第一图书网, tushu007.com

<<银湖计划——IBM的转型与创>>

图书基本信息

内容概要

本书讲述了在计算机界取得制造和营销异常成功的IBM的内幕故事。
为您揭开一个巨型公司的一小群人如何改变他们自己——将自己转变成市场导向的团队，并且成为别人效仿的楷模和秘密。

作者简介

罗依·A·鲍尔是IBM罗彻斯特中心市场质量主任、埃米里奥·考拉是质量部主管程序的主任，维克多·唐是分析部的主任，杰利·文德是沃尔顿商学院的知名教授，帕特里·R·休斯顿是一名自由撰稿者。

书籍目录

第一章 在一片玉米地中发生的公司转型第二章 领导和愿景第三章 安排人员第四章 了解我们的客户第五章 设立优先权，合理分配资源第六章 突破时间障碍第七章 发展外部的伙伴关系第八章 向员工授权第九章 重新设计“新品导人”第十章 赢得金绶带大奖

章节摘录

这就是我们的故事——我们怎样制造和销售一种取得了异乎寻常成功的代号叫“银湖”的计算机。
我们把它看成一则寓言，一个小故事讲述了一个大道理。
事实上，80年代发生在我们身上的许多事情至少是征兆性的。
我们曾面对的许多问题和今天在世界市场上竞争的大量的其他公司仍在对付的问题完全相同。
我们克服了我们的问题，因此我们认为这些实践经验对其他公司和企业也是有帮助的。
对外人来说，如果在我们所做的事情中有一个实际的教训的话，那就是单单进行结构重组是不够的。
太多的经理人认为重新画出组织结构图后，就万事大吉了。
事实上并非如此，还有多得多的事情要去做。
当然，结构这一要素是必须要涉及到的。
像我们自己的罗彻斯特管理委员会这样的特殊机构能够在培养沟通和协作方面起很大的作用。
企业的组织结构肯定应该反映它的愿景，以及它的集中的经营战略。
但是真正的关键是挑选合适的人，并且确保这些人能和他们的明确界定的任务相匹配——他们的技能、经验和优势。
一旦这些人各就各位，而且有了一个合适的任务，他们必须被允许得到全责，并且得到信任去干应该干的事。
这是领导们将 自己的遗产制度化的唯一方法。
我们是充满希望、令人乐观的。
虽然我们也曾陷入过困境，虽然我们并没有被给予更多的机会去完成银湖计划，但通过不懈的努力我们做到了我们想做的，继而成为玛尔柯姆金绶带奖的获胜者，并成为其他人的榜样。
我们对此并不自负。
我们明白这样一个道理：“无论对所做的事我们考虑得有多好，它还可以被做得更好。”同时我们也承认，我们是很愉快的。
即使对我们自己来说，也很难相信所有这一切都是在明尼苏达州一个小镇的大草原边上的一片玉米地里开始的。
当我们能说“不”时，我们就能知道自己要做什么了 ——吉姆·科拉扎(Jim Coraza)，IBM罗彻斯特 高级系统管理部经理 冲突从第一天就产生了，然后似乎变成了一种旷日持久、难以缓和的冲突。
我们所做的一切在我们之间引起了磨擦，这种对抗冲突威胁着银湖计划的进展，使之变成了一项枯燥乏味的工作。
这场激烈争斗的起源是设计、编程和营销等部门对银湖应该如何都有自己强烈的意志，但赋予银湖这样或那样的性能都意味着人力、设备和其他资源的支出，简而言之，就是得花钱。
也就是说是支持银湖计划方方面面运转的资金分配问题导致了这场冲突。
更令人沮丧的是，每个人都似乎有优先于别人安排资金的合理原因。
然而事实上不可能有足够的钱去满足每个人的要求。
因此我们就面临这样的问题：每个部门该分配多少钱?以什么为标准?以往的经验帮助不了我们，我们中没有一个人参与过如此巨大复杂的项目，以往的经验自然靠不住。
是不是可以凭“直觉”呢?不能!如果靠直觉的话，我们冒的风险就太大了。
这种困境具有普遍性，就像大多数企业一样，我们要去解决的难题是用十分有限的预算去满足几乎是无止境的要求。
它就像是物理学里的一个不可变的法则“作用力与反作用力”，无论我们做什么，肯定都会得罪某些人。
所引起的矛盾与争吵就只能靠形成大多数人的意见、合作以及团队精神去解决。
然而，真正的问题是每个部门在评价自己的时候并不能真正了解自己的决定对全局的影响。

尽管我们肩负着协调统一各部门工作的任务，我们却不能把这一事实令人信服地表达出来；最后的结果实质上是市场份额、技术领先、价格适中、有竞争力等各种要求之间相平衡的产物。
我们缺乏一套客观的方法来解决这些问题，并实现总体目标，结果就不得不向有关人员解释我们的决定。
的确，大多数理智的经理人员在面临资源分配问题时，都没有什么好用的方法以便作出系统的决策，不得不依靠命令或一时兴致来采取行动，或者干脆为了安抚各种各样互有竞争性的资金需求，就作出临时性的权宜安排。
　　合理分配资源关系到一个机构的生存，特别是在这个一切尽可能以最小的代价做最多的事情的时代，所以设置优先权是必要的。
这些优先权必须建立在总体目标的基础上。
在做资源分配的决策时必须事先在头脑中考虑到它的各个组成部分以及这种决策对企业整体的影响。
优先权是企业资源分配的指南，因此不能靠猜测。
它应该尽可能科学系统，其结果也应该是可重复的。
这就是我们做的——不仅仅是分配资源，而且决定银湖计划的最终整体面貌。
　　我们不可能独自去做事情　　——达夫·斯莱切，罗彻斯特计划中心主任　　我们又陷入了一场大的争论之中。
1987年2月，银湖计划实施一年之际，发生了这场争论。
原因就是我们没能达成共识，彼此间不断有冲突，无法形成一致意见。
　　争论战场在罗彻斯特管理委员会，也就是由我们自己组成的IBM罗彻斯特协调委员会。
争论主要是围绕磁带机即数据存储装置展开的。
其中的关键问题是我们能否使Sysrem／38的磁带机在银湖上工作，同时还涉及到了整体转换的问题。
从一开始我们就发誓，通过允许顾客把他们现有的大部分软件及辅助设备、数据存储器、打印机、网络系统和传输装置转移到银湖上，来保护他们在System／36和System／38上的投资。
但是这个誓言我们能够实现多少呢?　　在System／36和System／38中我们使用了成百个不同且独立的辅助装置。
我们希望它们每一个都能彼此兼容，所以我们必须为银湖创造一个特殊的连接手段。
从工程和规划的角度看，这是一次挑战。
并且，要解决束缚我们的把每个设备转换到银湖上去的问题不仅要耗费宝贵的时间和资源，而且还影响到整个系统的速度及性能。
我们不希望由于赋予银湖过多的功能而把它变成一部使用起来发出巨大噪音的旧机器。
　　尽管我们有了一个系统设计——实际的工作模型——但我们还是准备好去处理那些在银湖计划的进展中出现的我们所未预料到的问题。
我们面临众多的决策，例如使用者使用银湖时可能采用的无数种方式，以及我们怎样来设计屏幕菜单以传达对每个功能的选择?菜单是什么样子的?辅助性的“帮助屏幕”里应说些什么?为便于使用，我们可以预先设置些选择，但是否会有些设置无法得到履行呢?我们可以设计键盘以便于使用者按一个键就可以启动整个功能，但这些功能是什么呢?又是些什么键以及在哪儿可以设置这些键呢?最后一个问题听起来很简单，但是有可能因此而导致相反的结果。
例如，一旦我们按了紧挨着“Dlete”键的“Save”，那么产生的功能结果就必然会不一样。
　　这些问题中有的会有明显的答案，例如“Save”，“Dlete”的设计问题以及磁带机的传送问题。
在磁带机这一问题上存在两个基本的立场。
吉姆·弗里恩主管硬件工程，认为我们必须转移磁带机，顾客为一个磁带机支付了五万美元，我们不能简单地把它丢到一边，让顾客承受损失。
另一个立场的坚持者，达夫·斯莱切，编程部门的经理，认为磁带机技术已经过时了，它不值得再投入资源来发展。
由此引起了激烈的争论，几个星期以来大家争得难解难分。
最终，在一次特别讨论会上，汤姆·傅雷沉默着举起了他的手。
　　这种在全球范围内的推出看上去是不可能的　　——拉尔弗·F·克拉克，IBM罗彻斯特战略计划

经理　　Fort Knox之后，顾客和商务伙伴们禁不住想知道我们将要做些什么。
于是我们宣布System／38是“非战略性”的——IBM要求通过决策来最终中止这一系列的生产。
Systern／36的进展是缓慢的，这就表明它的日子屈指可数了。
　　整个小型机市场处于混乱之中。
越来越多的竞争者加入到混战中来。
同时有许多的预测认为小型计算机将会走向衰落，会由于主要产品价格的下降、规格的减少以及个人电脑性能和受欢迎程度的猛增而被排挤出局直至消亡。
问题开始出现了。
IBM会成为小型计算机市场的一个部分吗?它会一同退出该市场吗?它会把这个小型计算机市场拱手让给竞争对手吗?　　于是开始出现了某种暗示。
我们该做些事情了。
史蒂芬·舒瓦茨，IBM的小型计算机商务部经理，告诉顾客，IBM的小型计算机有两个支柱，其中之一就是罗彻斯特中心。
正在研究某种新机型吗?计划的代码名称已被泄露。
银湖?商务报道抓住了这个把柄。
它将会是什么样的?它的作用怎么样?有什么性能?顾客花了很多钱来购买我们的系统，他们必须进行这种投资吗?因为我们已让他们的旧计算机过时了——像一辆老车没有人再会去修它了吗?与我们有联系的　　许多商务伙伴、独立转售商和软件开发商也把命运系在我们身上。
他们的生活、工作将会变成怎样的?急切之下有人说：“为给我的生意搞到钱，我已经作了第二次抵押。
”他恳求道：“你应该告诉我，你们在市场上将会怎么做。
”　　到1988年初，当我们接近于银湖的正式推出时，围绕这一计划的几乎长达两年的猜测发展到了最高潮。
流言、揣测到处包围着我们。
谣传说我们正在做一件大事，而且非常大。
商务新闻开始给予我们越来越多的报道，其中一些达到了耸人听闻的轰动程度。
　　我们以吃惊及打趣的态度接受所有这一切。
然而商务报道开始戏称我们为“VAX杀手”。
我们被吓出汗来。
我们突然意识到，对银湖的期望的危险高度又开始上升了。
　　VAX是一个名称，它属于由数字设备公司生产的小型号计算机的系列之一。
这一公司非常具有竞争实力，所以我们必须给以反击。
每个人都希望看到我们的反应。
1986年，当IBM推出一台小型的新计算机时，商务报道马上把它称之为是我们公司蓄谋以久的对数字设备公司的正面回击。
我们的计算机名称为9370，但在报纸的标题上却被称作“VAX杀手”。
　　IBM9370最初被构思成家庭型之一——另一个银湖——它们两个将代替IBM五个不同的小型号系列。
它旨在为拥有IBM畅销的System／370主机的客户——大部分是“幸福500强”中的公司——提供一种方法，以一个更小的更支付得起的型号把370的兼容性能用于部门或分支机构的计算机中。
然而，IBM开始相信自己的新闻剪报。
我们沉浸在一种神秘的错觉之中。
这是怎样的一个错误啊!　　根据大家所说的，IBM9370在技术上是卓越的。
它的问题不是来自机器方面。
相反，它的不幸来自于商务报道和其他外界人士率先为9370在市场进行定位这样一个事实。
猜测而不是有计划的，在确定客户是怎样感知时，扮演着较为重要的角色。
这种猜测实际上是流言，提高了对9370的期望，并赋予它所不具备的或并不打算具备的某些品质。

如果有什么要责备的话，那就是我们对直接确立市场做得太少了。
　　我们从这次经验中学到了知识，所以当新闻报道开始为我们贴标签时，我们才真正感到担忧了。通过这种方式，新闻报道及外界人士正在为我们进行市场定位，而这些市场绝对是我们没有打算介入的地方。
这些错误的标签以及我们甚至没有计划过的错误的品质，可能会给银湖带来一次确定无疑的挫折。
　　然而令人欣慰的是，我们从9370得到的教训证明了两件事。
第一，它表明，如果银湖没能达到市场的同期厚望，将会发生什么事。
第二，它证实了以一个持久的标记把银湖推向市场是多么的关键。
史蒂芬·舒瓦茨不希望我们在银湖上重蹈覆辙。
为避免这样，他总结出我们必须为银湖提供一个恰当的产品导入。

编辑推荐

"世界500强"企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新，推动了全球经济的飞速发展，而且在创造巨大物质财富的同时，创造了卓越的企业文化，成为全球企业的可贵借鉴的范例。
IBM作为计算机行业的"蓝巨人"，在计算机历史上具有举足轻重的地位。
其成功的秘诀何在？
本书讲述了其成长和发展的过程，很值得一读。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com