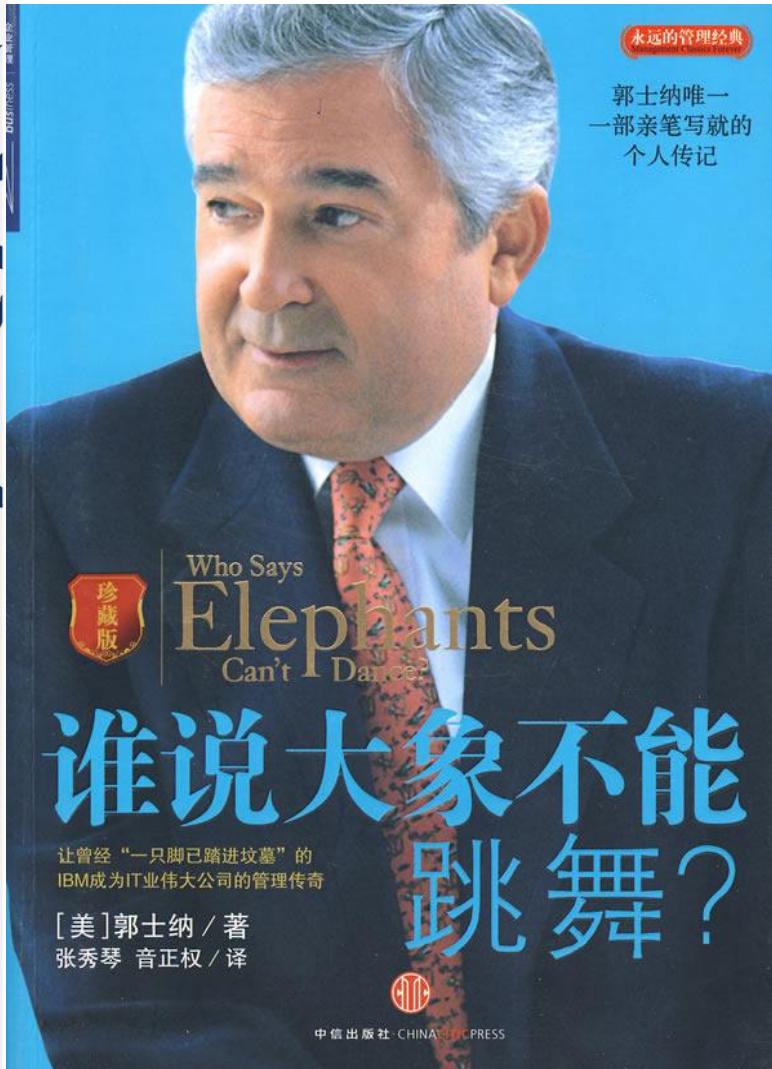




长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO.,LTD

七
年
如
歌

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。

全国首家
专业证券
交易所

THE FIRST SECURITY EXCHANGE
WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



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

七
年
华
章

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直接领导的管理图书，本之下的展示了郭导的领导力。IBM如天法胎界宝超充满激情地、坦然并揭示了公司管理者们在重新书中转将士羁绊，夺目，令我们留下许多宝贵经验。



全国首家
创业板上市公司
中国平安

中国平安
平安金融
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)



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

THE FIRST SECURITY EXCHANGE 长城证券

WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA

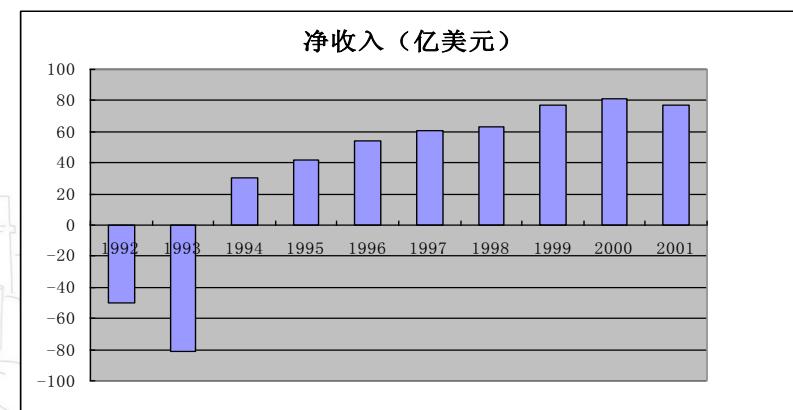
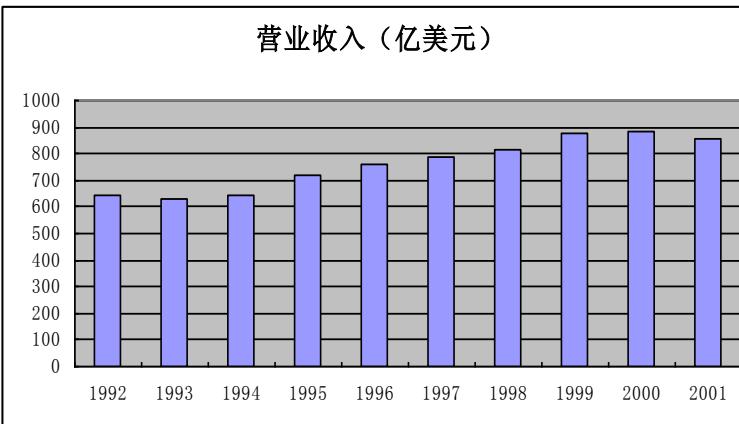




长城证券重庆营业部
GREAT WALL SECURITIES CO.,LTD

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经营数据（图.2）

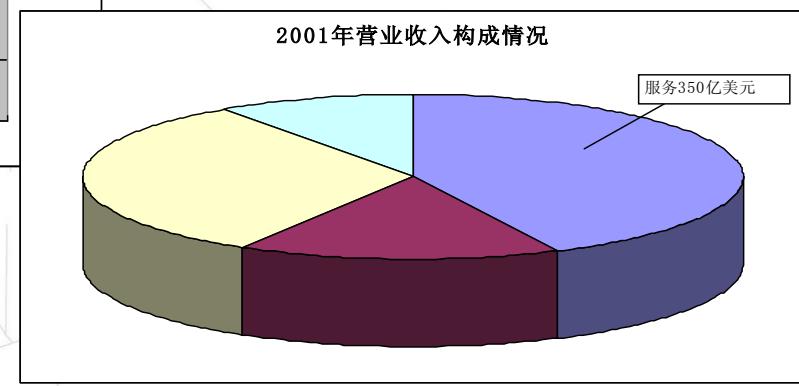
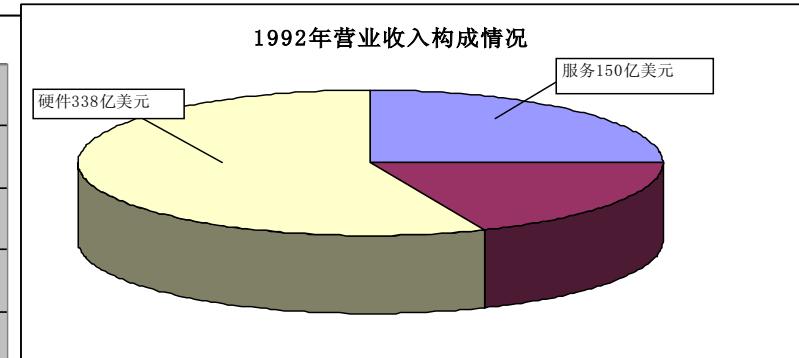
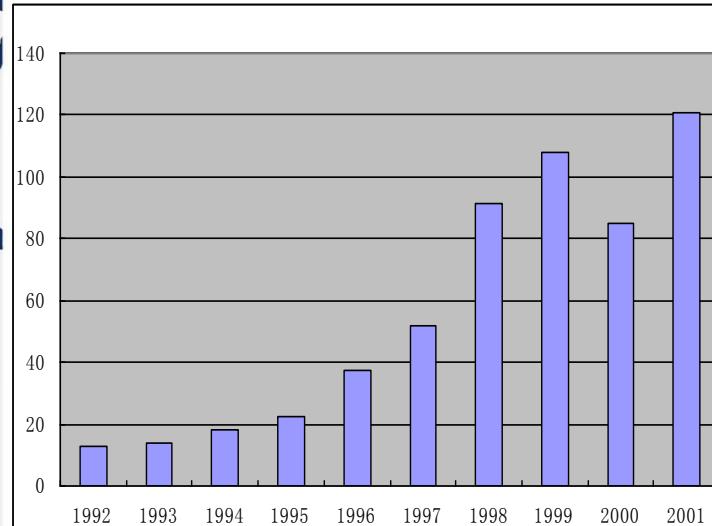


全国首家
证券交易所

THE FIRST SECURITY EXCHANGE
WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



IBM股价及收入构成情况（图.3）





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



七
年
华
章

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



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



七
周年
庆

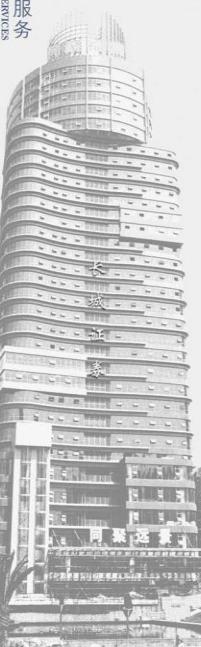
第一部分 掌舵领航

- 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



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



七
年
如
一

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；
.....





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





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

七
周年

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



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





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

七
年
华
丽
转

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



第一部分 掌舵领航

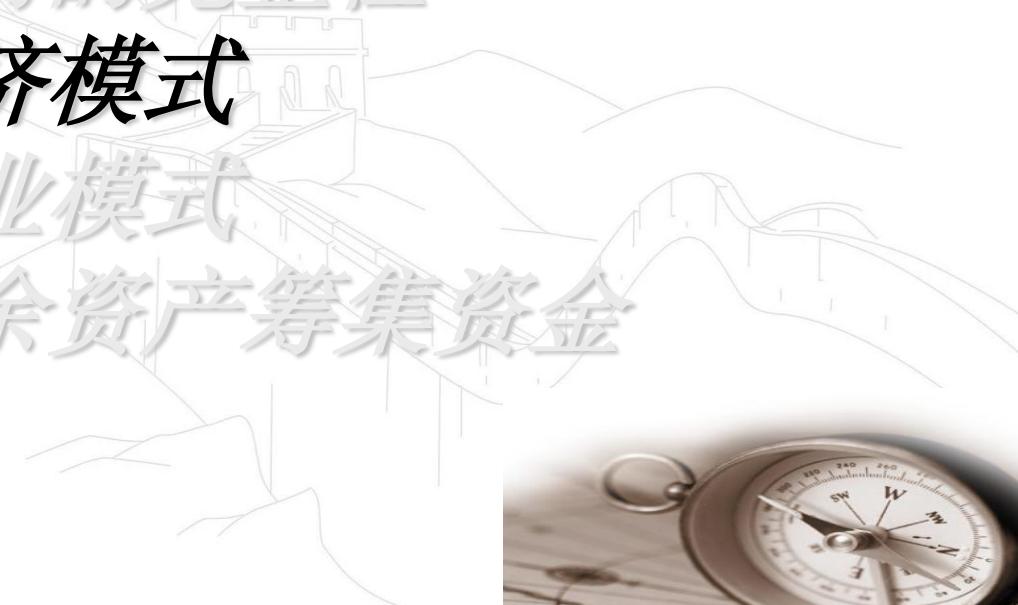
财务止血之二：

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





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

七
年
华
丽
转

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



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





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



七
年
华
章

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





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

七
年
如
一

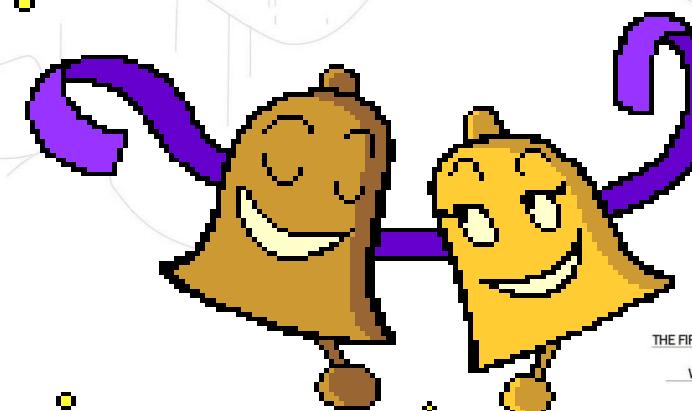
资源整合/团队作战/为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION/TEAM COOPERATION/VALUE-ADDED SERVICES



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



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

七
年

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



第一部分 掌舵领航

5、重振品牌

一个声音、一个机构





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



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



全国首家
证券交易所

THE FIRST SECURITY EXCHANGE

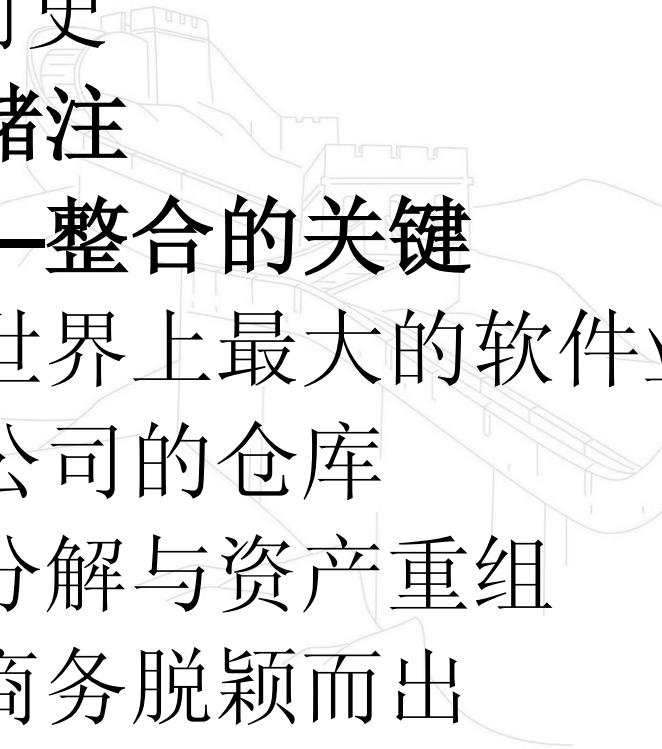
WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



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/GWSEC



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

- 论企业文化
- 颠倒过来的世界
- 原则性领导



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

颠倒过来的世界



THE FIRST SECURITY EXCHANGE

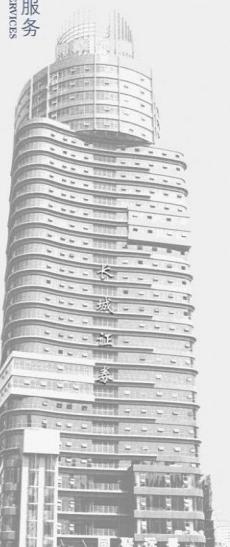
WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



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





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



七
年
华
章

第四部分

教训篇

第五部分

经验谈



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



七
十
年



熟悉并热爱自己的事业

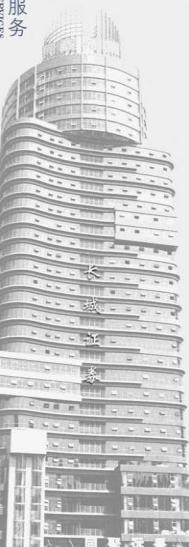
- * 这山望着那山高
- * 好战略：事无巨细
- * 资源配置

全国首家
证券交易所

THE FIRST SECURITY EXCHANGE
WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA.

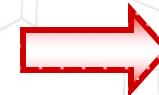


七十年
资源
整合/团队作战/为客户提供增值服务
RESOURCE INTEGRATION/TEAM COOPERATION/VALUE-ADDED SERVICES

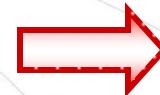


执行是战略成功的关键

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



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

七
年
华
诞

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



一个有效战略执行的基础：

- 世界一流业务流程
- 战略的透明性
- 高效的企业文化

全国首家
证券交易会所

THE FIRST SECURITY EXCHANGE

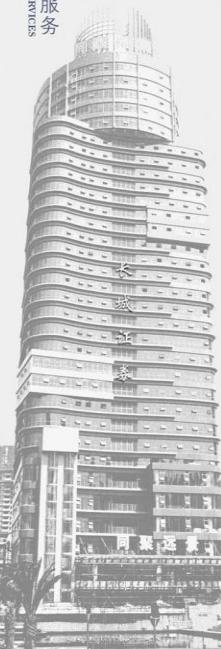
WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



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

七
十
年

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

七
周年

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



WITH INTELLIGENT SHARON IN CHINA



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

七十年
大庆

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

七
十
年

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

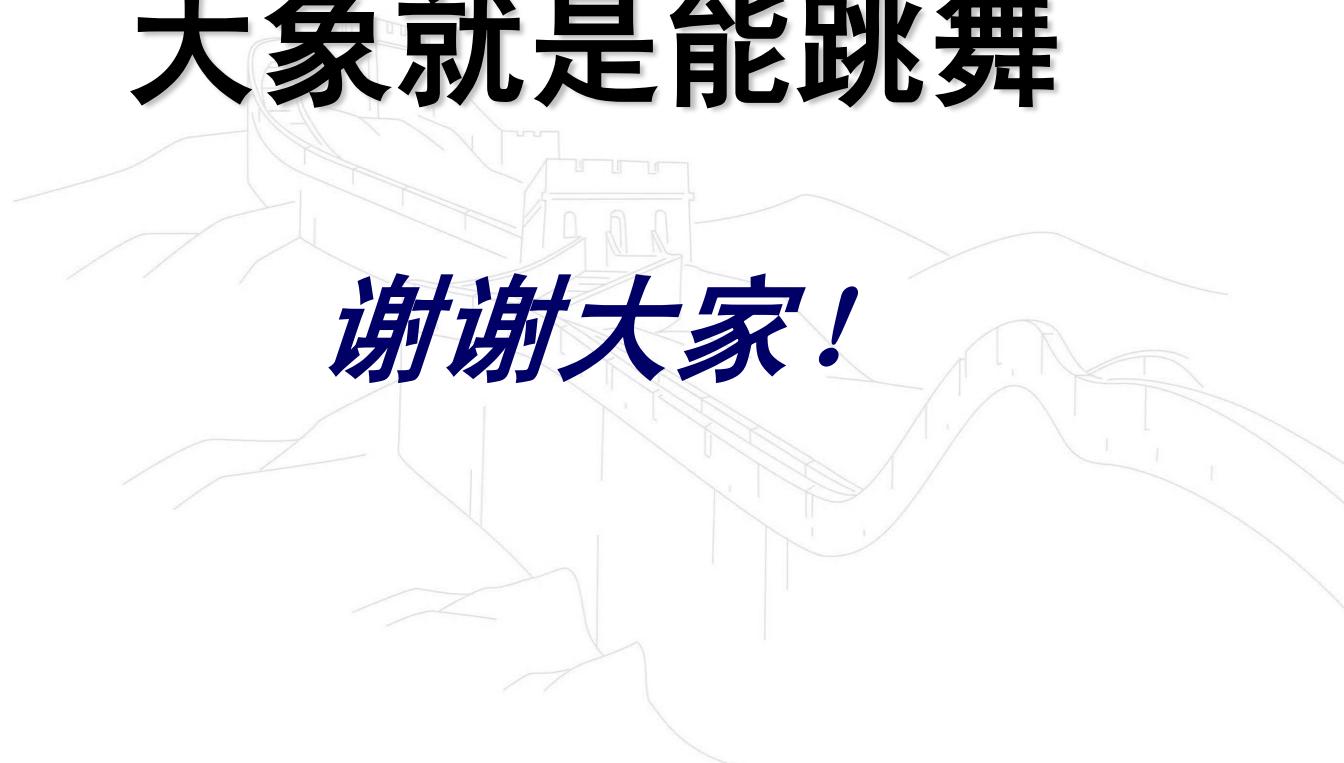
七
十
年

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.