

【企业家讲故事 5】

# “大象”与郭士纳起舞

■ 本报记者 江雪

1993年,IBM 接近崩溃时被行业人士称为“衰弱的大象”。因为3年时间,IBM 电脑主机年销售收入从130亿美元下滑到70亿美元,而“行业蚂蚁们”雄心勃勃,跃跃欲试。

## 衰弱的大象 蚂蚁都不怕它

在西方经济圈有一条大家普遍认可的公理:“小的就是好的。大的就是不好。”当已经有10年大企业职业经理人经历的郭士纳被请到IBM 任首席执行官时,他知道“灾难”来了,因为他曾经与同事们早说过,被称为“大象”,就意味着“假勇猛,真笨拙”。

《郭士纳自传》中写道:“我从一个温情善意的晚宴回到公寓不到5分钟,电话响了,‘今晚要尽快见到你’。我与IBM 的情缘开始了。”但是,他当晚的确表示:我不是好人选。他心里想的是,“不好,他们想诱惑我冒险。”

事实上,在晚宴前,他阅读了华尔街以及硅谷预言家们的评论,这些评论加重了他们对IBM 这头“大象”的怀疑。那个时间里,要力挽狂澜,为世界演绎一个起死回生商业故事,好像与郭士纳还联系不起来。不过,作为一个职业经理人,在领导大企业时积累积淀的管理经验告诉他:大象存在的意义,不在于快速踩死蚂蚁,而在于能否起舞。大象能跳舞,蚂蚁就必须离开舞台。

那晚,他反复想着麦当劳创始人雷克罗克讲过的那句话与自己的命运有什么联系:“当你看见自己的竞争对手快要淹死时,应该赶快抓起消防水龙头并放到他嘴里。”

同时,郭士纳被《经济学家》的观点惊呆了:IBM 的失败已经被视为对美国的一次打击。他耳边一直响着“猎头”的话:作为一个变革性的职业经理人,为了美国,应该承担这份责任。或许思考比其他职业经理人高深,这次,他真的没逃掉。

当“笨重的大象”回归“行业第一”,郭士纳完成了对世界的商业贡



王利博制图

献,而他第一部也是最后一部亲笔写就的《谁说大象不能跳舞》的出版给各国大企业管理者带来深刻影响,比如他的解读就在中国企业家柳传志心中埋下了一个关于品牌强强联合的梦,尽管那时的中国联想在美国大象眼里还是个小蚂蚁。

郭士纳在直接解释“大象衰弱”的原因时毫不客气:血脉不通。

上任的那个午后,郭士纳走向一个业务大楼,在没有人认识他、也没有人通行证的情况下,他自己介绍自己进入了会议室,并对正在投影机上演示业务的“技术教父”说:请关闭。

而开关关闭的“咔嚓”之声,成为大象起死回生的关键细节,当天通过电子邮件在世界各地疯传。郭士纳事后解释说:其效果像美国总统禁止在白宫会议上使用英语一样。

也就是在“咔嚓”一声中,大象颤颤巍巍、气喘吁吁地站立起来了。IBM 一没消失,并有机会在世界经济舞台上再次站立起来成为行业第一。

他认为,“大象”想起立,必须让血液流通起来。商业智慧绝顶的郭士纳在使出拯救计划时,也动用“热烈拥抱计划”。包括会晤比尔·盖茨等大企业家时,他都表示出了“大象笨拙但是真诚。大象努力早日扭转颓废状态”。

## 让大象活过来,再起舞

“亲爱的同仁们,你不痛苦,别人就把痛苦转嫁到你身上。我们马上就要成为行业和媒体人眼中守旧过时的恐龙了。”1993年4月,他在给同事的信函中说。这封信,郭士纳得到的回应是:“干点实事吧。我们不愿意痛苦。”

“强心剂休克疗法”后来成为世界大企业效仿的管理战略。这也是一场文化变革。中国联想后来看中这个品牌,更多的是品牌文化。“一旦巨人唤醒,就会迸发出无穷的力量。”郭士纳当年的理论成为事实

后,他再次对世界表示:大象就是能跳舞。只有大象跳起了舞,蚂蚁才肯离开舞台。

60岁他退休的时候,他一再告诫自己“不是我个人改变了IBM,改变了这个呆板、笨拙的大象,是那些和我一样有文化变革精神的员工成全了这个传奇商业故事。”

关于大象,世界各地企业家学到了什么?中国《经济观察报》的观点是:郭士纳内敛而务实。他呈现的商业故事是真实可信的。因为这样的故事一直在上演。

事实上,世界上的转型公司都可以学到真经。《纽约时报书评》说,在20世纪90年代,要是再多几个郭士纳这样的人,泡沫就不会胀的那么大,其爆炸声也不会如此之响。

中国读者读到《谁说大象不能跳舞》一书时,郭士纳已经离开了IBM,郭士纳真诚真挚、惟妙惟肖地给中国企业家讲述了一个“大象”的传奇故事。

角色

# 跟“风雨雷电火”打交道的娟秀女生

——记南航气象预报员张华艺

■ 本报记者 丁国明 刘凌林

2013年10月7日,超强台风“菲特”开始肆虐我国东南沿海。各大航空公司已经纷纷取消了温州、上海等机场的航班,只有中国南方航空股份有限公司(以下简称南航)顺利飞完了最后一个航班。由于南航对天气的精确判断,为公司赢得了安全,赢得了效益。

事实上,因天气原因导致取消和延误的航班,几乎每天都在发生。天气是影响航空公司安全飞行的重要因素之一。精确的气象预报成为航班安全飞行的保障。

在南航,有一支默默无闻的12人气象预报专业团队,他们每天不停地翻看云图资料,通过专业技术比对、分析,为每一个航班提供准确的天气数据,保障着南航每天1600—1900个航班安全飞向全球35个国家和地区。而这个12人团队的领导者是一位在同事和领导眼中的娟秀女生——张华艺。

在位于广州白云机场南航综合楼二楼的SOC气象室,张华艺和她的团队每天为公司每一班飞机的安全飞行提供精准的天气预报。

## 安全是不能触摸的底线

在广州白云机场SOC气象室记

者见到张华艺,一副眼镜衬着白皙的脸庞,娟秀淑静中透出一股火辣干练。此时,她要带同事于敦、杨亚钦去签派室,向飞行签派员讲解白天的天气预报,介绍当天需要关注的重要天气情况,提醒机组注意安全。

目前天气预报的准确率对于全球仍然是一个难题,所以压力对于SOC气象室的每一位成员时时都有,张华艺也不例外。

张华艺告诉《中国企业报》记者,工作中最害怕的是突发性特别强的风险,比如说飞机正在飞行中出现故障,这时候要求我们迅速地给出信息,这个时候压力也是非常大的。曾经有一次,飞机飞越北太平洋上空时防除冰系统出现故障,这时候机长咨询我们,是继续往前飞还是要掉头,因为这时候的建议将直接影响安全,因此特别需要我们及时、准确地对天气云图作出判断。

每天,气象室都要向公司各部门值班领导预报次日的天气情况。之前,张华艺要召集同事会商气象,得出结论后,会让于敦、胡志强同事制作一个适合南航运行的天气讲解PPT。

张华艺说,“以前都是用央视卫星云图做代替,为提高讲评质量,如今根据SOC要求,我们开始自己制作适合南航运行的气象预报图,提高讲评质量。”

每次出现恶劣天气、重大气象保

障任务,张华艺都坚守在一线。

张华艺告诉记者,“对我们来说,安全是不能触摸的底线。”

2008年那场冰雪灾害袭来时,正怀着9个月身孕的张华艺腆着“将军肚”指着前面大屏幕上的卫星云图,向领导分析未来几天的天气变化情况。张华艺坚持每天上班,一个个电话打向长沙、张家界、芷江等地,掌握天气情况。因此同事们笑称她为“孕妇气象站”。

因为张华艺这样的员工,作为我国运输飞机最多、航线网络最发达、年客流量最大的航空公司,中国南方航空股份有限公司2012年的旅客运输量超过8600万人次,截至去年12月份,南航已经连续安全飞行超过1037个小时,安全运输旅客累计6亿人次,并荣获中国民航局颁发的飞行安全最高奖——“飞行安全钻石奖”。

## “三证齐全”的南航第一人

“一般来讲,航空公司的三个专业需要考执照,中国民航飞行签派员执照,民航气象预报员执照和FAA飞行签派员执照。”南航股份公司运行总监兼运行指挥中心总经理田晓东告诉《中国企业报》记者,“张华艺是南航运行指挥中心第一位同时持有三证的员工。”

一线

# 海岛电工——贵叔

■ 通讯员 沈甸 本报记者 丁国明

光明在哪里呀?光明在哪里呀?光明在那贵叔的双手里。……

这是广东湛江湾上的小岛——特呈岛上每个孩子都耳熟能详的一首歌谣,里面唱的“贵叔”,是南方电网一名普通电力工人,却也是不普通的海岛“电代表”——他用青春点亮了这座小岛,此后不离不弃地守候了25年,岛上每一个角落、每一根电线都深深植根在他的脑海里,而他的青春年华也深深地烙上了特呈岛电力发展的印记。

1988年以前,岛民过着无电无水的日子。随着一条海底电缆引上了特呈岛,湛江湾上的这座孤岛结束了无电的历史,生活开始鲜亮起来。正是这一年,贵叔作为第一批供电“拓荒牛”来到特呈岛,一待就是25年。他规划并建设了全岛的电力线路,用特呈岛原支部书记陈枢的话说,“岛上的每一根电线几乎都是贵叔亲自拉上去的。”

随着小岛用电条件越来越好,2005年,湛江商人龙土金投资3亿元建设特呈岛旅游度假区。那段时间,贵叔干脆在工地里住下了,满身泥巴地与工人们一起施工,哪里的线路该怎么走,哪里的供电方案该怎么做,贵叔殚精竭虑,日夜奔波在工地与供电营业点之间。

2006年,特呈岛旅游度假区一期建成开业。7月的一个夜晚,台风引发线路跳闸,度假村内空调全部停了,当时已是凌晨4点,但闷热的天气令游客们苦不堪言。无奈之下,龙土金拨通了正熟睡的贵叔的电话。

“好,我马上赶过来!”贵叔二话不说穿上衣服就赶赴故障点抢修,用最快的速度恢复了供电。

“他是我佩服的人”,广东电网湛江供电局南三岛供电所所长李真荣说起“贵叔”,一脸的钦佩。

2008年“黑格比”横扫湛江,台风停后,岛上的电力故障仅用两天时间就抢修完毕。同事们惊叹于贵叔的抢修效率,却不知道两天来贵叔奔走于各个故障点的艰辛,更不知道为了尽早恢复供电,贵叔已是两天两夜没合眼。

“我就是见不得岛上有有人因为没电而煮不了饭,看不了电视。”贵叔说。

80后小伙子陈昌锋既是“贵叔服务队”的一员,也是贵叔的“开山弟子”。1993年,他在特呈岛小学上五年级,贵叔来到学校讲授了一堂精彩的电力课,从此他对电产生了浓厚兴趣,并最终加入南方电网这个大家庭,与师傅陈康贵及其他服务队成员一起守护海岛的光明。

“不知不觉我在所里工作也有13年了,当时一来就跟着师傅学习,无论是生活还是工作中他都很照顾我,危险的话不肯让我干,自己总是亲力亲为。我很珍惜跟贵叔‘并肩作战’同甘共苦的时光,他是一个非常朴实勤劳、责任心强的人,在他身上我学到很多为人处世的道理。”

星星之火,可以燎原。随着贵叔年纪越来越大,他的身体渐不如前,今年被诊断出患上了鼻咽癌,需要卧床静养。然而,新一代的“贵叔”接班人已经茁壮成长起来了,如今,特呈岛、乃至湛江市各个区县都纷纷建立起一支以他的名字命名的“贵叔服务队”,铁打的营盘流水的兵,一批又一批年轻队员接过贵叔服务队的旗帜,继续播撒着为民服务的种子,传递“辛苦我一人,点亮千万家”的南网精神。

有一种旋律叫做感动,扎根海岛25年的贵叔和贵叔服务队的成员们是南方电网一线员工的缩影,他们与老百姓鱼水情深,用南网人的那份责任和执着守护一方光明,演绎着一个个平凡而又感人的故事,传递着“万家灯火,南网情深”的浓浓情谊。

# 2013年古博会 “淡季旺做”逆市而上

■ 肖文

在低迷的市场环境下,2013年北京中国古玩艺术品博览会以空前规模的阵容和形式,给全国的古玩艺术品市场带来了一股暖流。

日前,第十六届2013北京中国古玩艺术品博览会(以下简称古博会)宣布将于11月2日—11月5日在全国农业展览馆举行。本届古博会为期4天,展示面积达13000平方米。除主题邀请展和年度颁奖盛典外,还增加“大众收藏展”、“奇石观赏展”等新板块。

据古博会主办方负责人介绍,“对古玩界的收藏爱好者及经营企业来说,将产业发展与文化主题相关联,实现经济效益与社会效益的双赢,最终推动整个古玩产业的健康发展。”

“规模大,主题多”的“展中展”成为本届古博会的主要看点,除保留上一届获得一致好评的“三大邀请展”(中国十大古玩市场邀请展、中国十大民间博物馆邀请展、中国十大古典家具品牌邀请展)外,还增加“中国传统工艺大师邀请展”、“中国十大古玩研究会邀请展”和“中国十大艺术会所(所)邀请展”。

北京弘钰博古玩艺术馆、内蒙古赤峰古玩城、河北冀东古玩城、四川成都三星堆古玩城、江西出口瓷博物馆、北京桑杰艺术博物馆、上海敦本博物馆、甘肃钧得轩收藏博物馆、中国铜镜研究会、中国紫砂壶研究会等古玩经营实体和天津沈阳道、北京亮马、北京太和木作、北京东方四美居等古玩知名品牌将集中展示。

为了更好地推动古玩市场的发展,契合普通市民对于沉香、手串、紫砂等大众收藏品需求增长,本届古博会将特设大众收藏板块。由天津沈阳道、赤峰古玩城等多家全国知名的古玩城领衔,来自全国数十万件古玩艺术珍品将共聚一堂。为体现“大众收藏”这一理念,“大众收藏展”中展品的价格主要集中在从几百块到几万块的大众可以承受的区间,让大众收藏到自己心仪的古玩艺术品,包含手把件、木器、玉器、沉香、紫砂以及奇石等。

上届古博会中备受收藏爱好者关注的免费鉴宝活动也将全面升级,举办场次改为一天两场,并持续四天,藏品鉴定范围扩大到玉器、瓷器、铜器、紫砂、字画等日常藏品等领域。