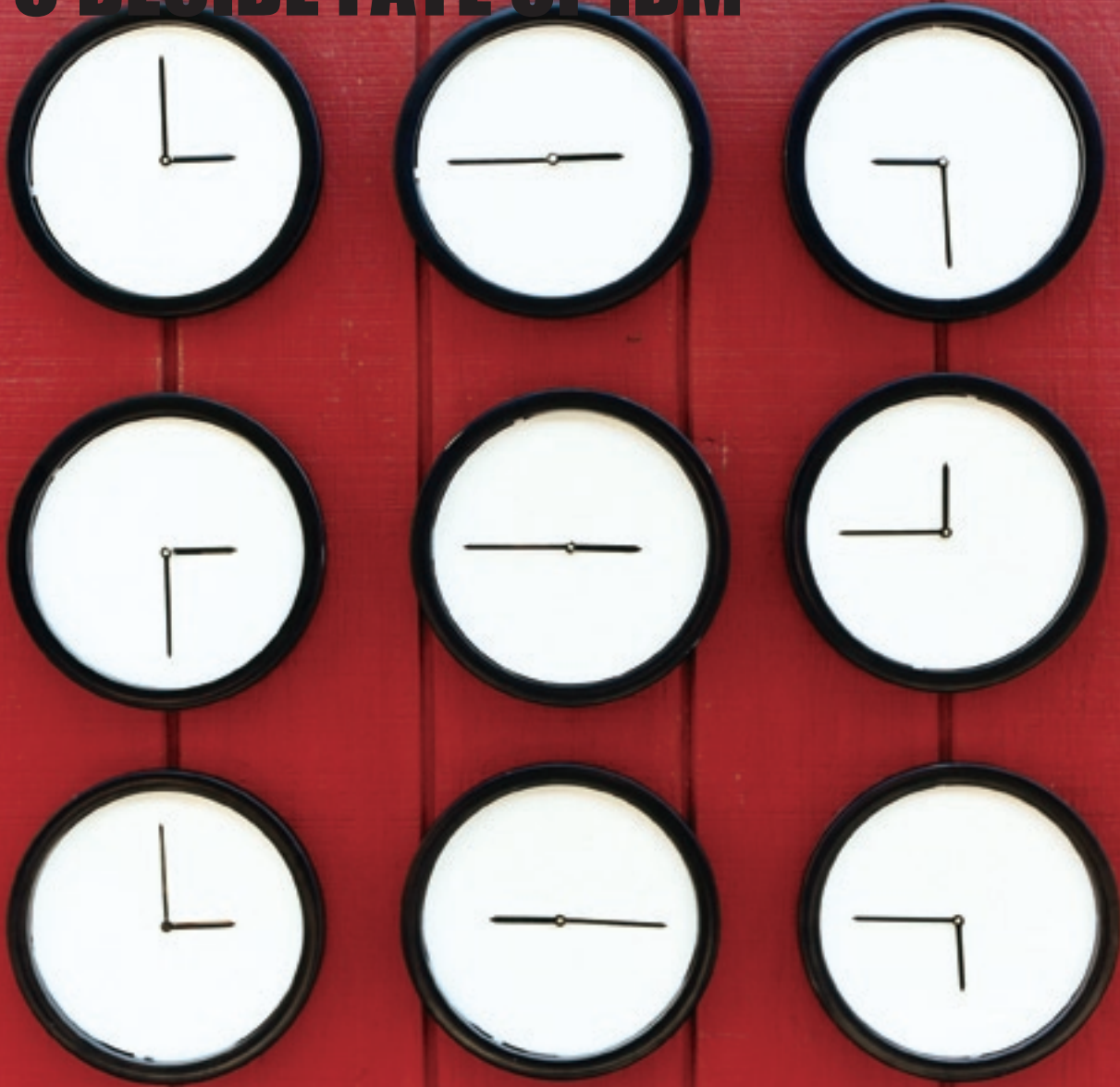


# 45 minutes TO DECIDE FATE OF IBM



# 决定IBM命运的 45分钟

文\_白立新 责任编辑\_郭婷婷



从硬件到软件和服务，IBM的转型历经十年，然而其关键时刻却只有45分钟。

在1929年开始的那一次大萧条中，IBM凭借着创始人老沃森的远见卓识脱颖而出。

随后，IBM开创并引领全球信息技术产业长达60余年，直到1992年骄傲自满跌入低谷，濒临被解体的边缘。

幸运的是，1993年3月份IBM聘请郭士纳为董事长和CEO，在随后的十年间，郭士纳带领IBM重回巅峰，不仅仅恢复了IBM的创新精神和运营效率，更重要的是完成了从制造业向服务业的华丽转型。至今，IBM的营业收入已经突破1000亿美元，其中90%的利润来自于软件和服务。

让我们回到1993年3月25日，这天距离郭士纳正式履职还有4个工作日。当天出版的《商业周刊》在封面上介绍了郭士纳就任IBM董事长和CEO的消息。郭士纳事后回顾说，那一天是他个人职业生涯最关键的一天，也是IBM十年转型最重要的一天。

当天下午，郭士纳与IBM的50人核心管理团队见面，就是在这个会上，郭士纳用45分钟阐述了他著名的8个管理原则：

- 1.我按照原则而不是流程序管理。
- 2.市场决定我们的一切行为。
- 3.我是一个深深地相信质量、强有力的竞争战略与规划、团队合作、绩效工资制和

商业道德责任的人。

4.我渴求那些能够解决问题和帮助同事解决问题的人，我会开除那些政客式的人。

5.我将致力于战略的制定，剩下执行战略的任务就是你们的事了。只需以非正规的方式让我知道相关的信息。不要隐瞒坏消息，我痛恨意外之事；不要试图在我面前说谎；要在生产线以外解决问题，不要把问题带到生产线上。

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

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

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

然后，郭士纳向核心管理团队提出了未来90天中的5件要事：

- 1.暂时冻结流动资金。我们就要面临着流动资金短缺的危险。
- 2.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。

3.开发和实施1993年至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产品（电脑主机）来减缓IBM自己短期的财政压力。

4.在第三季度开始的时候要完成精简裁员任务。

5.开发一个中期的商业战略。

最后，郭士纳对这5个90天优先任务作了分配，并要求每个分公司的负责人提交一份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年至1994年的发展前景。同时，郭士纳还要求所有的与会者描述他们对IBM公司的总体看法：将采取什么样的短期步骤以进一步加强客户关系、提高销售业绩及应对竞争性进攻？应如何思考长期和短期商业战略？

在《谁说大象不能跳舞》中，郭士纳回忆说：

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