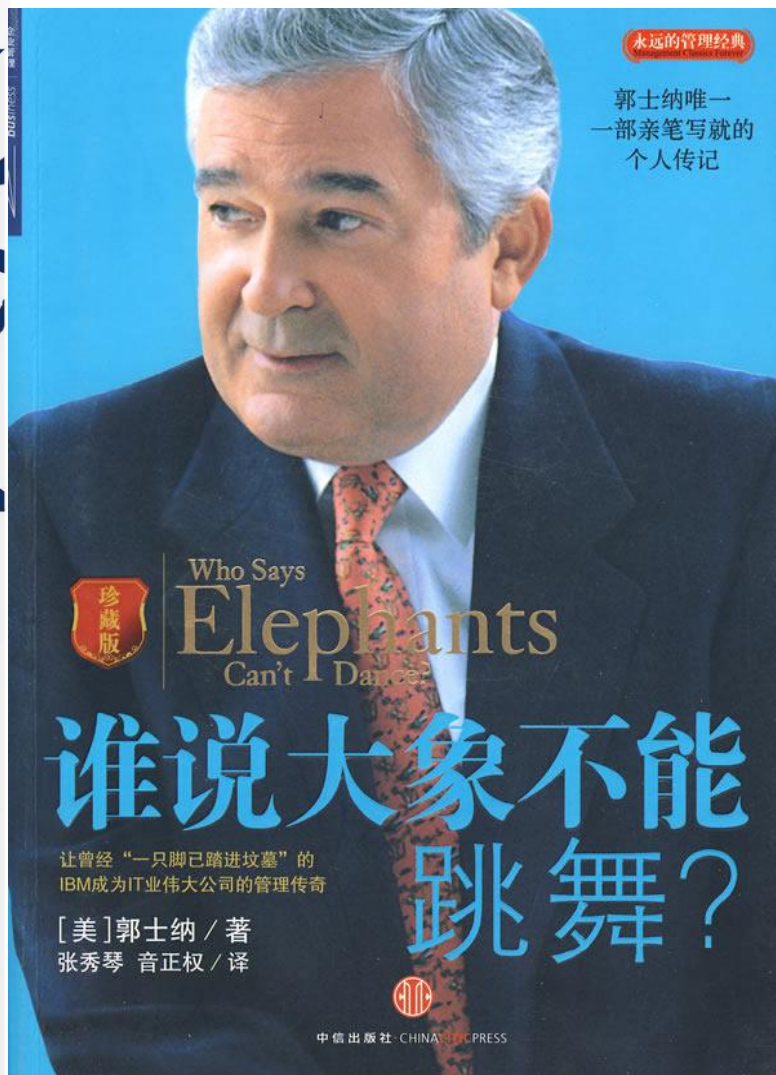




长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



《谁说大象不能跳舞》

作者：郭士纳（Lou Gerstner, Jr）

1963年以工程学学士毕业于达特茅斯学院，随后进入哈佛商学院学习2年，23岁毕业后直接进入麦肯锡咨询公司12年，然后在美国运通公司任总裁并兼分公司董事长11年，随后又在纳贝斯克公司任董事长兼CEO；直到1992年加入 IBM，任董事长兼CEO。



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES

内容概要:

《谁说大象不能跳舞》，是一本如何在一家超大公司进行改革和实行领导的管理图书，本书充满激情地、坦然而直接地展示了郭士纳得之不易的成功结论，并揭示了在他的领导下，IBM如何从一家濒临崩溃的公司重新转变为一家世界卓越的跨国大公司。作者在书中将自己使IBM改天换地的辉煌岁月娓娓道来。郭士纳以他的管理法则令大象成功的摆脱了束缚和羁绊，一次次脱胎换骨的变革将企业经营得更加精彩夺目，令业界同行和对手称叹折服，同时也给我们留下许多宝贵经验。



FIRST SECURITY EXCHANGE
WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

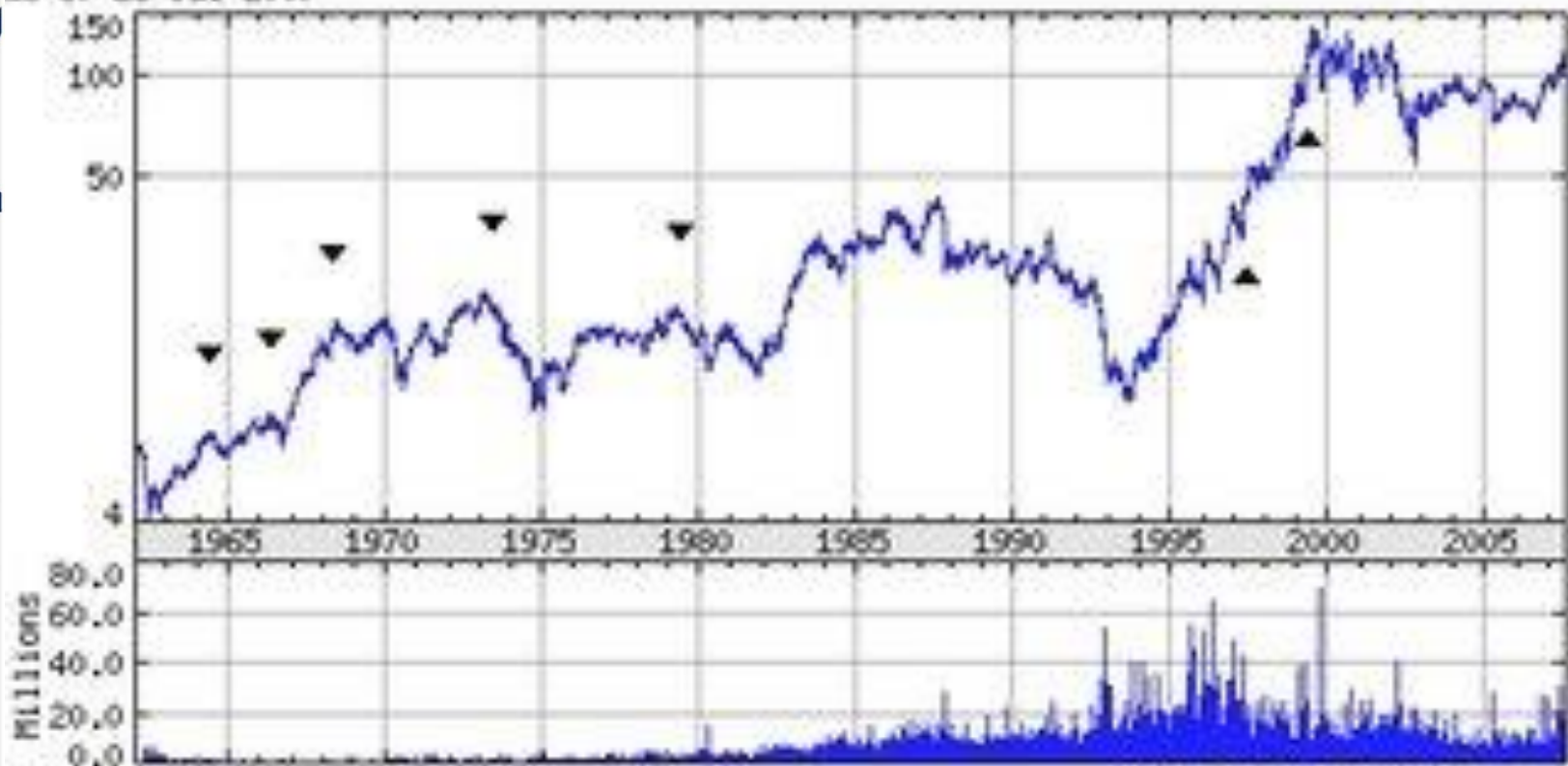


长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

IBM经营数据 (图.1)

INTL BUSINESS MACHINES
as of 23-Jul-2007

Splits: ▼



Copyright 2007 Yahoo! Inc.

<http://finance.yahoo.com/>

THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



资源聚合团队作战—为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES

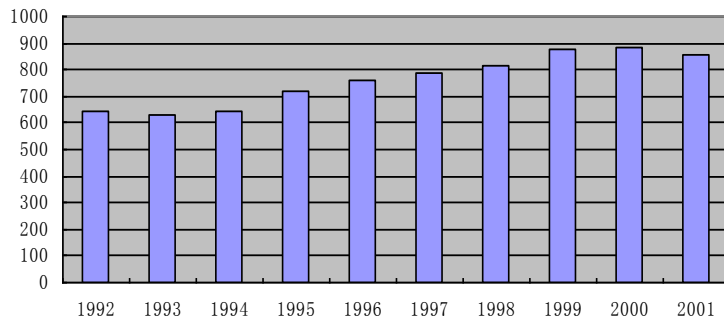


长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO.,LTD

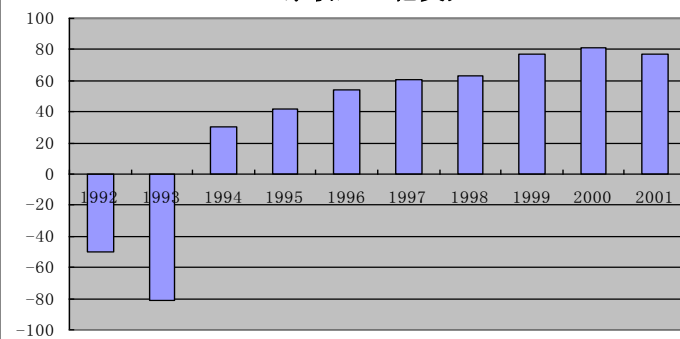
资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION VALUE-ADDED SERVICES

IBM经营数据（图.2）

营业收入（亿美元）



净收入（亿美元）



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

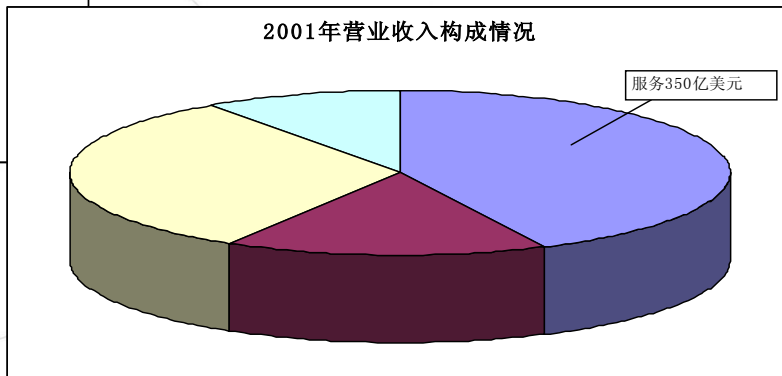
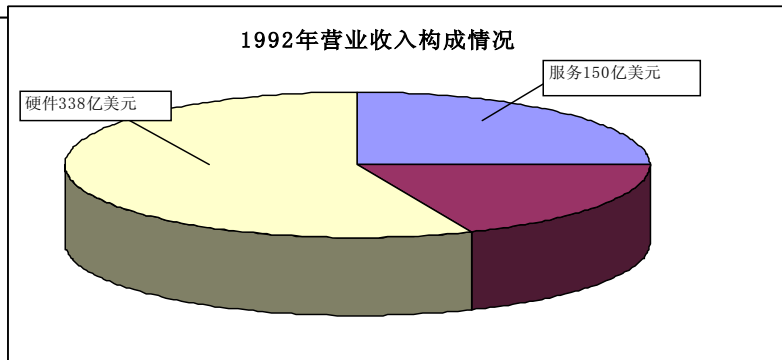
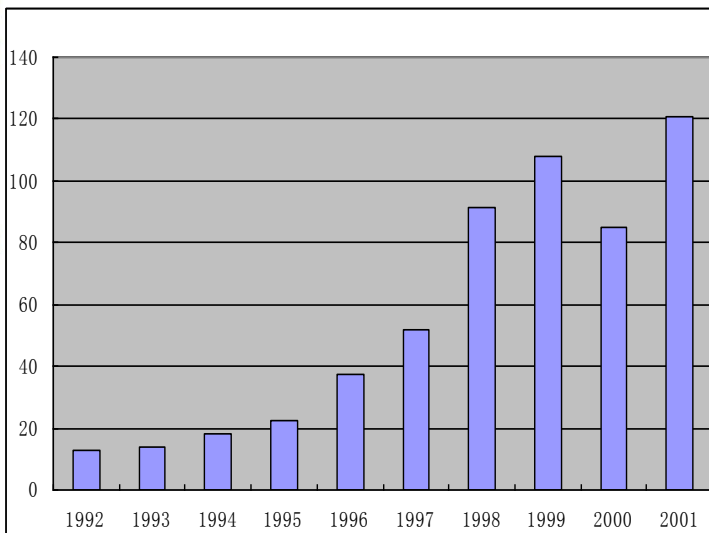
WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES

IBM股价及收入构成情况（图.3）



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源聚合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES

目 录

- 第一部分 掌舵领航篇
- 第二部分 战略决策篇
- 第三部分 IBM文化
- 第四部分 教训篇
- 第五部分 经验谈



GE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

- IBM情缘
- 走马上任
- 呛了几口水
- 到现场走走
- “热烈拥抱”计划
- 财务止血
- 打造领导班子
- 打造一家全球企业
- 重振品牌
- 重新制定工资待遇政策
- 重返海滩

资源聚合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

1、上任后3周发现IBM存在许多问题：

失去了客户的信任；
过度开支拖垮了IBM的财务；
经理们热衷于说“给我一个助理”；
跨部门问题不能及时得到解决；
绩效评估混乱并存在争议；
市场部和零售部负责人关系十分紧张；

.....





长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

2、上任3个月采取的措施：

暂时冻结流动资金；
确保下一年度要赚钱；
开发重点客户并拟定方向；
上半年完成裁员工作；
拟定一个中长期的策略



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

资源整合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

财务止血之一:

保持公司的完整性

改变经济模式

再造商业模式

出售剩余资产筹集资金

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES





长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

财务止血之二：

保持公司的完整性

改变经济模式

再造商业模式

出售剩余资产筹集资金

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION VALUE-ADDED SERVICES





长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

财务止血之三:

保持公司的完整性

改变经济模式

再造商业模式

出售剩余资产筹集资金

资源聚合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION VALUE-ADDED SERVICES





长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

财务止血之四:

保持公司的完整性

改变经济模式

再造商业模式

出售剩余资产筹集资金

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES





长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

4、实施“热烈拥抱”计划：

主动拜访、倾听、了解客户



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

资源聚合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

5、重振品牌

一个声音、一个机构



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

资源整合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



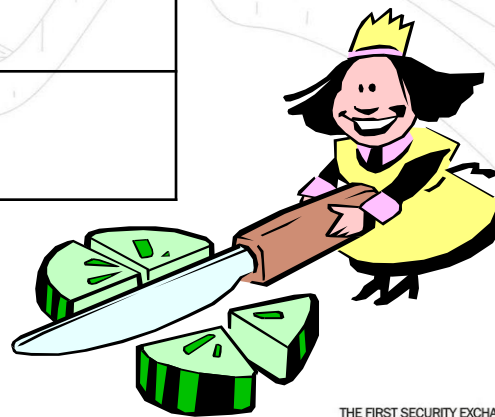


长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第一部分 掌舵领航

6、重新制定工资待遇政策：

旧	新
平均、差别小	差别化
固定奖金	活动奖金
内部标杆	外部标杆
津贴	绩效



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION VALUE-ADDED SERVICES



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第二部分 战略决策

- IBM简史
- 下大赌注
- 服务—整合的关键
- 开拓世界上最大的软件业
- 敞开公司的仓库
- 层层分解与资产重组
- 电子商务脱颖而出
- 战略决策反思



@长城证券重庆营业部
weibo.com/1420142014



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

资源聚合团队作战—为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第三部分 IBM文化

- 论公司文化
- 颠倒过来的世界
- 原则性领导



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

第三部分 IBM文化

颠倒过来的世界

客户是次要的

官僚机构

“不”文化

主持工作流程





长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第三部分 IBM文化

8条原则性领导：

- 1、市场是一切行动的原动力
- 2、本质上说**IBM**是一家追求高品质的科技公司
- 3、客户满意和实现股东价值是最重要的成功标准
- 4、减少官僚习气，不断创新，永远关注生产力

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

第三部分 IBM文化

8条原则性领导：

- 5、绝不忽视战略性远景规划
- 6、思想和行动要有一种紧迫感
- 7、杰出的和有献身精神员工无所不能，特别是组成团队作战
- 8、关注所有员工的需要以及业务得以发展的需要

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

第四部分

教训篇

第五部分

经验谈





长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



熟悉并热爱自己的事业

- * 这山望着那山高
- * 好战略：事无巨细
- * 资源配置



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES

★ 执行是战略成功的关键

正确的
完成任务



比下一个人
更好地
完成任务



奖励未来
而不是
过去的业绩



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO.,LTD

一个有效战略执行的基础:

- 世界一流的业务流程
- 战略的透明性
- 高效的企业文化

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



重视与员工沟通与交流



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES

改革必然意味着不确定性和潜在痛苦!
——必须公开承认公司面临的危机,
找出危机和员工进行沟通



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



IBM员工是什么样的人



积极采取行动促成事件发生的人



被动接受所发生事件的人



对事件持旁观者心态的人



什么事也不关心的人

THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA





长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战 为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES



捐赠不是单纯的开支票

- * 充满活力的社会是企业成功的良好环境
- * 低绩效的捐赠让受益人变得依赖
- * 把受益人看成客户用产品和技术帮助他们



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO., LTD

资源整合团队作战为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION / TEAM COOPERATION / VALUE-ADDED SERVICES

大象就是能跳舞

谢谢大家！



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA