽管我的最明显的优先性任务，就是与 IBM 的客户和员工进行会晤和交谈，但是，我也不得不抽出一点时间来与媒体打交道，我面临着来自各方面的压力。最初的几个月

里，在每个特定的日子里，都会有来自主要媒体的超过 65 宗对我进行采访的固定请求。如果再加上来自于地方性报纸以及电脑行业报纸的采访要求，那么采访要求就有数百宗了。如果再加上来自全世界的采访要求——等等，不计其数。

我不知道自己在有限的的时间里该如何处理这些事务，我已经答应接受《纽约时报》、《华尔街日报》、《商业周刊》、《财富》、《今日美国》以及《金融时报》的单独采访，但是，媒体的反应告诉我——而且是不断地、大声地告诉我，这还远远不够。

我最需要的就是时间，但是，我知道自己的时间并不多。各方面的压力在不断增大——来自媒体的、华尔街的以及股东的，我们已经做了不少事，但是，我知道我将不得不公开——而且是尽快公开我的扭转 IBM 颓势的计划。

第六章 财务止血

1993 年 7 月，压力(全面的压力)越来越大了，公司的财务状况一团糟；员工们也希望他们的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(倒不是说我会认为媒体对于 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，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 的第 100 个工作日的情况，报道的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结束了——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。

尽管我自认为自己已经做了很多，但看来，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。而且，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，我的确已经准备好作出以下 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的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。当一个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 Burroughs、Univac、NCR、ControlData 以及 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的小范围的和横向的部分产品。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都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，而且，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的真实原因的情况下，对新的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,其实客户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。

而且,他们的这一目的达到了。到 20 世纪 90 年代初期时为止,电脑产业中的数万家企业——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)。

尽管电脑产业中所发生的这些重大的重组活动的结果是良好的,但它也带来一个非常不理想的结果,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,有一个总的承包商名叫 IBM、Burroughs 或者 Honeywell;现在,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了。

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,与我所知道的其他产业的竞争者不同,他们都在试图制定他们“自己”的独特标准,如果没有带来很高的价格,他们是不会让产业中的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,我们的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。我所需要的一切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,当我于 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,还会有只为某一个产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都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、小型化以及更为价廉，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致，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“互操作”。

但是即便是在我跨进 IBM 的门槛之前，我就已经知道这一个空头许诺了。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的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 还是鉴于对行业内的其他公司的错误认识，而走上了一条错误的道路。公司正在走向分裂—你也可以说是正在走向毁灭。

现在，我必须告诉你的是，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，摧毁它的这一独特的竞争优势并将 IBM 分裂成一个一个的独立的电脑零部件供应商—如大海中的一条小鱼一样的微不足道，无疑是一种罪过。

在尚蒂利召开的那个盛大的 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—但是，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。而且，我相信，也是我所做的最重要的一项决策—不仅是在 IBM，而且也是在我的整个职业生涯中的最重要的一项。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。但是，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的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的每个事业部的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的范围内就聘用 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，即当有员工从公司的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。

我开始告诉客户和员工们，IBM 将保持完整。我记得，我的这一决策在我们的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，则感到十分沮丧。改变我们的经济模式

那个夏天的第 2 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辞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 的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。经过数月的努力，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，而且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——至少是在短期内就能够拯救公司的方法，就是大规模地削减不具有竞争力的开支。

因此，我们作出了 2 项重要的财务决策：第一，我们将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，我们将削减开支 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，给所有的人带来痛苦，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；但是，我知道，这还远远不足以打造一个充满活力的、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 几乎所有的业务流程进行彻底改造。我们所有的业务流程都既臃肿又浪费。因此，1993 年，我们开始实施一个巨大的再造项目——这个项目后来变成了 IBM 这个全球公司最大的再造项目，或者至少也是最大的再造项目之一。它持续了 10 年之久，而且，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，整个的再造做起来就显得十分艰巨和困难了。我们公司臃肿而缺乏效率，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，几乎都在不同程度上属于老主机时代的变种，而且当时为了迎合 24 个独立事业部机制的需要，对这些系统又作了大大小小的修改。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，这种业务流程就相当于 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。当我们有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这一财务问题。因为那时，我们一共有 266 个不同的总分类账户。有一次，我们的人力资源部的人员真是生气极了，因为他们发现，在公司的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一下子发动全面进攻，而不是循序渐进地推进我们的再造计划。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——而且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)。

当我来到 IBM 公司的时候，我并没有太自以为是。但是，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。可是，或许最令我震惊的是：每年，我们仅在这一个领域中就花费了 40 亿美元。然而，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，而且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。而且，我们还将 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英尺的、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 20 世纪 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 1 年 100 万美元。

我们出售 8 000 英亩没有得到开发的土地；还出售了一些我们不需要的一级不动产——例如位于亚特兰大的那座最高的大楼；我们还从外部聘用供应商并将该部门的全职人

员裁减为 42 名；在公司位于纽约韦斯特切斯特的总部附近，我们还将 21 个公司办公地点压缩为 5 个。

从 1994 年到 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—而且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 8 000 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，大约有 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。

在头 10 年里，IBM 还收集了大量的和重要的精美艺术品，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—该馆位于曼哈顿第 57 大街的 IBM 大楼中展示一下。我们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 3 100 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，但却必须要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中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。Loral 公司以 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的差不多了。然而，随着

时间的流逝，我们还需要因为另外一个不同的原因——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的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，总会带来负面的效应。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。有太多的人在关注 IBM 未来的命运，以至我们只能采取一种方法与他们交流我们所有的决策——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的一个大型会议室里，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，新闻发布会现场可想而知就满是记者了，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。

从根本上说，这是我首次公开亮相——我首次公开讨论我在 IBM 所学到的和打算要做的。会前，我曾精心准备的演讲稿，鉴于 IBM 长期以来就给人留下了刻板守旧的印象，我决定不按讲稿演讲甚至即兴演讲。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赢利。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，我们现在正在致力于使 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——它们是人们正在努力地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的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‘客户回应’的事情——即更加关注客户、缩短产品生产周期、加快产品交付速度以及提高服务质量。”

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的做法越好——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。”至于我的公司的远景规划，这个行业自会有充足的时间给我作出定论。

《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办法，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's》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‘以市场为导向 为每一个事业部制定战略’。换句话说，就是需要一个最好的工具包。”

“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’(Big

Blue)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。许多记者在撰写他们的报道的时候，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，因为我已经在我上任后的最初 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，大多数的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。拥有足够多优秀的和富有洞察力的人才的 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 的员工所说的那样，“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，他们就是抢夺你的市场的人，就是抢走你的股东权益的人，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，也不指望有一个人可以期待的、能在某种程度上带来神奇的转型的长期计划。我想要的是——也是 IBM 所需要的是一种巨大的紧迫感。

连专家也遗漏了的一点就是，我们已经作出了一些十分根本性的战略决策——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，是因为我不希望我们的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的战略决策，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，并且确保公司不分立。
- 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的大多数只不过是 IBM 的“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 最初的几个月中的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 在行业中的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的任务。

第七章 打造领导班子

1993年年末，我逐渐将注意力转移到整个IBM的团队建设、我的高层管理班子以及我们的董事会建设上。如果你今天问我，什么是我在IBM任职期间自认为做得最出色的一件事，那么我会告诉，这件事就是：打造IBM的领导班子—即，当我退位的时候，我的接班人是一个IBM的老员工，而且，我们所有的主要业务单位的负责人，也必须是IBM的老员工。

我认为，如果我加盟IBM的时候，带来一帮公司以外的人，并神奇地在IBM的老员工的岗位上做得比老员工们更好的话，现在还要这样做或许太天真太危险。我就是来自别的外人，而且是来自于一个根据我的经验，你或许也能够经营得好的一个处于相对简单的行业且处于良好状况中的小型公司。当然那时我不知道会加盟IBM，因为IBM对于我来说是一个巨大且太复杂的公司。更重要的是，IBM还拥有众多天才，而且他们都具有独特的经验。如果我不给这些本土团队的成员一个机会的话，他们很可能就会带着他们的才能和学识另谋高就了。这样，我就不得不寻找另外的准备以一种不同的方式行事的人来充当管理班子的成员了。

我们需要作出许多关系重大的业务决策。因此，选拔一个我能

信任的人是至关重要的。但这却并不是一件容易的事，建设一个管理班子，实际上是一个日常性的、需要逐个人和逐个业务领域予以开展的工作。我阅读他们写来的报告、观察他们与客户之间的交往、在会议中与他们座谈，并对他们的思维清晰性、是否具有信心和勇气以及是否能够根据我的眼色灵活行事等作一评估。我还需要知道，他们是否能够坦率地与我直接讨论他们的业务问题。

在我上任之初的第一个月里，我就废除了“管理委员会”制度，这实际上就是在大声地宣告，IBM的管理文化将有重大变革。然而，我仍然需要一个高层执行委员会与我一起共同管理公司。因此，11月，我创建了一个“公司执行委员会”，称为“CEC”，包括我在内，共有11名成员。

鉴于“管理委员会”的前车之鉴，我宣布CEC将不允许做以下这些事：它将不能接受解决问题的委托；不能行使代表权或者为业务部门代作决策；它只关注跨部门的政策问题。

不久，公司文化就将CEC完全视为“管理委员会”的替代机构，即把能够成为CEC的成员当作公司中最高的荣誉。我从来没有把在CEC中谋得一席之地视为对某人的价值的一种真正的肯定或成功人士的象征。但是，有时候，你也不得不在既存的体制中工作。如果所有有能力的IBM的员工都希望通过努力工作以便在CEC中谋得一席之地，

在某种情况下这对我也没有什么不好。

同时，我还创建了一个“全球管理委员会”(WMC)，以鼓励公司内部各个业务部门之间的沟通和交流。WMC有35名成员，每年召开4-5次会议，还有一个为期两天的分会，该分会主要讨论运营单位的成果以及全公司范围内的倡议。然而，在我看来，其主要的目的还是让高级经理团队为一个共同目标而努力工作。这些会议组织为我的高级经理提供了这样一个机会，即他们可以在这些会议上握住另外一个高级经理的手说“我已经想出了一个好主意，但我需要你的帮助。”

建立一个新的董事会

我初到IBM的时候，有一个最具有革命性意义，但却最少被注意到的一项改革措施，就是对IBM董事会的改革。当我刚到公司董事会的时候，董事会一共有18名董事，其中4名是IBM的老员工，他们分别是：约翰·埃克斯、杰克·库恩勒、约翰·欧佩尔(在埃克斯之前，他是IBM的CEO)以及保罗·里佐。我认为，这样的董事会规模过于庞大，且公司董事会内部的人员也太多，特别是，这些内部人员还都是公司现任和前任的在执行委员会中具有主导地位的人员。

显然，搜猎CEO的行动、媒体对公司公开的严厉批评，以及公司股东年会上的尖锐而深刻的指责，这一切都给许多董事会成员造成了严重的精神打击。在公司治理的一系列讨论活动中，我十分赞同他们中一些人的观点，尤其是吉姆·伯克和汤姆·墨菲的观点。我想大多数的董事都对于自己在董事会的去留问题上怀有复杂的心情，有些人会很愿意有一个光荣退出的机会。伯克和墨菲提出了一个精彩的建议：每位董事都自己提交辞呈，而且，董事委员会将决定未来董事会的合理结构。

结果是，有5名董事于1993年离开了董事会，1994年又有4名董事离开了。墨菲和伯克是自己要求退休的，比IBM规定的退休时间提早了一年。他们的行动无疑是一个信号，是在告诉其他人：现在该是把位置让给新人的时候了。有些人离开是出于自愿，但也有一些人选择离开是因为他们发现公司现在的流程很令他们反感或者是出于个人的难处。但无论如何，我们顺利地解决了董事会的问题。令所有人吃惊的是，对此，媒体却显示出了少有的平静。

到1994年年底，我们组建了一个有12名董事的董事会。我是惟一的公司内部的人，过去的那个由18人组成的董事会中只有8名董事继续留任，这8个人都是在一年前才进入董事会的。

从1993年开始，我们开始引进新人，最先引进的就是查克·奈特——埃默生电气公司

兼董事长兼 CEO。查克还是 Caterpillar 公司的一名董事的时候，我就已经认识他了。他是一个务实的人，也是一个对自己、对 CEO 以及他的董事会成员都要求很严格的人，这也是我十分敬重的。他还被尊称为美国历史上最早的 CEO 之一，而且，他的当选也是重建 IBM 董事会的重要的第一步。

1994 年，我们又将麻省理工大学校长查克·维斯特(Chuck Vest)和福特汽车公司董事长兼 CEO 埃里克斯·特罗特曼(Alex Trotman)请来担任 IBM 董事会成员。美国报业协会总裁兼 CEO 卡西亚·布莱克和美孚石油公司董事长兼 CEO 路·诺托也于 1995 年加入到我们的董事会队伍中来了；接着就是 1996 年进入董事会的尤尔根·道曼恩—Hoechst AG 公司董事长、1997 年进入的三菱商事株式会社总裁 Minoru Makihara (日本最高层的商业界领导人之一)、1998 年进入的美国运通公司总裁兼首席运营官(后来是董事长兼 CEO)肯·谢诺尔特以及 2001 年进入的 Eli Lilly 合伙公司董事长兼 CEO 西德尼·陶里尔。

由这些人所组成的董事会，为我们后来所取得的成功立下了汗马功劳。有力、投入和有效，已经是公司一贯的、符合最严格的标准的治理方式。实际上，1994 年，“加州公共雇员退休系统”(CalPERS)董事会—这个管理着世界最大的公共补偿基金的董事会，将 IBM 董事会的治理方法列为最优秀的董事会管理方法之一。自那以后，其他组织才认同 IBM 董事会的变化。

与员工的沟通和交流

就在我们改革我们的董事会和高级管理体制的同时，也很有必要为我们公司的员工的沟通和交流打开明确而连续的通道。任何一个公司成功实现改革必不可少的前提条件，就是公开承认自己所面临的危机。如果员工不相信公司有危机存在，他们就不会做出牺牲来实施改革。因为没有人会喜欢改革。无论你是一个高级经理，还是一个门卫，改革都意味着不确定性和潜伏着的痛苦。

因此，危机是肯定存在的，而 CEO 的工作就是把这些危机找出来与自己的员工进行沟通和交流，告诉他们这些危机的范围、严重性以及影响。同样重要的是，你作为 CEO 还必须能够告诉员工如何终止这些危机—新的战略、新的公司模式以及新的公司文化，就是终止危机的方法。

所有这一切都需要 CEO 投入巨大的精力用于沟通、沟通、再沟通。我相信，如果没有 CEO 多年持续地致力于与员工进行当面沟通，而且是用朴素、简单易懂和具有说服力的语言去说服员工并让他们都行动起来，那么，公司就不会实现根本的改革。

就我的 IBM 生涯而言，这就意味着，我要在某些时候，从那些在与“自己的人”进

行沟通和交流时有着强烈的控制欲的事业部负责人的手中，夺过麦克风，并告诉这些负责人，在与员工进行沟通时，如何来确立他们的优先性问题、说话的声调以及个人形象问题。在某些公司，有时候这样的行为或许是恰当的——但是在 20 世纪 90 年代初期的巴尔干化的 IBM 公司，这样做却并不恰当。这是一个我们都要面对的危机。为此，我们首先就要将我们的公司理解为一个完整的公司、一个由前后一致的思想指引的公司。在这个公司中惟一可以这样与员工进行沟通和交流的就是 CEO——我。

在我上任的早期阶段，这些沟通活动对于我来说是绝对至关重要的。我所要传达的信息十分简单，我站在 IBM 遍及全球的员工面前——而且是没有拿演讲稿，面对着他们说道：“显然，我们过去所做的那一套并不管用。在 3 年中，我们亏损了 160 亿美元。自从 1985 年以来，已经有 17.5 万名员工失业了。媒体以及我们的竞争对手都把我们叫做保守而过时的恐龙。我们的客户也很不高兴而且是很生气。我们没有像我们的竞争对手那样发展壮大。难道你们不认为有什么地方不对劲了吗？难道我们不应该尝试一些别的方法吗？”

我也发现了 IBM 内部信息系统的能量，因此，我开始以“亲爱的同仁”为名给员工们写信。这些信件也是我在 IBM 所实施的管理体制的十分重要的组成部分。在我上任后的第 6 天，我就给他们写了第一封信：

董事长办公室

1993 年 4 月 6 日

敬致：IBM 全体同仁

主题：我们的公司

上任伊始，我就在我的办公室电脑中发现。PROFS 邮件是 IBM 的一个重要的沟通和交流的工具。感谢所有的给我发来道喜信、祝愿信、建议以及意见的人。我知道你们都能理解我不可能给你们每个人单独回信，但是，我的确想借此机会感谢那些在信中提到了一些经常性的和严肃的公司问题的人。

你们对 IBM 的一片赤诚之心深深地打动了我，而且，很显然，你们也希望重振 IBM 的雄风——越快越好，让 IBM 重新占据电脑市场的领导地位。无论是已经离开 IBM 的人，还是继续留下来的人，都是这样想的。这些都有力地说明，我们的员工对成功的渴望，就是我们公司的力量所在。

你们中有些人受到了伤害并为此而感到生气，因为你们在多年忠诚于公司以后，却被宣布为“多余的人”，并在媒体的有关绩效评定结果中曝了光。

我的确意识到，我是在公司正急剧走下坡路的痛苦时刻来到公司的。我知道，这对于每个人都是一件痛苦的事情，但是我们也都知道，这也是不可避免的。我所能给你们保证的就是，我将尽我最大的力量尽快地让这个痛苦时期成为我们身后的历史，以便我们能够开始展望我们的未来以及拓展我们的业务。

我希望你们也能知道，我不认为那些离开 IBM 的人就一定是不太重要的、不太合格的或者比公司中的其他人贡献小的人，相反，我们都欠着那些离开公司的人一份巨大的人情，因为他们都是给 IBM 做过巨大贡献的值得赞赏的了不起的人。

最后，你们在信中告诉我，重振公司的士气，对于我们所制定的所有业务计划来说都是一件重要的事情，对此，我完全赞同。在未来的几个月中，我打算走访尽可能多的公司营业部门和办公室，而且，只要一有时间，我就会去和你们会晤以共同商讨如何巩固和加强公司的力量。郭士纳

这封信在 IBM 员工中引起了强烈的反响。对于我来说，它们无疑是我在 IBM 的最初的黑暗日子中的一种安慰、支持和力量。有一封回信写道：我流下了喜悦的泪水。

还有一封是这样的：

谢谢、谢谢、谢谢，IBM 复苏了。

同时，IBM 员工也从不害怕说出自己的反对意见。我就曾经收到过一封非常坦诚、直率和直截了当的来信——哎呀，我只能说，在我年轻的时候，我可是绝对不敢给自己的老板写这样的信，就更不要说给 CEO 写信了。他是这样写的：

得了吧！收起你的那套噱头吧！干点实事，缩短定单的循环周期，向市场提供一些新产品，找到新的市场，倾听那些目前还不是我们的客户但只要我们有产品他们就会成为我们顾客的人的声音。

别再做那些伤人心的事情了。干点实事会让你不至于在每 6 个月后就让越来越多的人痛苦。

还有一名员工在信中这样表达对我的欢迎：

欢迎你！还有，不要担心自己并不懂多少微型芯片知识，只要你不把它们和巧克力片混淆在一起就足够了。

有一个员工——即便就在他的老板面对我们的竞争对手的成功而惴惴不安的时候，还是抽出了时间和精力来讽刺我的走访活动：

我认为你有 3 个方面的态度和观点尚待改正。你如此的平易近人，且如此愿意接受信息反馈，这让我感觉与你交换意见是一件轻松愉快的事。

1.你为 IBM 人制定了一个重要的长幼尊卑制度：首先是客户，其次是 IBM，第三才是某人自己的事业部。这听上去就像是麦肯锡的等级制度。我给你提供一个更为合适的长幼尊卑排序—而且这也是 IBM 的一个传统，那就是：首先是某人自己，第二和第三都保持不变。尊重个人是个人健康成长的不二法门，不仅对于个人来说是如此，一个组织或社会也不例外。(麦肯锡的等级制度是这样排序的：首先是客户，其次是公司，最后才是个人。这种等级制度蔑视员工和他们的家人。)

你说我们有必要做自我检查，并对我们一直以来的营运方式做检查。我也很看重自我反思，并给出以下建议以供你参考。(它们都会为你提供管理案例。)

2.你似乎既想要竞争又大力强调打击竞争的重要性。我意识到这种态度是一种文化上的认同，但是我也相信，这也是一种不必要的、不健康的和最没有生产力的社会互动形式。例如，IBM 内部的竞争思维(IBM 人打击 IBM 人)就是你所竭力反对的。你也强调了取悦顾客的必要性，我同意那是一个目标，并承认它是一个与“打击竞争”不同的目标。为达到这些目标我们所要采取的方法也应该是不同的。如果我们不清楚自己的目标，我们将很可能找不到有效的方法去实现这些目标。

这里尤其要指出来两点：你提到了“挫败某人的锐气”和“驳他们的面子”。难道这些听起来像是健康的态度吗？这些“某人”可也是有朋友有家庭的人呀！他们甚至有可能就是你的朋友和亲戚。拥有这种想法和态度的竞争一定是一种牺牲别人以达到自己的目的的竞争，就其实质来说，它就是对个人的不尊重。

就这个主题(“异端文化：反对竞争的案例”)我已经给你寄去了一盒录了音的磁带，并随磁带附上一个简短的说明。显然，这盒磁带和短信是被行政助理截获了，并没有到你手中。如果你有兴趣就该主题展开进一步的探讨，我会再给你寄磁带。

你声称衡量我们是否成功的一个最重要的标准，就是我们的每一项信息技术消费预算的百分点。在我看来，这似乎是一个不健全的想法。百分点是有限的，最多不会超过 100 点。使用它来作为衡量标准，任何一家公司想要实现赢利就必须以牺牲另外一家或者多家公司为代价。如果我们能够思维开阔一些、能够考虑如何才能制作更大的馅饼，那么我们每个人就都能够体验成功者的感觉。比如，如果为了增加价值而在信息技术上多花点钱，这样做我们尽管会丢掉百分点但却同时实现了公司的成长和赚取了更多的钱。(我猜我们已经在 20 世纪 80 年代丢掉了太多的百分点，但是我们也正是在那个时候实现了扩张和每个季度赚取 10 亿美元的利润。)相反，我们对获取 100%的读卡机市场有多大的兴趣？

尽管在这封信中我所关注的是“有待改善的方面”，但我想再次强调的是，我敬佩你的为人并尊重你已经和正在从事的工作。我期盼着能和你合作。

[姓名略]

又及：我不知道这是否是真的，但我确实听说，你走访位于北卡罗来纳州罗利的办公地点的活动是被事先安排好了的：你所经过的路线是事先安排的；你将要参观的大厅，他们也事先重新粉刷了墙面并铺设了新地毯。我想知道，如果你知道这一切是真的并且它就是真的，你又会怎么想呢？有时候我不得不为我自己所说的话感到懊悔——几乎有一半的话都会让我懊悔。我所能说的就是，有人给我回信是一件好事，但是，我却因为太忙而无法给每个给我发电子邮件的来信者一一回复！

第八章 打造一家全球企业

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的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，随着我们的战略人员对于公司的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的最为复杂的机构。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，还有一些是在聪明的

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, 面对着遍布全球的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 万名聪明好学的和有主见的职业人员的公司。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。大部分的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的时候, 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, 运通卡的货币种类已经增加到了 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的重要国家的支持。

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赢利状况。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 23 000 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的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 当时的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的和可以预见的：“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的 IBM 员工的电子邮件。在经过一番调查之后，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 2 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从办公室发送的信息。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——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的大多数 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。

每当新的全球性的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。

第九章 重振品牌

如果 IBM 的品牌搞砸了，那么我们的一切努力——从精兵简政、重塑品牌，到制定战略和提高员工的士气等一切努力，就都等于零——尽管我们在其他事情上也很努力。我总是认为，一家成功的公司必须有一个以客户或市场为导向的和——一个强有力的营销网络。这就是为什么我在推行第二步战略——打造一个全球性的企业的时候，一定要完善和加强 IBM 的市场营销能力的原因。

IBM 在 20 世纪 80 年代因为其在商业领域中的查理·卓别林式的杰出贡献而获得了众多的奖项，这些奖项使 IBM 进入了个人电脑行业。然而，到了 20 世纪 90 年代早期，公司的广告系统陷入了一片混乱，作为当时日益走向公司分立的一部分，几乎公司的每个分部的每个产品经理都设立了自己的广告部，并分别聘用不同的广告代理机构。1993 年，IBM 一共有 70 多家广告代理机构，每个机构都是独立的，其间没有任何的中央协调。这就好像是 70 多个喇叭同时吹响以吸引客户的注意。在同一份业内贸易杂志里，就会出现 18 种不同版本的 IBM 广告，这些广告的设计、用词甚至是标识都各不相同。

1993 年 6 月，我聘用阿比·科恩斯塔姆担任“IBM 公司市场营销”负责人。阿比已经跟随着我工作多年——我还在美国运通公司时她就已经与我共事了。我们所需要处理的是一些非常重要和紧急的事务，所以，我需要一个能了解我并知道我的管理方法，而且是

不需要我多费口舌就能够领会我的意思的人。阿比就是不二人选。

阿比接手的是一项极其棘手的任务。在 IBM 从来就没有一个真正的市场营销负责人，各个事业部的人很少能够理解和接受阿比的角色，而且一开始，她还遭到了他们的蔑视。IBM 是建立在技术和销售基础上的，而且，对于那个时候的 IBM 来说，“市场营销”就意味着“销售”。借用广为流传的定义，销售指的是完成营销所制定的任务和要求。如果经营得好，营销应该具有多方面的作用，包括市场细分和竞争对手分析以及消费者偏好分析、公司和产品品牌管理、广告和直接邮寄。而且这仅仅是其中的一部分。尽管 IBM 显然必须使销售量大于生产量，但它也还有必要重塑自己的形象和重新树立自己在市场中的重要地位。当我来到 IBM 的时候，市场营销并不被认为是一门独特的职业学问，而且也不被当做一门独特的职业学问来实施管理。于是，我让阿比在 60 天之内完成一项 IBM 营销形势分析。

阿比的分析研究发现，尽管我们前面已经提到过存在着许多问题，但 IBM 的整体品牌仍然十分过硬。客户相信他们购买的 IBM 的产品都是好产品。正如我所预料的，我们的最大的优势就是一个整体的品牌，而不是划分开来的各个部分的品牌。于是，市场营销的任务就是说明为什么客户愿意与作为一个整体的 IBM 有业务往来。

阿比知道，她必须结束 IBM 各个部门中的广告业务相互独立各自为政的现象。为此，我们开始逐步开展这一活动。因为，尽管你可以强迫一个部门做它不愿意做的事，但是如果人们不买你的账，你的改革措施也就不会长久。因此，我们采取的第一步就是，解除 IBM 的高级经理所拥有的广告预算、广告人员管理以及随心所欲的预定广告代理机构的自由裁决权。结果，有一个月，在重要的业内杂志上，没有一篇 IBM 广告；而第二个月，这些杂志上却登载了众多的 IBM 广告，看上去仿佛是我们赞助的特刊。这种情况就真实地发生在 11 月和 12 月，因为那时各个市场营销部都想把他们广告预算中用剩下来的钱全都花掉。阿比的工作就是要控制这些胡乱开支和滥做广告行为。我要求她在纽约帕利塞兹的会议中心召开的一次会议中递交一份规划书给新成立的“全球管理委员会”。那是一次严峻的会议，但是她做得很聪明。当 35 名全球管理委员会的委员走进会议室的时候，他们发现会议室的每一面墙上都布置满了来自公司的各个广告代理机构的广告、包裹以及营销小册子。这简直就是一种对公司品牌的糟蹋和对公司产品的污染。在阿比做完她的营销规划报告以后，我提出了一个问题：“有没有人怀疑我们会把这件事做得更好？”没有人吱声。

一个声音，一个机构

阿比决定将 IBM 所有分散独立的广告部门——不仅是在美国国内的，还有遍布全世界的 IBM 广告部门都集中起来，合并成只聘用一个广告代理机构来代理 IBM 的广告业务。同时，这也是历史上规模最大的一次广告机构合并。起先，很少有人知道她的这一计划——只有 IBM 内部的少数几个员工以及那个意向中的广告代理机构的首席执行官才知道。没有正规的广告评估程序，没有创意开发，也没有工作报告，阿比将程序降低到了最简单的程度，整个工作班子中就只有 4 个人，其中就有一人是当时管理 IBM 所有财务会计人员的负责人。经过 4 周的努力，她在饭店里召开了一系列为期两天的会议(双方人员互用化名)，以讨论和思考这么大的举措中的每一个步骤可能遇到的问题和挑战。

她和她的那个只有 4 个人(都是 IBM 的内部员工)的小团队最后一致决定选择奥美广告公司全权代理 IBM 的所有广告业务，因为该公司拥有雄厚的全球广告代理业务专业水平和经验。而这正是 IBM 所需要的，就是说该公司正好可以为我们所有的产品和服务以及公司在 160 多个国家的整体品牌作广告代理。

在我们最终签订广告代理协议之前，我要求阿比将 3 个奥美广告公司的高级员工带到我们公司总部来。我们打算与这些人讨论一下 IBM 的品牌问题，以便让我确信我们大家都对我们所要做的事很清楚——当面倾听他们对于成功所承诺的努力，而不管为这种努力需要付出多大的代价。有趣的是，这次会晤显示，他们有一个与我们相似的目标。他们详细讨论了他们对于 IBM 未来的打算——并为此辞退几名财会人员。因此，实际上，在这次会晤中，我们双方都是以诚相待。

阿比给了我全力支持，但是其他人却要难办得多，这些人既有公司内部也有公司外部的。许多产品事业部和海外地区部门都采用了一个“也应该可以”的方式——直到我们在集中处理大多数广告开支、媒体购买以及签订全球合同等项目的时候，他们才停止这样做。广告界本身也因为我们的这一举措而万分震惊。是啊，对于广告业来说，又有什么能比这一次的举措更加史无前例的呢？而且，这还是在守旧的和困难重重的 IBM 发生的呢！

《纽约时报》以头版报道了这次合并活动；《广告时代》(Advertising Age)也将这次行动称之为“全世界为之动容的市场营销之弹”。但是，这却是极其准确的一发子弹。“因为，”《广告时代》继续说，“电脑产品、电脑品牌以及电脑出版物都很少有地区联系，也几乎没有一个有意义的世界性的方法——简单的一个机构，就完成了郭士纳先生的集中控制并将各个诸如个人电脑事业部这样的独立性地区部门整合到大家家庭中的战略。”

批评之声也总是有的，《华尔街日报》把这项决策称之为“胆大妄为的”和“无谓的冒险”行为。该报的相关文章警告说：“如果那个惟一的广告代理机构无力发动一场速战速决的战役，那么 IBM 的复兴计划就要拖延好几个月了。”

情况还远不止如此。尽管许多地区经理对这一行动大加指责和攻击，1994 年广告代理公司还是以“四海一家的解决之道”为题发动了第一次战役。他们的一个富有创新精神的电视插播广告节目受到了热烈的欢迎——该广告强调的是一种国际主义精神，电视画面中所有的人，从捷克小孩到巴黎老人，都在用他们自己的母语讲话，而所有的讲话又都同时以字幕的形式出现在电视屏幕上。

这次战役重申了一条重要的信息，那就是：IBM 是全球的，而且，我们将坚决团结在一起成为一个世界级的集成者。同时，它也标志着我们是一个与众不同的公司——能够改变和作出大胆的决策，就像我们所作出的合并广告代理机构这个决策一样；我们也能够快速行动；我们还敢于冒险并做有创意的事；此外，我们还更加平易近人。这次战役使我们的品牌更加人性化。

与这些有创意相一致，我们还彻底革新了广告预算和媒体购买。我们知道，通过合并广告代理活动，我们可以节约开支，实际情况也证明了我们的这一想法。但是，这并不是我们这次行动的真正原因，实际上，我们很快就在营销和广告方面双倍增大了投入，而且，我们还在以后的数年中一直坚持这种高投入的做法。

继“四海一家的解决之道”之后，就是另一场战役，我们给它起名为“电子商务”，它帮助 IBM 确立了自己在当时业内的最重要的潮流引领者地位(而且还远不止如此)。

尽管面临极大的困难，但阿比·科恩斯塔姆仍然为这次行动做出了巨大的贡献，并对事态的进展产生了重要的影响。她不得不从零开始建立自己的营销部门，而且同时还要为一个有着机构分化、条块分割、政令不一的历史的公司打一场联合的和全球的战役。而所有这一切都是极其有悖 IBM 的历史传统的，所以，阿比是 IBM 起死回生扭转乾坤历程中的又一位英雄。

第十章 重新制定公司的工资待遇政策

“老”IBM 的工资待遇由来已久，我想，这其中的大部分可能都是从小沃森管理哲学中继承下来的——小沃森于 20 世纪 60 年代和 70 年代创办了巨型 IBM 公司。鉴于公司在那个时候取得了如此巨大的成就，所以如果说它的工资待遇制度不好似乎就是在说瞎话了。

让我简要地描述一下我到 IBM 以后所发现的工资待遇制度。

首先，各个级别的工资待遇主要就是从薪水这一块组成，并辅之以少量的奖金、股票期权或部门绩效工资。其次，工资待遇差别很小。

- 原则上所有员工的工资都会逐年增加，那些在评级中不合格的员工除外。
- 高级员工和较低级别的员工每年的工资涨幅差别不大。
- 工资增长与当年公司年收入关系不大。例如，如果预算增加了 5%，实际的工资增长幅度则在 4%-6%之间。

•所有的技术性员工(例如软件工程师、硬件工程师、销售人员以及财务会计师)的工资级别都是统一的，而无论他们中是否有些工作比其他工作需要更高的技能要求。

第三，过于强调福利。IBM 是一个非常具有家长式管理作风的

机构，公司慷慨地为员工提供了各种形式的福利待遇。养老金、医疗福利、员工乡村俱乐部、终身就业的承诺以及优越的教育机会等，所有这一切都是美国公司中没有第二家可以媲美的。

我所能说的就是，IBM 的做法与其他公司相比很少具有标杆性，但是，从某种意义上说，IBM 又的确是一根标杆，因为它随心所欲地自行其是。

从根本上说，这是一种家族式的管理模式，提供的是一种保障性的环境，在这样的环境中，平等和共享比以绩效为导向的差异更加重要。

在我来到 IBM 之前很早一段时期我就已经对 IBM 的员工对 IBM 具有很强的归属感早有耳闻。然而，这可能都要算是公司在鼎盛时期的事了，公司的旧体制在我来 IBM 之前就已经因为财务危机而瘫痪了。数万名员工被我的前任辞退了——这一举措冲击了 IBM 公司文化的灵魂。在我来公司之前，未来的医疗福利也很少能够到位；现任员工和已退休人员的共享福利待遇也受到了限制——其他人则非常痛苦地失去了自己的“IBM 人”的身份。

旧体制不仅严重脱离市场现实，而且无法满足强调家长式管理的传统的 IBM 公司文化的要求。结果就是，它使得公司举步维艰，也使员工感到难过和不满。我们需要一个全新的方法——而且速度还要快。

绩效工资

我们对公司的工资待遇制度进行了 4 个主要方面的改革，待会儿我将具体说明这 4 个方面。这 4 项改革所反映的是一种与过去完全不同的管理哲学，现作如下对比：

旧新

平均有差别

固定奖金活动奖金

内部标杆外部标杆

津贴绩效

这是一种完全的绩效工资制，而不论忠诚度和资历如何。它也是一种差别工资制，也就是说，我们所有的支出都将建立在市场的基础上，员工个人收入的增加会因市场的变化以及自己各自不同的工作绩效而呈现出不同的工资水平，员工的奖金也建立在业务绩效以及个人贡献的基础上，随着个人的在这些方面的差异而奖金数额也有所不同，而且，我们的股票期权奖励也会建立在个人的关键性技能以及我们的竞争风险基础上，随着后者的变化而有所不同。

现在，让我来具体介绍这 4 个方面的改革措施。

股权

你可曾想像过沃森的家庭财产？当然，老沃森先生——他在 1914 年创办了 IBM，和他的儿子小沃森——是 IBM 鼎盛时期的 CEO(他们父子俩经营公司 56 年)有机会聚积可以与福特家族、休利特家族以及沃尔顿家族媲美的资产净值。当然，沃森父子也可以拥有与福特基金或休利特基金媲美的沃森基金，但是，他们却没有聚积这么大一笔财富！

为什么呢？显然沃森父子坚持认为应该限制他们所拥有的 IBM 的股权。老沃森从不拥有超过 5% 的公司股权，并拒绝将股票期权奖励给自己或者其他的高级经理。他喜欢实行工资待遇现金制，并在支付员工薪水时再附加上一定比例的公司利润。

小沃森于 1956 年开始实行股票期权计划，但其范围也只限于非常少的几个高级经理。至于他自己所拥有的公司股权，根据他的那本著作《父亲、儿子和公司》(Father, Son, and Co.)的记述，他已经于 1958 年停止获取公司的股票期权了(直到 1971 年，他都一直是公司的 CEO)，因为他相信，他在当时就价值 200 万美元的股票期权，将来会价值数千万美元。显然他觉得这已经足够了。

显然对于小沃森来说，公司的股票期权只是用来奖励高级经理的——而且也并没有把高级经理与公司的股东联系在一起。实际上，在前面提到的那本他的著作中，他还指出：“将来的现代化公司应该主要属于为其工作的员工，而不应该属于银行、共同基金或者那些从他们的父母那里不劳而获地继承了公司股票股票的股东”。

尽管我和小沃森有着许多共同的信念(特别是我们都有追求成功的激情)，但是，在以下这些方面我却和他有不同的见解。

我希望 IBM 人都能够像一个股东那样思维和行动——能够感觉到来自市场的压力，并充分利用资产和制定战略以便为公司创造竞争优势。一直以来，市场就是对工作绩效的一个绝对忠实的评估员，而且，我所需要的是一个能够有力地推动 IBM 人从公司外部由外而内地看待公司的激励机制。过去，IBM 在游戏中既是雇主又是记分员，我需要我的新同事接受这样一个事实，即我们工作的轴心是外部因素——股市、竞争以及顾客不同的需求，而不是我们的管理班子的愿望和智慧。

然而，在我刚到 IBM 的日子里，股票期权除了可以扮演通向公司外部的连接器，它还在 IBM 发挥着更重要的作用。我既然已经下定决心维护 IBM 的完整性，那么现在就应该是我为此决心而有所付出的时候了。我刚刚已经说过，组织和重大决策在支持这一整合战略中所发挥的作用，然而，对于营造一个一劳永逸的团队环境来说，却没有有什么能够比为大多数的 IBM 人提供一个统一的激励性工资待

遇机会更为重要了——这是一个主要由公司的整体运营情况而决定的机会。我一再向我的管理团队说，我们不要报告软件的每股赢利或者个人电脑的每股赢利——只有 IBM 固守着每股赢利。只有一种金融记分板，那就是媒体中每天的股价报告。结果就是，当 IBM 公司作为一个整体实现赢利时，我们就都会从中获益；而当公司被分立经营时，我们就往往会蒙受损失。

于是，我们为 IBM 的“股票期权项目”做了 3 个重大的改革：第一，首次向数万名 IBM 员工授予股票期权。1992 年，有 1 294 名 IBM 员工(几乎都是高层经理)获得了公司的股票期权。9 年后，有 72 494 名 IBM 员工被授予了公司股票期权，而且授予非高层经理的股票期权数量是高层经理所获得股票期权数量的 2 倍。

我要强调的是，扩大公司股票期权的授予范围，并不是我个人的管理哲学的一个总原则。实际上，我不是一个许诺至少要把公司的股票期权授予公司的每一个人的公司计划狂。多数员工都只是把这些股票期权视为延迟发放的薪水，只要一有机会，他们都会把这些股票期权兑换成现金。

然而，IBM 是与众不同的——或许与世界上的任何一家公司都有所不同，正如我在前面所说的，IBM 是一个主要由单一的有知识的员工组成的公司。第二，不具有多种业务。公司有一个巨大的、遍及全球 160 个国家、价值 860 亿美元的单一业务。

结果是，如果我们打算成功地完成公司整合的任务，那么工程师、营销人员、设计师以及其他遍及全球的 IBM 员工都必须采取统一的行动。为此，我必须让所有人都心往一处想，那么，将公司的股票期权授予给这些人，无疑会有助于让大家的关注点都放

在同一个目标上，放在一个共同的绩效记分板上。我需要让员工们相信，他们最好是在为一个统一的公司工作—该公司只有一个团队，没有独立的地域分割各自为政。如果不能做到这一点，那么我的整个使 IBM 起死回生扭转乾坤的战略就会失败。

第二个决策在授予股票期权的时候，授予对象也包括高级经理在内，而且，还更加直接了：我们建立在股票基础上的工资待遇制度，构成了高级经理薪水中的最大的一块，将每年的现金工资待遇与公司的股票预期价值之间挂起钩来。这是我的管理哲学的一部分。高级经理应该知道，除非使公司的长期股东获利，否则他们就无法获利。

第三，也是最后一个，关于股票期权的决策也是建立在一个我始终坚持的观点基础上的，那就是：IBM 的高级经理将不会被授予股票期权，除非他们直接将自己的钱投入到公司的股票之中。我们为此提出了一个高级经理股权指南，它有力地说明了这个道理，那就是：“你必须为游戏付出一些代价”，天下没有免费的午餐。每个高级经理都必须和公司股东站在相同的位置上来思考问题：股票上升的时候，我们高兴；股票下跌的时候，我们难过(真正的难过—不再是理论上的股权丧失了)。在我来 IBM 最初的日子里，我不断地在公开市场购买股票，因为我觉得让我自己的钱处于风险之中是很重要的。高级经理的股权指南将在下页中出现。

令人讨厌的必然性

关于股票期权，还有一个历史性的注解：1993 年，我发现自己是在用一种令人讨厌的方式在使用股票期权，但这却是必须的，因为我们公司正面临着财政危机。我意识到我在 IBM 既没有什么技术才能上的优势，也不是什么管理天才，而且我们的竞争对手已经系统地在挖走我们的最优秀的员工。我知道，这个时候减少员工总数很重要，但是在这个危机的时刻或许更重要的是必须保留住我们最优秀的人才。高级经理股权指南

你们有望拥有的 IBM 的股票价值(以美元计算)取决于你们的职位，以及你们的年薪和年终奖综合增长倍数，具体如下：

职位最小增长倍数

首席执行官 4

高级副总裁 3

其他全球管理委员会成员 2

其他高级领导集团成员 1

我千打主意万想方，其中之一或许就是为重要员工授予股票期权。然而，在既定的

股票期权计划中却没有这样的奖励制度，所以，惟一的办法就是召集一次股东大会。在争执激烈的坦帕股东会议上，你可以想像我要求股东们再单独召开一次会议以批准更多的管理股票会是一种什么样的情景！

我决定为那些我们最想留住的人才提供一个机会，即将他们手上基本不值钱的期权转换成新的、价格更低的期权。我讨厌这样做，因为半途重新改变规则并不是真正的游戏规则。但是，我能够通过我所相信的、因地制宜的和非常精确的术语来克服我个人的偏见，并使这个计划具有可行性，获得那时候公司的股东大会的通过。而且，我们将高级经理排除在这一计划之外，他们已经给我们制造了麻烦，所以他们必须以老价格来持有他们的旧股权并且还要努力解决问题和麻烦。

这是一个非常重要和成功的计划。我说不出具体的数字，但是，我知道它帮助我挽留住了本打算加盟到竞争对手公司去的重要员工，但是，这些人现在都在 IBM 的领导岗位上发挥他们的作用。还有，它也向每个人传递这样一条信息——包括那些被排除在该计划之外的高级经理：我们果真是将我们的绩效与股票价格联系在一起，而且，我们希望将我们的利益与股东的利益直接挂起钩来。最后，它还传递这样一条比较重要的信息：IBM 的工资待遇将以绩效为基础，而不是只以工作年限为基础。

其他变革

我已经具体地重点介绍过关于公司股票期权计划的改革，因为我想强调这样一个信念，即如果奖励制度与你的新战略不相吻合，那么你就无法使组织发生转型。在这一章的结尾部分，我将继续介绍我们所实行的其他几项变革，这几项变革将使我们的工资待遇制度与新 IBM 相一致。

在我来 IBM 之前，高级经理奖金的发放主要就是依据他们在各自的部门所做出的工作业绩。换句话说，如果你的部门做得很好，但是整个公司却做得很差，这对于你的奖金并没有什么影响。你仍然可以获得一笔可观的奖金。这种做法助长了一种以小我为中心的公司文化，这种公司文化与我所要在 IBM 创建的公司文化是格格不入的。

因此，从 1994 年开始，我们就开始了一个巨大的变革。所有高级经理的年终奖中将有一部分是由 IBM 公司的整体绩效来决定。这个变革计划中最不寻常的要算是，它还包括那些直接向我汇报的员工——最高层的高级经理，包括那些负责我们所有的事业部的高级经理。从那以后，他们的奖金就将全部建立在公司的整体绩效基础上。换句话说，无论是主管服务集团的高级经理，还是主管硬件集团的高级经理，他的奖金都将不仅取决于他们自己所在集团的业绩，也将取决于整个 IBM 的业绩状况。第二等级的高级经

理的奖金中将有 60%是取决于公司整体的赢利状况；40%建立在他们自己所在的事业部的赢利状况基础上。这一制度从那以后就一直实行下去了。

1993 年和 1994 年我所推行的所有改革中，没有什么能够比这一举措更加具有影响力的了，那就是，我在全公司范围内发布了这样一条信息：“我们需要像一个团队一样团结在一起。郭士纳不是在开玩笑，他是真的希望我们能够实现我们整合公司的战略。”

我们给我们的员工作出了一项最为大胆的声明：20 世纪 90 年代中期，我们在全 IBM 范围内引进了“浮动工资”制。这就是我们要对所有的 IBM 员工所说的。我们想利用这种方式告诉大家，如果公司能够成功地扭转乾坤，那么他们中的每一个人都会从中获得奖金回报。在以后的 6 年中，我们一共给全球的 IBM 员工发放了 97 亿美元的奖金(有些国家区除外，因为这些国家的法律不允许有这种计划)。

浮动工资制度也是与公司的整体绩效直接挂钩的，以便确保所有的人都明白：如果他们能够齐心协力地与同事们一起努力工作，他们就会获得奖金回报。

我们所作出的最后一项改革，可以说是最没有战略性的改革，但却是最具有争议的改革，它就是：废除了家长式福利制度。我们的确无力承担这些变革，因为我们认为极度慷慨的福利制度本身坏了。相信我，我也愿意继续支持员工乡村俱乐部和免费的医疗计划。我们砍掉这些计划，是因为公司已经不再能够支撑得住这些福利计划了。20 世纪 70 年代和 20 世纪 80 年代的高利润时代已经过去了一永远过去了，我们现在不得不为生存而战。我们的竞争对手中没有一个像 IBM 这样实行一揽子福利计划。(即便是现在，在我们实施完了所有的改革措施以后，IBM 的福利计划也仍然说明我们是总部位于美国的跨国公司中最慷慨的公司。)

而且，我们改革福利计划，还因为旧的福利制度是与公司以前所许诺的终身聘用制度相一致的—例如，养老福利是需要员工在公司工作 30 年以后才可以享受的。新 IBM 不是一个担保你可以在这里拥有终身工作职位的公司(老 IBM 公司在进入困难时期以后，也没有能够做到终身聘用的许诺)。因此，我们必须制定一个更适合于现代劳动者的福利计划。

这些福利制度改革中的部分措施，在 IBM 员工的一些小群人中引起了强烈的反对，但是大部分 IBM 员工还是无私地对这场对于公司的生存和成长绝对必要的改革表示了理解。更重要的是，各个级别的 IBM 的员工都对工资待遇理念的全新改革表示了欢迎—这个全新的工资待遇理念就是：少一些家长式福利，但是却为每一个人提供了更大的机会参与到我们的成功奖金回报计划中来，方法就是，通过浮动工资计划、认购公司股

票和期权计划以及建立在绩效基础上的加薪计划。

后记：第一年结束了

第一年是以一个非常令人伤心的消息结束的，这个消息就是：小沃森于 1993 年 12 月与世长辞。自从 4 月份的那次搭乘我的汽车之后，我只与小沃森见过一次面。在第二次的见面中，对于我要下决心保持公司的完整性这一做法，他极为高兴(他再一次用“我的公司”这一说法)。

在沃森的追悼会上，当我坐在教堂长椅上时，我忍不住在想，如果沃森知道我们在仅仅 9 个月的时间里就做出了这么大规模的改革，而且，这些改革还激起了来自公司内外的强烈反响——无论是积极的还是消极的，他会怎么想呢？

我发现自己特别想再和小沃森一起共进午餐或者晚餐，并一起讨论即将出现的但却也是尚需时日才能出现的“焕然一新的 IBM”(new Blue)。我心中强烈地感觉到，就像许多其他成就伟业的伟大人物一样，小沃森是改革的核心和灵魂人物。

我筋疲力尽却满怀信心和勇气地飞到了佛罗里达度假——我的那个每年圣诞节都要在海滩上度过的假期。我有许多事情需要认真思索。

第十一章 重返海滩

在一个灰暗的早晨，我又重新回到了佛罗里达海滩。10 个月前，就在这里，我一边散步，一边思考着我与吉姆·伯克的谈话以及决定是否去 IBM 就职。我又走回到了同一处海滩，但思考的却是自从上次散步以后所发生的一系列重大事件。

我不得不承认，我感觉不错。几乎没有人能够给我们提供拯救 IBM 的机会，但是我知道，现在公司已经正在走向复苏。我们已经停止了流血、取消了公司分立计划，并澄清了 IBM 的基本使命。IBM 这艘巨轮上的漏洞已经修补好了，再也不会沉没了。

我的思绪转向了未来。我的第二步行动该是什么呢？逻辑和我自己的经验告诉我，首先就是指定一系列的优先性问题：新的投资增长点、建立强有力的现金头寸以及更加精确地评估我们的竞争力状况。

然而，做到这一点还远远不够。即便我们能够扭转颓势实现成长，即便我们与客户之间建立了一些发展的契机，而且即便我们使公司更有效率且更少官僚气息，也不能真正地把 IBM 重新拉回到正轨上来。IBM 要成功地扭转乾坤转型，就必须重新获得它在电脑行业以及更为广泛的业务领域中的领导地位。

我不记得自己是否微笑、大笑或者摇头了，但是，另一个问题又阻止了我过早的高

兴，这个问题就是：IBM 能够重新获得领

导地位吗？当然，对于 CEO 来说，宣布公司将再次获得行业的领导地位是容易的和可以想像的，但是，当我仔细思考已经发生的事情时，我对当初自己能否接受 IBM 的职位所有的怀疑又卷土重来了。

首先，信息技术公司的发展轨迹，已经使这种重新获得领导地位的梦想几乎成为不可能。我想到了王安电脑公司、Data General 公司、Sperry-Burroughs 公司(今天的 Unisys 公司)以及 DEC 公司等。即便这些公司获得新生，它们也通常是勉强重新获得了生存的机会，或者是与其他合伙人合并，或者是被别人并购了。

频频面临麻烦，是电脑行业的发展轨迹。从根本上说，IBM 的传统优势已经一去不复返了。个人电脑不是竞争的最后阶段，主机也不是已经死了。但是，显然，在正在兴起的计算模式中——个人电脑就是其中的先行官，功能正迅速地集中化计算系统和传统 IT 行业中消失。这反过来也改变了 IT 消费者的构成。IBM 的产品销售对象是商业机构、政府以及其他一些机构，但是 IT 产品的购买者却越来越变成普通的消费者、小型商业单位以及大公司中的部门负责人。

客户的购买品种也发生了改变。我们制造的是工业用的、过时的计算机和软件。然而，世界却似乎正在向着台式电脑、膝上式电脑和掌上型电脑发展。我们所有的研发、工程以及严格的测试，确保了我们的产品绝对不会出故障，可靠性、独立性以及安全性，都是 IBM 公司产品的有力品牌，但是，人们似乎并不在意 1 天之中 3 次重新启动他们的电脑。

我们是通过直销人员——自卖自夸的、着蓝西服的 IBM 客户销售代表，进行产品销售的，这些人既做销售，又兼业务和技术顾问。这是一笔极大的资产，但也是一种最昂贵的产品和服务销售方式。市场已经抛弃了这种销售模式，并将转向零售和免费电话销售模式。

总之，我们必须承担的任务是广泛的，已经超出了首席信息官的控制范围，并遍及几乎每一个业务经营领域——总体上，IBM 所没有涉足的领域以及缺乏与客户保持强有力的关系的领域。而且，最不利于 IBM 的征兆还是，价值和利润已经从硬件——硬件已经越来越商业化了，转移到软件领域(而且，还开始出现进一步向服务领域转化的趋向)。

然后，再看一看我们的所要面对的竞争对手！那些掌管着竞争对手公司的人，毫无疑问都是下一代超级资本家：比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、拉里·埃里森以及斯科特·麦克尼利。这些人都是胃口很大的人，无论财富有多巨大，他们都还要敛财。而且，他们经

营企业的方式也具有惊人的激情，他们能够吸引员工、敢于给付员工高薪并激发他们的工作热情——有活力、有进取心、坚忍不拔且愿意像钟表一样日夜不息地劳作。整个硅谷的精神气质就是：闪电般快速地以“够好就行”的产品进入市场。这不仅与 IBM 截然不同，而且也是一种全新的商业游戏方式。

即便没有这些强有力的竞争对手，我们自己的战略也会带来一些可怕的后果。我们所做的——重组整个行业而不是国家区域、巩固我们的市场以及改变我们的工资待遇政策，距离整合 IBM 的目标尚远，而且也只不过是一些比较容易完成的任务。前面的路——为一个全新的世界设计一个战略，以及从顽固的 DNA 中再造一种新的公司文化，对于我们来说是一种全然不同的挑战。

我问自己：“我该怎么办？这是不可能完成的任务吗？”坦率地说，很难说它不是一个不可能完成的任务，即便是对自己的最亲密的同事我也会这样说的。我可以清楚地预见到我的未来 4 年的合同任期内会出现什么样的情景。我们有机会实现成长，或许我们还可以进攻并取代不少的竞争对手，成为某些细分市场中的领导者。但是，要实现行业领导者的梦想，可能吗？那似乎是一个高不可攀的高峰。而且，如果我将那个任务确立为自己的目标，那我就非常有可能会失败——非常明显的可能性。

我不断地散步，也不断地思索，天空中的乌云也逐渐散去了。是的，那是一些可怕的障碍，但我还不是来了吗？更复杂的挑战又如何？

而且，难道这不是一次有价值的冒险吗？如果我们并不渴求领导艺术，那么有一件事就应该是明显的了，那就是：公司将绝对不会真正地实现整合。也绝对不会真正地发挥它的潜力。而且，这也是一件丢人的事。

我回忆起与吉姆·伯克在一起的时候他所说过的一句话：“IBM 是国家的财富。”事实上，伯克并不是惟一个跟我说这样的话的人，有好几个人都向我表述过同样的意思。在宣布我在 IBM 的任职之后不久，我就邂逅了乔舒亚·莱德伯格，他是遗传学家，诺贝尔奖的获得者，住在曼哈顿大街。我们的初次相识是在那次沙龙-凯特琳癌症中心纪念大会上。“你要去 IBM？”他问我，我回答“是的”。“那可是国家的财富，”他说，“不要把它弄糟了。”

那时，我想这只不过是一顶大帽子。从我自己的职业生涯来看，我所接触过的大多数的生意人，从根本上说，都只不过是在两种动力的驱使下从事商业活动，这两件事就是：金钱和权力。而且，我们当时也正处在商业历史时期的一个最为虚张声势的时代。相反，当我来到 IBM 的时候，我感觉我仿佛是进入了时间隧道，回到了 20 世纪 50 年

代。

事实就是，IBM 已经越来越令我喜爱，我已经开始理解伯克和莱德伯格博士所说的那句话的含义。公司是重要的——不仅因为它为顾客、政府以及大学所做的一切，也不仅因为它所做出的发明创造以及所取得的那些意义重大的成就；而且也因为它所激发出来的公司行为方式。IBM 的人曾经是遭受过严重的打击、挫折和困惑，他们中的许多人也都已经缩回到自我保护的外壳中去了；但是，从根本上说，他们仍然被一种虔诚的爱心——爱自己的公司之心激励着，也被做正确的事这一信念激励着。

你可以尽情地取笑 IBM (我们的竞争对手当然这样做过)，但是，一遇到重大问题的时候，IBM 就是必不可少的了。这些重大问题有：国家防卫、孩子的健康以及重大的科学发现等。请原谅我的夸张，但是在一个越来越由疯狂的科学家和爱开空头支票的人掌管的行业中，我们需要成功。

我并不是一个离开咨询业而进入管理行业就是为了做一个修理大王的人，也不是一个只乐在参与的人，我比谁都想获得成功。但问题是，这还不仅仅是一个成功的问题。在我的职业生涯中，我还是第一次处于一个全然不同的位置，来帮助一个真正重要的事物生存和繁荣。我并没有打算躲避这一职责，当我回到我的位于海滩的家中时，我开始感觉十分的兴奋。我告诉自己：“你知道，我们能够成功！”

显然，木已成舟。我知道，无论对我个人还是对于公司来说，仅仅是把接近死亡的 IBM 从生死线上拉回来，还是远远不够的。我们将尽我们最大的努力致力于一个长途的艰苦跋涉过程——即将我们的公司重新拉回到行业领导者的地位。

我可以打赌(用大笔的钱打赌)，进入 IBM 后的最初几个月中的那些大胆的决策，以及所采取的那些“医治”公司这个“病人”的措施，将是我职业生涯中所从事过的最为艰难的工作。可是，我也有可能赌输，因为，那些决策和措施不仅棘手，而且甚至是令人痛苦的事情；但无论如何，这些问题也还都是易于分析的，医治措施也都是简单明了的。

现在，在几乎做完了 10 年的后续工作——并有幸能够稍微远离 CEO 的日常繁杂事务之后，我可以毫不犹豫地说，那些决策和医治措施之后的事情才算是更为艰苦得多的。如果不出意外，在 IBM 的最初 12 -18 个月至少还有令人十分兴奋的好处——有许多高峰，也有同样多的低谷，但却从没有时间来沾沾自喜或犹豫踌躇，因为我们置身于这样的态势中，每一个细节都不容掉以轻心。

在第二次海滩散步中，我所意识到的就是：毕竟初期的工作已经完成了，我们应该准备好开始一场新的战斗了。冲刺已经结束了，而马拉松就要开始了。

尽管问题已经不再是关乎 IBM 的生死攸关的事了，但是，这个“国家财富”的最终命运还远没有定论。20 世纪 90 年代后半期所发生的事件，将决定 IBM 何去何从：要么成为一个更加愉快、安全、舒适但却是无关紧要的信息技术产业的参与者，要么重振雄风，再次成为一家举足轻重的公司。

关于这一场马拉松比赛的结果已经做过了大量的记述。到 1997 年为止，我们已经宣布 IBM 完全实现了转型。在公司内部，我们已经在公开讨论有关 IBM 重回行业顶尖位置以及再次主宰行业的事宜了——当我们开始的时候，激情似乎至多是过分的野心，而最差就是妄想。

在我 2002 年 3 月离开公司的时候，我们 IBM 已经成为 IT 服务、硬件、企业软件(不包括个人电脑)以及定制设计和高性能电脑芯片(参见第十六章)行业中的老大。IBM 的团队已经重新涉足多元市场——先前，我们曾经在这些市场中碰了一鼻子灰。我们翻新和改造了传统的产品线、启动了新的业务成长点，并抛弃了其他几个早期残留下来的业务。

我们在更高的层次上描述和引领行业的未来方向——这是一个业务和技术将不再分离而是互相交织在一起的未来；一个信息技术产业这个特别关乎门面的产业将由服务来驱动，而不是由硬件或者软件产品来驱动的未来。我们发明了“电子商务”这个词，并在定义什么是以及什么不是网络世界的重要的事情方面，扮演着领导者的角色。

IBM 的员工人数大约增加了 10 万人。我们的股票也分割成两倍并且股价也增值 800%。IBM 的研究开发单位也迎来了一个新的黄金时代，9 年来，它们获得的美国专利比其他公司的都多。我们甚至将超级运算与高级文化连接在一起了：我们的一种名叫“深蓝”(Deep Blue)的新电脑打败了世界国际象棋大师加里·卡斯帕罗夫。简而言之，一旦我们重新站稳了脚跟，洗刷了失去似乎是不可撼动的行业领导者地位的耻辱，并决定让自己最好的日子重新再来的时候，IBM 的团队就又创造了辉煌——走出黑暗转型期的沼泽地。^①

本书接下来的部分——“战略决策”部分，将介绍 IBM 改革的具体步骤。我不会逐个或逐月叙述所有已经实施过的、有效的指引了 IBM 的前进方向的战略改革事件，我的意图是要对那些最重要的战略改革进行摘要式的描述。其中有些可以说已经取得了成功，还有一些则正在进行中。在每一件案例中，我都会得出这样的结论，即它们要么就是严重脱离了 IBM 以前的方向，并使得它们被认为是“拿公司在做赌注”的变革；要么就是与既定的公司文化格格不入，以致于它们都面临着被来自内部的抵制力量所摧毁的巨大风险。

而且，我将会指出，我给我的接班人留下了许多未完成的任务。我们的许多战略都还没有完全得到开展，其他一些则尚有待确认。更重要的是，IBM 文化的变革，只是取得了形式上的成功，要确保该文化转型取得深层次的成功——我们惟一一个最为关键和艰巨的任务，将要求持续和加倍的努力，否则，公司就将仍然被束缚在对成功的沾沾自喜之中。

第二十章 论公司文化

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”。但是，他们同时也必然会想到“大公司”、“保守”、“严格的管理”、“可靠”以及“黑色正装和白色衬衫”。

有趣的是，后面的这些联想并不是指 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和销售的产品一样的出名。即便是今天，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——而且我在此之前，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，公司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。远景、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、为股东赢利、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

何真正地去做的、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。

而且，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—而且极少有公司能够如此深入广泛地贯彻这些宗旨。

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—而且这也是一件好事。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的和复杂的公司文化。

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——或者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做姿态一样，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的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。我们的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。

“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，而且，最具有挑战性的还是，它们几乎都是与那些有关公司以及公司员工的良好、聪明的和有创意的观点错综复杂地纠缠在一起——这使得任何试图摧毁它们甚至是触动它们的努力都显得十分的疯狂。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的和有效的事。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一二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，我的文化改革的最深层的目标，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)。而且，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。

第二十一章 颠倒过来的世界

对于一个从外面来到 IBM 的人来说，IBM 就像是一个温室，一个与外面的世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，而且客户的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。而且，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，而且，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，而且，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。

“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 的员工不同意他们的同事的观点时，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：关键性决策被严重延误、资源重置和浪费现象严重——由于各个部门都各自为政地只关注自己的方法，以及个人恩怨加重——由于大量的优秀工作被置于危险境地或者被条块分割。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 能够在与 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

公司的软件事业部的情况下，就和 Oracle 公司—IBM 的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的和灵活的应对之策。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都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。这不是要你变成复杂的八面玲珑的变色龙。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用于为客户提供一个解决方案。实际上，IBM 的各个事业部互相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，而且，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。

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。而且，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。而且，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么。

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)——一个人为了提高利用胶片作报告的质量时所要做的事情。

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-INITIATEDSEPARATION)——被解雇。通常是使用它的缩略语形式，比如：“我被 MIS (解雇)了。”

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的时候，你的境遇。

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的话术语。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；他们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的席位。

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。)

第二十二章 原则性领导

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的优势所在。我们所需要做的最重要的事情，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的标准，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、更有效的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，而且，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。

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的态度、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；有些人看重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了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—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，我不得不把我们的竞争对手对我们的恶意评论以及它们在市场对我们的所为说出来，以期引起大家的众怒。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，就是那些周密谋划着要夺走我们的生意的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还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。

“我们没有严格的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。”

“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)。

“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，我希望我的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 说，对于大多数与会者的来说，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。

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

的基础上上

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(追求百分有紧迫感的做决策和采取行动

百的完美)(只要有 8 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

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 需要一个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:我要让我的管理团队认识我是谁以及我的做事风格是什么样的—而且,我也知道,只有极少数的一些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的好竞争的一面。

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、极其、极其地痛恨失败。

成为领导人的一条新途径

那次会后不久，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，敢冒险的人，既需要一个符号也需要一个体制来使他们的行为具有有效性。

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，或者一个优秀的市场营销人员以及一个优秀的产品开发人员，或许就可以和一个高级副总裁一样，是一个领导人。

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——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，将自然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资格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。如果一个 CEO 能够让一个高水准的——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，当做我的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，即通向成功的道路现在呈现出与过去截然不同的图景来。

而且员工们也特别想知道他们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”和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的管理方法。

领导能力标准(见下文)，成为了 IBM 公司对每一位高级经理进行评估的依据。用不着很长时间，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

必胜的决心

- 行业洞察力

- 创新的思考

- 达成目标的坚持

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

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的高层经理，都必须“上学”学习 3 天—在这 3 天中，他们将与训练有素的顾问一起共事，以了解他们的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他们自己的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我们的领导能力标准构建我们的管理培训和评估，但是，我们所采用的新方法要比过去的老方法更少具有编纂整理的痕迹。这也正是我所期望的——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的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局

面。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 的员工开始接受新战略，而且他们说他们喜欢我们所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——而且也仍然是按照过去的老方法在工作，仿佛他们仍然身处旧 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成员们的日常行为工作和行为之中。而且，既然人们所做的并非你所期望而是所检查的，那我还必须研究出一种方法以测量人们的行动效果。

感觉到有必要进一步简化这些原则的想法，萌生于 1994 年下半年，我和一位同事会晤之后形成的。“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真正想要员工们做些什么？”

回想到当年早些时候召开的高级管理会议，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说的所有的话的宗旨——而且在我看来，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 的员工都有必要认识到，做生意是一个具有竞争性的活动，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的所有行动和行为的动机。

- 快速执行：这是一个有关速度和磨炼的事业。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——而且是快速而有效的做事的人。

•团队精神：要使 IBM 像一个团队一样进行运转——一个实实在在的团队。

“力争取胜、快速执行和团队精神”像一个警句一样通过多媒体传遍了全公司，并最终演变成公司的新绩效管理系统。作为我们的年度规划的一部分，所有 IBM 的员工每年都要围绕这 3 个方面制定他们的“个人业务承诺”(PBCs)，并列举出在来年中为了这 3 个方面的任务他们需要采取的行动。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的——这个个人不仅包括我自己，而且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的和政治性的体制中脱身出来。

这其中有一人特别值得一提：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为 IBM 的人力资源部负责人，此前，布沙尔曾经先后在 United Technologies 公司和 U.S. West 有限公司担任过人力资源部的高级职

员。当你一想到汤姆，你的脑海中就会出现“斗牛狗”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管理人员，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他给公司的文化变革所做的贡献了，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

你曾经是否有过这样的感觉，即过去的东西历久弥新吗？有人曾经说过，失去的总是最美好的。我想，说这话的人一定曾经为诸如 IBM 这样的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，以致于在这些人的眼里，现在公司所进行的所有的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的面前，并表现出乐观主义的态度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。对老一套东西的幻想的破灭，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

已经在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，其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”、我们的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，它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——这种优势特点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，那么我们会收获无敌的竞争优势。

当我在写这些文字的时候，这场公司文化上的去伪存真的战争仍在继续。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的最有成长可能性的机会的关注，正准备开始起飞。IBM 的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 万人的心目中留下了深刻的印象。

以后我们将继续做些什么呢？在未来的 5 年中，将会发生两件事：

- 或许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，成为变味的和老套的东西。“高级领导集团”也将会变成 IBM 昔日的“管

理委员会”。

•另一方面，或许我们又会发现新的拥有优势和活力的方法；或许我们能够不断地实践、不断地实现自我更新，而且还可以将这种不断的自我更新变成一种公司文化中的永恒的一部分。

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、曾经有科学精神和以市场为导向、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。它是务实的和专注的—但也是永远欢迎创新的。它奖励成果，而且，最重要的是，它表现出对所做的每件事都有天分和激情。

在积数十年的经验、知识、阅历以及独有特点的基础上，IBM

在过去的 10 年中业已开始培养出一种处理非常高的内部复杂性以及甚至是处理明显的内部复杂冲突的能力。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的时候，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，我们现在所赖以生存的市场是一个充满希望的市

场—这是有史以来的一个最具有动态性、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 的员工保持外部关注性，这个世界就将充满生机。

第二十三章 关键的关键：熟悉自己的事业

我能从自己在 IBM 的工作经历中获得什么样的经验呢？

每当我接触这个问题的时候，我就会面对同样的担心和犹豫不决，那就是：我不能确

定我就一定能够从我自己的工作经历中吸取出别人可以应用在他们的实践中的任何基本的真理性认识。从某种程度上说，我自己的工作经验在我看来都是一些类似于常识的

东西。而且，尽管我是从一所著名的商学院毕业的，但是多年前我所阅读过的学术界、理论界和顾问们写的那些商业著作，对于从事商务实践的我来说，其价值是有限的。我很抱歉说出这样的话，但它却是事实。

我之所以要写这一部分——承担这个约定俗成的任务，是因为我认为我所写的东西或许对于你——一个读者，具有相同的价值。

即便如此，当我反思自己在 IBM 以及其他公司的工作经历时，我还是要说，我学到了一个成功的企业和一个成功的高级经理所应该具有的 3 个宽泛的和基本的特征：

- 他们都有自己的关注点。
- 他们都在执行方面具有卓越的品质。
- 他们都具有个人领导艺术。

这 3 个特征也适用于所有规模和类型的企业：无论是大公司还是小公司；无论是非营利机构、大学，还是部分政府机构。在本部分的最后，我要强调一个对于复杂的大机构来说还特别具有意义的第 4 个问题：如何平衡机构整合与分权。

第二十三章

关键的关键：熟悉(并热爱)自己的事业

很少会有个人或者组织机构承认自己缺乏焦点，即便是在做诚实的自我评估时也莫不如此。然而，根据我的经验，缺乏焦点是平庸的公司中最为常见的现象。它会以诸多形式表现出来，但主要明显地体现在以下两个方面。

“这山望着那山高”

这是一种最为有害的情况。在我 35 年的从业经验中，我看见过许多公司都在自己的基本业务陷入艰难局面的时候选择了在一个新的行业中碰碰运气的做法。这样做的公司实在是太多了，可以列出一个长长的名单来：施乐公司就进入了金融服务业务；可口可乐公司也进入了电影行业；柯达公司还进入了医药行业。

我记得，40 年前，当我还是哈佛商学院的一名学生的时候，一位营销学教授就指出，汽车无线电天线公司的问题，就是他们认为自己只属于汽车无线电行业，而不是运输行业。这位教授认为，许多公司都将焦点放在了一个过于狭窄的细分市场之中而对其市场的重大变化视而不见。我不想争论这一观点的前提基础，但我要说的是：一个生产汽车无线电天线的公司，是很难、很难变成为一个飞机制造商的。

太多的管理者都不想打这场艰苦的战斗，即复苏、复兴以及巩固他们的基本业务——或者就是过早放弃他们自己的基本业务。当 IBM 在经历它的 20 世纪 80 年代的动荡时期

的时候，它的关注点就从它一向擅长的业务领域——建造大规模的和功率强大的计算机转移开了，并且还购买了一家电话转换器公司(ROLM)；20世纪80年代，当信用卡和旅游业务走向低谷的时候，美国运通公司的董事长就试图进入有线电视、娱乐以及图书出版领域；纳贝斯克这家名列全球最大的食品公司之一的公司，也于1985年购并了一家烟草公司。14年后，该公司又派生出烟草业务，而且其真正长期的结果就是逐渐淡化自己的食品公司的身份。

这对于一个丢掉了自己核心竞争力的公司来说是常有的事。它的竞争对手为此感到欣喜并从此兴旺起来。而这个公司陷入了无底的深渊。

事实上，在大多数情况下，每个公司在自己的基础业务中都会有一系列竞争优势。或许转型或者再造一个现存的业务是非常、非常的艰难，但相信我，这还是要比将现存的业务扔掉并重新进入一个全新的行业要容易许多。常言说得好：各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜；常言还道：切莫数典忘祖。历史经验表明，真正伟大的和成功的公司，都能够坚持自己的基本业务并在某些时候对自己的基本业务进行艰难的自我更新。这些成功的公司不会贸然进入一个自己不知深浅的全新的行业大潮中。

“我们需要成长，因此让我们购并别的公司吧。”

对于一个正在进行核心业务建构的公司来说，其能力的高低在很大程度上就看它是否敢对购并热潮说不。太多的高级经理都患有“购并传染病”。当有机会在努力恢复一个基础业务，和进行一场大

规模的购并在电视财经频道上大谈未来的希望之间进行选择时，大多数的高级经理都会选择后者。当我回顾自己在IBM的工作时，我发现我们之所以取得成功的主要原因，就是我们没有去做所有不应该做的事。当时，IBM公司可以进行购并的意向性公司有MCI、Nortel、康柏、SGI以及Novell电讯公司；投资银行家们也随身携带着厚厚的蓝色(优惠)订购书时刻准备规划一条通天大道。但这些意向都没有达成。

我可以说出许多投资银行家的故事来，但或许给我留下的印象最深刻的，还是那位提出让IBM公司购并康柏公司的银行家。整个购并办理过程的结尾部分大概是这样的：永远呈现出蓝色的订购书显示出IBM的股票价格将在购并过程完成后保持永远增长的势头。由于对这种过于美好的情况描述感到奇怪，我于是仔细检查了该蓝色订购书的附录部分，并发现：IBM的利润(税后收入大约是500亿美元)将在未来的5年内被这次购并活动所侵吞，而且我们将在整个过程中承受巨大的损失。当我要求我的首席财务官质疑那位银行家，并问问他的这个提议是如何被投资共同体认为是一个积极的正向购并建

议的时候，我得到的回答是：“哦，投资者总是只看好的一面，这没什么。”是的，如果投资者的方案都是万灵丹的话，那么 CEO 就再也不需要担心受怕或者甚至是再也不需要工作了，可以成天去打高尔夫球！

然而，一回到现实世界，你就会发现，过去 20 年中大量的和实证的研究显示：一次购并活动获得成功的可能性要远远低于其遭受失败的可能性。这并不是说我就认为购并在公司发展战略中几无地位可言。IBM 在我当任 CEO 期间也进行了 90 次购并活动，其中最成功的部分就是那些可以整并入公司成长计划中的购并项目。IBM 对 Informix 的购并就是这其中的一个典型的案例。在数据库业务领域中，我们和 Oracle 公司可以说是相上下，而另一个数据库业务公

司—Informix 公司却已经失去了其发展动力和市场领导地位。我们不需要借助购并 Informix 公司以进入数据库业务领域或者是借此加强已被削弱的市场地位。然而，我们却的确需要更加迅速和更加有效地获得系列客户，而这是我们通过单独战略所达不到的目的。

其他一些获得成功的购并活动也大体上与此类似：在这些购并活动中，我们基本上都是购买了本来必须自己开发的技术，但如果通过高度集中的购并方式，我们就可以提高我们在该技术领域中的主导地位。换句话说，如果购并活动能够和本公司的现有战略之间融合起来，那么购并获得成功的可能性就会达到最大。那些试图通过购并活动获得一个新的市场地位的企图以及那些企图将两个很小的公司联合在一起的购并活动，十有八九以失败告终。

无懈可击的战略

底线：一个成功的和有焦点的企业，一定会是对其客户的需要、其竞争环境以及其经济现状有着深刻理解和周全分析的企业。而且这一周全的分析还是能够转化成日常活动的具体战略的基础。

这听起来很简单，不是吗？然而，根据我的经验，真正去以一种现实的和客观（分析中的愿望的因素往往要比现实因素多得多）的方式来做这些分析工作的公司并不多见；能够将这些分析转化成具体的、能够逐月进行跟踪调查的行动计划的公司就更是少见了。

正如我在前文中所描述的，或许最让我不屑的评论就是公司远景规划问题。当年我在麦肯锡公司做企业发展顾问时，我惊奇地发现许多不同的公司的众多的高级经理们都把“远景规划”等同于“战略”了。制定一个公司远景规划是一件很容易的事情，它简

单得就像大个子鲁思(美国著名棒球运动员)成功地进行防卫一样。在过去的 20 年中，你知道鲁思成功地进行了多少次防卫吗？你知道他在一分钟之内成功地进行过多少次本垒打吗？

远景规划可以带来一种自信感——一种安慰，但这种自信和安慰感却是十分危险的。远景规划是最具有煽动性的，而且它们也可以在一个组织机构的员工中起到让员工们兴奋和远景规划承担工作的作用。但是究其本身和实质来说，它们丝毫也没有起到指路的作用，即没有为一个组织机构指出其如何将充满激情的远景规划转变为现实。

同样，好的战略也是从大量的定量分析开始的——这是一种困难的和艰巨的分析任务，它需要智慧、洞察力以及冒险精神。刚到 IBM 的时候，我问道：“我们的客户是如何看待我们的？让我看一看我们的客户满意度数据。”后来呈交给我的客户满意度数据显示出来的是一个积极的信号：从根本上说，我们的客户还是爱我们 IBM 的。

这都是一些统计分析，看上去似乎都是全面的和准确的；然而，在我们所有的产品线都在失去它们的市场份额的情况下，这些积极的数据分析就显得没有什么意义了。我花了一段时间，但最终还是发现，我们 IBM 的客户满意度测量方式，就是要求我们的销售人员去挑选一些他们的客户并要求这些客户帮助他们完成客户满意度调查。IBM 不会雇用傻瓜销售人员，这些并不傻的销售人员当然会挑选一些最好的和最喜欢 IBM 的客户来帮助自己完成调查任务的。于是，我们一方面得到的是越来越多的积极的客户满意度数据分析，另一方面则每天都生活在自欺欺人的状态之中。

而且，IBM 的每个组成部分都在自行其事地做自己的客户满意度调查：我们一共有 339 种不同的客户满意度调查。除了由于调查方法的不同而造成的很难得到一个相同的观点之外，即便是同一个调查样本也会由于是不同的销售人员所为而呈现出不同的观点来。

今天，我们只有 14 种综合客户满意度调查，它们都由一个独立

的研究机构负责管理。调查人员也是公司外部人员(而非公司的销售人员)，而且我们还会每年会见大约 10 万名客户和非客户人群。我们的客户满意度调查也会在全球 55 个国家中用 13 种不同的语言来进行，而且，调查人员还会把我们公司的客户满意度与我们的竞争对手公司的客户满意度之间进行比较。更重要的是，这些调查数据还会每半周就成为我们的公司发展战略和战术中的一部分。

以智取胜的战争

要制定一个优秀的战略，其最艰难的部分或许就是务实的竞争能力分析。几乎所有

的组织机构都会培养一种自豪感，并愿意认为自己是最棒的，而且，这些组织机构中的管理者们也会鼓励这种荣誉感和自豪感。然而，这种拥有自豪和荣誉的家庭感往往也会妨碍真正的竞争力分析。我们愿意认为自己的产品比竞争对手的产品好，也愿意认为客户更看重我们而不是我们的竞争对手。

产品经理愿意自己的老板认为自己给业内带来了最优秀的产品。但事实就是事实，良好的愿望也必须建立在一致的和无偏见的基础之上，因为产品最终是要经受成本、特性以及功能等因素的检验的；收入报表和资产负债表的每一个部分也都是要经受竞争对手的完全客观的面对面的考验的。这些产品的配送成本是多少？一共占用了多少销售人员？销售人员的工资报酬是多少？配送人员是怎么考虑他们和我们之间的关系？这里面有大量的问题需要分析检验，而且还需要把所有这些分析检验数据综合起来进行深入而全面的竞争力评估分析。

竞争力分析不合格的根源，通常就是因为犯了这样的一个错误，即询问卖瓜的王婆，她的瓜甜不甜。对于大多数不想退出商业圈的管理者来说，要“说自己的瓜甜”显然是一个不证自明的公理。多

数的管理者都不会就自己的管理能力，给自己的公司老板呈交一份不加修饰的、坦白直言的报告。（要想从这些事业部总经理那里得到一份真正完全客观的业务分析，或许只有在这位事业部总裁是新官上任的时候才有这种可能性。因为，新任的管理者不需要对以前的错误负责——这是前任管理者所应该承担的责任和问题！）

好战略：事无巨细

一家公司管理班子的最重要的附加值功能，就是确保公司的发展战略是由公司的运营单位在务实的分析基础上制定出来的，而且确保这些战略既具有远见卓识又具有可操作性。所有的关键性假说——例如价格和行业增长速度等，都需要严格而务实的审查分析。

为何所有这些对于公司的焦点问题来说都是十分重要的方面呢？因为真正伟大的公司都会制定出可信的和可以操作的战略来。那些贸然进入一个新行业领域和试图通过购并而进入一个新业务领域的公司，则很少能够对他们自己现有的发展战略拥有信心。因为他们没有清晰地理解能够使他们的基础行业得以成功的5-6个关键性因素。这5-6个关键性因素，就是公司必须每天都要提前进行安排、衡量、调整以及重组的必备资源中的一些首要因素。

同样，好战略是事无巨细的，但在远景陈述上却是十分简洁的。这些好战略会以一种非常具体的定量分析的方式制定出公司多年的发展计划：公司所应该追求的细分市

场、必须获取的市场份额、必须管理的开支水平以及必须予以利用的资源。这些计划都将接受定期的审查并在某种程度上成为公司所有活动的根本推动力。

所以，当友好的投资银行家向你展示一个购并机会的时候，他所展示的那个分析数据并没有经过检验，而你的任务就是对该购并

计划与你公司的战略之间的融合情况做出具体而详细的分析。实际上，如果一个公司首次从一个投资银行家那里听到一个吸引人的购并方案时，此时该公司大多情况下是还没有制定出自己的好战略。好战略总是能够确认出关键性的漏洞、竞争弱势以及用购并方案对它们进行弥补的潜在可能性。在我的从商职业生涯中，我参与购并过多家公司，但没有一家是来自于一个投资银行家新创建的。

难啃的骨头：资源配置

最后，确保公司的资源得到良好的配置，也是公司战略中最为关键的部分，而且也是最为艰难的部分。许多公司都把战略和运营视为两个各自独立的部分。战略可以每年制定一个，然后就是历经长时间的开会审查以及争取一些更高层领导机构的批准过程；而等待战略好不容易批准下来以后，公司中的每个人似乎并不买账，而是继续用和以前差不多一样的方式在做业务。事实上，如果一个战略的确需要一种与过去完全不同行动方式，那么许多公司中的资源重组工作——即将资源从某些业务活动中调拨走，以便重新分配给更具有优先性的业务活动之中，这个艰难的工作任务就并没有真正得到很好的完成。

让我们回到 IBM 的客户满意度问题上来。我们在建立了一套真正有效的和独立的客户满意度测量体系以便搞清楚我们的客户是如何看待我们公司以及我们的竞争对手公司以后，很显然，接下来的一个最大的问题之一就是我们所谓的“轻轻松松做业务”了。我们的客户喜欢我们的产品，喜欢我们广博的经验，也喜欢我们帮助他们解决问题的能力，但是，他们却也常常发现我们很难处理一些问题并(或者)快速地提供解决问题的答案。

要解决这个问题并不容易。我们没有大量的资本可以用来投入

在这些问题的解决上，实际上，我们的任何一个项目都不可能因为需要最终解决问题而占用我们的大笔资金。全公司有数百个这样的项目，几乎涉及公司所有的员工——从销售人员、律师，到电话接线员。

在一些公司中，这样的平凡地融入到了日常活动之中但又是公司战略内容所必需的项目，将会因为其自身的权衡以及其在短期之内无法实现与日常活动之间的融合而

流产。我们必须努力保持这些项目的活力、资金状况以及焦点。我们成功了，但事实也提醒我们：要使一个大型的组织划拨出有意义的资源并关注那些很少或者根本不能够带来短期利益但却能够在带来长期成功中起到关键作用的问题，是一件多么艰难的事啊！
不适者生存

关于公司发展的焦点问题，我的最后一点体会是：达尔文的“适者生存”的观念很不幸的在许多公司的实践中都行不通。相反，“不适者生存”却在许多公司中大行其道。今天做得成功的事业部和产品线，总是希望将他们的现金和其他资源重新配置到现有的产品以及现有的市场之中。对于一家公司的领导人来说，寻觅合适的资源以资助新的公司成长点和新的业务领域，是其最为艰难的一项任务。

尽管我们从没有使 IBM 的绩效达到我所希望拥有的那个水平，但是我们一直在努力，在摆脱困境和实施新的大举措——投资大赌注。这需要一个与制定公司发展战略所完全不同的过程，也需要对我们的业务量进行一次严格的审查，以便对全公司的人说：投资资本属于公司，而且全部投资资本都属于公司，而不仅仅是可以自由支配的新资本。我们试图每隔几年就将我们的所有业务（成功的和

不是十分成功的）当做一个重归于零的规划过程予以启动。这会使我们砍掉数千个研究项目、削减数百个产品、出售大业务以及将资源重新配置到有前途的新投资领域之中。即便如此，我们也还是不能确保我们已经有效的重新配置了自己的资产资源。那些新投资必须得到保护以使它们免受常规预算周期的影响，因为如果事情一旦出现不妙，最有可能的情况就是，以利润为中心的经理们将很容易砍掉这些以未来为导向的项目。

我们不是在这里解释我们为避免出现问题和支支持新业务所做出的大量努力，而是要以一种非常坚定的信心告诉大家一个十分重要的问题，那就是：焦点对于一个机构的成功来说是一个关键性的因素。如果一个管理团队没有搞清楚这个问题，也没有认真地在—一个新成长的机遇中进行投资，那么它就很有可能步入歧途，喝下购并这杯苦酒，走向多样化经营之路—直至最终失败。

第二十四章 明天要有明天的战略决策

实施—完成任务，采取行动，是一个有效率的商业领导人所最不为人赏识的技能。在我担任顾问工作的时候，我参与了许多公司的战略制定工作，所以，我可以向你透露一个顾问工作的小秘密：为一个公司制定一个独特的发展战略是一件很困难的事情，而且如果该战略果真与业内其他公司的战略截然不同，那

么它或许就会具有很大的风险性。这其中的原因就是：各个行业都是由一定的经济模式、具体的客户期盼以及大家都共知的和短期内不可能会发生改变的竞争结构所界定和限制的。

因此，要制定一个独特的公司发展战略是一件极其困难的事情，而且更困难的还是：如果实际上你已经制定了一个这样的战略，你也很难能够做到恰当的应用它。有时候，某个公司并不具备一个独特的成本优势或者一个独特的专利优势，当然品牌优势也可以成为一个有力的竞争优势——一个竞争对手努力想争取以便取得和业内领导者平起平坐地位的优势。但是，这些优势都很少能够全面地阻挡竞争对手的侵入。

最终，常见的是，每一家公司基本上都在采用同一个战略。在大多数行业中，都是可以找到获得成功的 4 -6 个关键推动因素的。例如，所有的人都知道产品选择、品牌形象以及不动产成本，是零售行业中的关键成功因素。但是，要准确地找到某个行业成功的具

体方法，即便是可能的，那也是一件极其艰难的事。网络公司零售商就是一个很好的例子——它们因为没有能够认识到中断一个基本行业的不可能性而使自己遭受惊人的失败。

因此，执行才是促成一个战略获得成功的真正关键因素。完成任务、正确的完成任务，以及比下一个人更好的完成任务，要比梦想一个新的远景规划重要得多。

世界上所有巨型公司都会夜以继日地在市场中、在制造车间、在后勤以及库存方面——总之是在一切可能的地方，与它们的竞争对手之间展开全面的执行任务竞赛。这些巨型公司很少会处于一个免受直接交锋式竞争的合适位置。

人们看重的是你的检查

在麦肯锡公司，我和我的同事经常会奇怪地发现：一个接一个的公司都已经投入了数千个小时的时间和数百万美元的资金用于制定一个可靠而有效的战略方针，但等到这一战略制定出来以后却因为 CEO 不愿意在全公司范围内发动一场改革而使投入其中的大笔时间和金钱白白浪费了。或者是因为 CEO 虽然认为该改革会在该公司中发生，但却失于对其执行过程进行检查。

或许我所见过的在执行方面犯下的最大的错误，就是把期望和检查混为一谈。我曾经全面倾听过数百次这样的战略会议，即在那些战略会议中，战略——优秀的和可靠的战略业已制定出来，而且业务领导人也已经同意说：“是的，这就是我们将要做的事情”；我也曾目睹文字优美、甚至是遣词造句精彩的战略报告在全公司范围内进行传播；我还

看见了制作精美的录像带和面对面的交谈中所表现出来的一个公司中人们对一个新的大胆的战略方针的激情和热情。但是，上帝啊！却有太多的执行官并不知道：人们只会做你检

查的事情，而不会去做你期盼的事。

执行就是把战略转化为行动计划，并对其结果进行测量。这是一项具体的和复杂的任务，同时还需要对公司目前处于何种位置以及公司距离理想的位置还相差多远有着深刻的理解。连好的执行，包括树立一个可测量的目标并让人们为这一目标而承担职责。

但首先，这通常还需要公司能够做一些与众不同的事，重视一些过去不被重视的事情，拥有一些以前不具备的技能，以及在处理与客户、供应商和配送机构的日常事务中采取更为迅捷和更为有效的行动。所有这一切都涉及改革，而公司并不喜欢改革，因为人们不喜欢改革。

正如我在前文中所指出过的，IBM 在 20 世纪 80 年代末期和 90 年代初期就知道了计算机行业的未来发展方向，它也为应对未来的行业变化制定了大量的战略，其中有一份战略文件就把未来的行业环境变化描述为“一大批快艇包围了一艘左摇右晃的超级油轮(IBM)”。20 世纪 90 年代初期的报纸上的新闻报道也说明了那时的 IBM 的 CEO 也是极力地要求公司制定出一个新战略。那么结果怎么样呢？IBM 的战略要求是清楚的，CEO 也要求人们执行这些战略要求，但是公司却仍然处于水深火热之中。

执行是一件艰苦、困难和琐碎的事情，它需要确保公司这架机器能够一米接一米的、一公里接一公里的以及一个里程碑接一个里程碑地向前行进。在战略的执行过程中必须实行责任制，而且当责任完不成的时候，必须迅速改变方针。管理者也必须按照要求汇报他们的工作业绩以及解释他们的成功和失败原因。最重要的是，不要相信“天气预报”式的期望—只能相信未雨绸缪这个真理。

我认为，一家公司里有效的战略执行，是建立在以下 3 个基础之上的，即世界一流的业务流程、战略的透明性以及高绩效的公司文化。让我对这 3 个方面分别作一简要说明。

世界一流的业务流程

在本部分的前文中，我曾经提到过，在所有的行业中，都可以找到 5 -6 个可以藉以提高领导绩效的动力因素。某个行业中的最优秀的公司一般都会建构一个其竞争对手所无法比拟的业务流程。想想那些伟大公司吧：沃尔玛在商店管理、库存、商品选择以及价格方面都拥有超级的业务流程；GE 公司也在成本管理和质量管理方面具有世界一

流的业务流程；丰田公司则在产品周期管理方面具备最一流的业务流程。

在 IBM，我们知道产品设计是我们行业中的一个关键的因素—在产品设计中，我们决定生产什么产品、生产具备何种特性的产品、以什么样的成本进行生产以及在什么时间把产品推向市场。（产品设计也是其他一些行业—例如汽车行业中的一个关键性方面，但却不是所有行业—比方说石油行业中的关键因素。）

于是，在过去的 9 年里，我们十分努力地建造了一个世界一流的产品设计流程。它耗费了我们数百万美元的资金投入、数千小时的时间花费最终改变了数万名 IBM 员工的工作方式。（我们也在其他 6 个在我们看来是关键性成功因素的流程中付出了同样的努力和投入。）

伟大公司固然是不可能仅仅建立在流程基础上的，但请相信我，如果你的公司所拥有的的是一个过时的、断断续续的和行动迟缓的流程—特别是那些你所在的行业中的关键性成功流程也具有这些特点，那么你必将会成为一个失败者。

战略的透明性

别忘了那句老话：“船到桥头自然直。”

如果运动员并不知道他们所参与的将是一个什么样的运动，那么这个运动队就不会获得好成绩。如果每个人都能够在采取行动之前好好思考一下该怎么做，那么我们就可以避免出现困惑和被动局面。

打算全面击败竞争对手的公司，也要事先将自己的这一决策清晰地传达给自己公司中的所有员工，告诉他们：“这是我们的使命”，“这是我们的战略”，“这是你们的工作方式”。但是高水准的战略执行还不仅仅是规劝和传达信息这么简单，在伟大公司中，战略执行会自然地和本能地进行流动，而不是由于程序或规则指导书的引导才能得以进行流动。人为的操纵或许只能在早期的培训活动中发挥一定的作用，但是当战争正式打响以后，它们的作用就很有有限了。

超级战略执行不仅是关于价值观和承诺的事情。在美国运通公司时，我们知道我们所提供的是业内最为优秀的客户服务—不是因为我们的培训手册中说它是最重要的，而是因为我们的一线员工、那些整天与客户在一起进行面对面交流的一线员工是枕木认为的。他们知道，这是导致我们获得成功的一个关键因素。

当你来到家居超市 The Home Depot 的时候，超市优秀的销售人员会急切地寻找机会为你提供帮助，这样的员工就是对自己在公司成功中所起的作用有着很清晰的理解。他们的行为是发自成功的信心和信念，而不是发自程序性规定。

另一方面，有太多的公司却在向它们的员工发送互相矛盾的信息。“我们想要行业中最高的产品质量。”1月份一个CEO说道：“我们需要在全董事会削减15%的开支”，3月份的时候首席财务官说道。当下一次又一个有关重要客户需求的矛盾信息传达出来的时候，该公司的员工们该如何面对自己的客户呢？

信息混乱是各个公司中普遍存在的和难以解决的问题。例如，我敢肯定，IBM一方面总是在强调团队精神的重要性，然而另一方

面公司中每个人的工资报酬却又都是建立在各自事业部绩效的基础之上；我们一方面总是在说我们视客户为最重要的因素，但另一方面，如果没有财务人员的签字，却没有一个客户部门的人有权作出价格决策。

如果你想在战略执行方面胜过你的竞争对手，那你就必须把有关公司战略以及价值观清晰地传达给你的所有员工，并在公司的每一个行为中强化这种价值观，还要允许员工有相应的行动自由，信任他们，相信他们将会根据这些价值观执行公司的战略。

高绩效的公司文化

超级的战略执行并不仅仅是做正确的事，而且还必须是比竞争对手更快、更经常和更有效地去做正确的事。这是一项任务艰巨的工作，它要求公司中的员工能够超越普通的公司—雇员关系，具有一种超常的献身精神。所有这一切就是我所说的一种高绩效的公司文化。

高绩效的公司文化是一个只能意会、难以言传的东西。一旦你置身于了一种成功的公司文化，你就会很快感觉得到它：公司的高级主管是真正的领导人和做事主动的人；雇员都愿意献身于公司追求成功的事业之中；产品都是一流的；每个人都关心质量问题；败给竞争对手—无论是在大的战斗中还是在小战斗中，都是一件让所有的员工很生气的事；中庸之道在这里没有藏身之地；要鼓励、重视和奖励追求卓越的行为。

简言之，拥有高绩效文化的公司，就一定是商业领域的赢家，而且该公司的员工对公司的忠诚度也很高，除了自己的公司不愿到其他任何公司去。

第二十五章 个人领导魅力

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的最为重要的因素。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，和一种经常性的和诚实的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、GE 公司的杰克·韦尔奇、花旗集团的桑迪·韦尔、DaimlerChrysler 公司的尤尔根·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，而且他们还鼓励他们的员工取得成功；他们诅咒失败，而且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、代表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的一个最为重要的因素的。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大的 23 岁的青年，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：“卢，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，但我的反映就是：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上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，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的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的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）。

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 的董事会在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，如果不时因为他对 IBM、对 IBM 所代表的是什么、对 IBM 的未来以及对 IBM 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
- 天性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和同事的尊重。

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要约，我知道，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，我们会违反我们的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地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。那些没有一视同仁的和公正的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要面临这样的一个挑战，即保持自己组织中的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地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，我们的绝大多数公司领导人都是好人，是努力工作的正直的人，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。

第二十六章 大象就是能跳舞

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，但私下里它们也说：“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。们前面所讨论过的所有问题—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，我还是要在这一章强调说明一点，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作出事后评价。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，那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一个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它们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

公司则努力为市场提供综合了它们的各个机构的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，沙龙-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，这都是一件艰苦的工作，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的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），以及什么将是他的公司中的共同部分。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。

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 GE 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，现如今的许多 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的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”，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，而且他们的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的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的矛盾冲突——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。

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:公司中的各个不同的部门之间都十分的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,但在大公司力却绝对会失效。

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,如果我们不实行权利转移,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。我们基本上是把这权力都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：这些任务后来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。

我知道，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之上，相反，他们的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，那我就要礼貌地告诉这位 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赢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。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？委托给那些可能会被注定要失去权力的人攻击甚至恨不得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(或者)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。