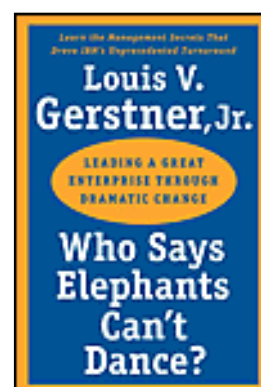


Who Says Elephants Can't Dance

ゾウはダンスを踊れる

Author: Louis V. Gerstner, Jr.
Publisher: HarperCollins Publishers, 2002年
ISBN: 0-06-052390-8 292 ページ



要旨：

1990年代初頭、International Business Machines Corp. (IBM Corp以下IBM)は壊滅的なスランプに陥っていた。株価は1987年の43ドルから、92年には12ドルとなり、主力のコンピューターの売上も史上最低となった。多くの人々が、この業界の「巨人」の「死去」を予測した。ビル・ゲイツが「IBMは7年以内に潰れるだろう」と語ったと伝えられ、ウォール・ストリート・ジャーナル紙は「IBMがコンピューター業界を支配することはもう二度とないであろう」と報じた。しかしルー・ガースナーとIBMはその予測を覆した…。

翻訳者： 山岸 健一

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



ゾウはダンスを踊れる

IBMの歴史

IBMはトーマス・ワトソン Sr.によって1900年代はじめに創設された。当初、IBMはチーズカッターからタイプライターまで数々の品を扱う小さな企業の集合体にしか過ぎなかった。しかし、創業の早い段階からIBMはコンピュータ化のパイオニアとして知れ渡るようになったことは特筆すべきことである。

1956年、新しいIBMのCEOになったトーマス・ワトソン Jr.は同社の得意とするメインフレーム（大型汎用コンピュータ）の集大成であるSystem/360の開発に社運を賭けた。しかしS/360は金食い虫であり、コストが50億ドルもかかる代物であった（1960年代に、である）。その後IBMはいくつかの新規ビジネスにも乗りだし、それらの中にはセミコンダクターの開発もあった。ソフトウェアツール、プログラム言語、オペレーティングシステムといったジャンルも開拓すべき分野であった。営業部隊の人材は知識を必要とし、かつ顧客の経理、給与支払い、在庫管理といったビジネス活動の改善に寄与する、技術屋ではなくてはならなかった。

その当時コンピューターを使用する人達には大きなリスクが伴ったがS/360を使う顧客にはそれがなかった。企業収入は1965年から85年までは拍車がかかり、年率14%のペースで伸び、総利益マージンは60%までに達した。しかし80年代終わりになると、メインフレームと並んで、パソコンといった分野での競争が激化し、IBMのビジネスに大きく影響した。

任務を開始する

ルー・ガースナーのIBMでのキャリアは1993年の4月に始まった。それまでIBMは赤字で、この財務体質を改善するのは奇跡でしかないと、周囲は考えていた。しかし彼こそが奇跡であったのだ。

□ 当初のプライオリティ（優先事項）

ガースナーの最初90日間のプライオリティは：

- ➔ キャッシュの流出を止めること。
- ➔ 1994年には黒字になることを確信させ、外部と従業員にIBMは安定しているのだとのメッセージを送る。
- ➔ 1993年と94年の顧客獲得戦略を策定、実行に移す。
- ➔ 中期的経営戦略を策定する。

彼が就任して間もなくの数週間、ガースナーは従業員、上級役員、株主らとのミーティングを持つことに専念した。しかし業界のアナリストやメディアはガースナーの指導者

Who Says Elephants Can't Dance?

IBM History

IBM was created by Thomas J. Watson, Sr. in the early 1900's. Originally, IBM was a collection of small companies – dealing in everything from cheese cutters to typewriters. It must be noted, though, that even in its early stages of business, IBM had become known as a pioneer in computation.

In 1956, IBM's new CEO, Thomas Watson Jr., sent IBM into the future with the development of the System/360, IBM's collection of highly successful mainframes. The S/360 was an expensive undertaking, costing \$5 billion (in the 1960s!). IBM went into several new businesses, among them the semiconductor industry. Software tools, programming languages and operating systems had to be developed. The sales force required knowledgeable, technology-inclined members with the capacity to assist customers in reinventing business functions such as accounting, payroll and inventory management.

These were big risks but customers loved the S/360. Revenues grew at a compound growth rate of 14% between 1965 and 1985. Gross profit margin was at 60%. However, in the late 1980's competition in the mainframe business along with a new technology, the personal computer, greatly affected IBM's business.

Grabbing Hold

Lou Gerstner Jr. began his IBM career on April 1, 1993. By then, IBM was in the red and many thought it would take a miracle to reverse IBM's state of finances. That miracle was Lou.

□ Early Priorities

Lou's 90-day priorities included:

- ➔ Stop hemorrhaging cash.
- ➔ Make sure that IBM is profitable in 1994 to send the message to the world and the workforce that IBM was stable.
- ➔ Develop and implement a key customer strategy for 1993 and 1994.
- ➔ Develop an intermediate-term business strategy.

During the first few weeks of his tenure, Lou concentrated on conducting several meetings with the workforce, senior executives and

としての資質に何ら信頼を置かなかった。

□ メインフレームを救う

非常に憂慮すべきことのひとつにS/360が、ライバルの日立、富士通、Amdahlといった企業にシェアを奪われているという事実があった。IBMのメインフレームは競合企業のものよりも、3、4割も高かったのだ。S/360の価格設定は高すぎたのである。

ガースナーの最初の決断は価格を引き下げることであった。そして次の決断はS/360のテクノロジーをアップデートすること。これらのプロジェクトは非常に込み入ったものであったが、IBMの技術陣が成功を勝ち取ったもののひとつである。10億ドルの投資を要したが、これが1997年から2001年末までに190億ドルという巨大な見かえりをもたらすことになる。

□ 抱擁作戦

ガースナーは顧客の信頼を取り戻すために、「抱擁作戦（Operation Hug）」をぶち上げた。これは彼が行った企業風土の改革の中でも、最初に行ったものである。

彼は50人の上級管理職の人々に最低5箇所の顧客を訪れ、使用している製品についてのフィードバックを得てくることを命令した。もし、製品に関して問題が発生しているのであれば、1、2ページの報告書がガースナーとその問題を解決できる社内の誰かに送られた。それはIBM製品の開発にあたって、顧客が最も考慮されるべき対象であることを、顧客自身に知ってもらうためであった。

□ 管理委員会の廃止

ガースナーの二つ目の改革は、管理委員会の廃止であった。この委員会は社の全てを決する6人のメンバーからなる「究極の権力機関」であった。彼は、社員が自分の行動には自分で責任を負うことが当然だと感じていた。しかし、この委員会の存在が社内にそういう気風を育ててこなかったのだ。1993年4月、管理委員会は廃止された。

「出血」を止めて、ビジョンを持つ

ガースナーの最初の100日が来て過ぎるとき、USAトゥデイ紙は忌憚のない記事を書いた。彼は大きな変化を会社にもたらしたと見做されたが、誰もそれで十分だとは思っていなかった。これから大きな決断をし、それを実行に移す時なのだ。

shareholders. Both industry experts and the media had no faith in Lou Gerstner's capabilities.

□ Saving the Mainframe

A major point of concern was that the S/390 had lost its significant market share to Hitachi, Fujitsu and Amdahl – IBM mainframes were easily 30-40% more expensive than its competitors. The S/390 was priced too high.

Lou's first decision was to cut prices. The second decision was to update the technology of the S/390. It was an enormously complex project but one where the technical wizards of IBM succeeded in. A \$1 billion investment in the early 1990s produced enormous returns from 1997 forward -- \$19 billion at the end of 2001.

□ Operation "Hug"

Lou launched "Operation Hug" in an attempt to restore customer faith in IBM. It was the first of many cultural changes Lou was going to introduce.

He required each of his 50 senior managers to visit at least five customers and obtain feedback about the machines they were currently using. If a problem was present, a short report was sent to Lou and anybody else who could solve the problem. The customers needed to know that they were the most important considerations for the development of any IBM product.

□ The Death of the Management Committee

The second cultural change was the abolishment of the Management Committee. This committee was the ultimate seat of power in IBM and consisted of six members who made all the major decisions. Lou believed in taking responsibility for one's own actions and felt that the committee negated that belief. In April 1993, the Management Committee died.

Stop the Bleeding (and Hold the Vision)

Lou's first one hundred days came and went. USA Today marked the day with a non-flattering lead story. He had brought significant change to the company but clearly, no one thought it was enough. It was time to make major decisions and act on them.

□ 会社をひとつにまとめる。

1980年代半ばには、IT事業において、ひとつの会社はひとつかふたつのことに専念していればよい、というのが業界の常識であった。データベースを作るのならそれだけ、OSを開発するのならそれだけ、という具合だ。そして、大企業はそれぞれに特化した企業に分社化していくのが当然という無言の圧力もあった。

しかしガースナーは、「誰か」がそれぞれのスペシャリティを統合し、更に便利なものを作り上げるために、散り散りになった「破片」を拾い上げることの必要性を感じていた。彼はその「誰か」になるには、自分の会社が絶好のポジションにいると信じていた。ガースナーがビジネス界でのキャリアの中で下した最も重要な決断は、IBMが一つの会社として存続することを決定したことであろう。

□ 何十億ドルものコスト削減、資金創出。

この時期IBMは1ドル儲けるのに、競合会社は31セントであったのにも関わらず、42セントをかけていた。IBMは浪費をしていたのだ！

大掛かりなコスト削減の計画が始まった。全ての改革は「リエンジニアリング」と呼ばれた。それまでは、社内の24の部門それぞれが在庫管理、経理、流通等に関し個別のシステムを取っていた。現在IBMではただ一人の情報管理の最高責任者がいるだけである。155あったデータセンターは16にまで縮小された。31あったコミュニケーションネットワークは一つに統合。使われていない、もしくは有効活用されていない土地、建物は何エーカー分も売却された。1994年から98年の期間にトータルで95億ドルものお金が節約されたと発表された。

お金をセーブするだけでは十分ではない。それを創出しなくてはならないのが企業の常である。非生産的な資産の大半を売却することは必至だ。社の専用航空機のほとんどは売られ、豪華な研修センターや立派な芸術作品のコレクションもこれに並んだ。

□ ビジョンを持つ。

1993年7月23日、IBMの将来に関しての声名を発表するために、記者会見が行われた。会見の中でガースナーは彼の行った声明の中で最も記念すべきものを行った。：

「私がIBMのこれからの展望を発表しようとする際に、色々な憶測が飛び交ったが、皆様に伝えたいことは、今わが社がただ一つ必要としているのは、『ビジョンを持つこと』だということです」。

□ Keeping the Company Together

In the mid-1980s, the trend was for one company to specialize in just one or two areas of information technology. If you made databases, then you made only databases. If you made operating systems, you stuck with it. So there was pressure to divide the company into separate specialized companies.

Lou, however, believed that there was still going to be a need for someone to do all the integration, making sure that all the pieces could be put together to make something useful. He firmly believed that IBM was in the perfect position to be that “someone.” In what may have been the most important decision in his entire business career, Lou chose to keep IBM together as one single company.

□ Saving and Raising Cash in the Billions

At this time it took IBM 42 cents to produce a dollar while their competitors only needed 31 cents. IBM was spending too much money!

A massive program of expense-reduction was begun. Every change was called a “reengineering.” Each of the 24 business unit had its own systems for inventory, accounting, distribution and the like. Now, IBM has only one Chief Information Officer. Data centers were cut down from 155 to 16. Thirty one communications networks were consolidated into one. Acres of land were sold, including buildings and offices that were not being used or were being used inefficiently. In all, a total of \$9.5 billion in savings was declared between 1994 and 1998.

It wasn't enough to just save cash; it was also important to raise it. It was necessary to sell off most of IBM's unproductive assets. Most of the corporate airplane fleet was sold, as were expensive training centers and an impressive fine-art collection.

□ Holding the Vision

On July 27, 1993, a press conference was conducted to communicate the state of IBM's future. During the conference, Lou stated what would be one of his most memorable statements:

“There's been a lot of speculation as to when I'm going to deliver a vision of IBM, and what I'd like to say to all of you is that the last thing IBM needs right now is a vision.”

本当のところ、IBMにはビジョンはあったのである。必要とされたのはアクション、行動なのだ。IBMの業界でもユニークな立場を確立するための成長戦略を模索する間にも、基本的な戦略についての決定がなされ、経営安定に関して焦点が当てられることが必要だったのだ。

□ リーダーシップを発揮するチームを作る。

IBMのような大きな会社を再建、維持していくために、それに相応しい指導者がそれに相応しいポジションに配置されなくてはならなかった。

管理委員会が廃止され、その位置には企業重役委員会が組織された。IBMグループを構成する各社の集合体を運営することに、委員会は尽力した。しかし、委員会は小さなマネジメント組織ではなく、問題解決のための陳情団を受け入れた訳でもなかった。

ガスナーは従業員とのコミュニケーションのチャンネルも設けた。従業員の声は聞かれなくてはならない。社内のメッセージ伝達システムを活用し、社内のすべての者とのコミュニケーションを可能にした。このトップと従業員との交わりが、会社を奮い立たせた。IBMは前に向かって動き始める用意ができた。

□ 真のグローバル企業を目指す。

IBMは2001年の売上が860億ドルという巨大企業である。160ヶ国以上で営業をしており、全体に調和をもたらすことは、至難の技だ。地理的に分割された部門があり、世界中に散らばった製品もそれぞれ違っている。それぞれの部門は「なわばり」に固執し、必ずしも顧客が求めているものではなく、それぞれの地域部門が求めている製品を作り出している。アジア太平洋地区のマネジメントは、アメリカ本国のそれと違っている。アメリカ国内で売られている製品も、世界の他の地域では買えない場合もあるのだ。

IBMは顧客に立脚した、真のグローバル企業となるための方策を実行した。既存の顧客ベースから抽出された11の部門が、新たに顧客を受け継いだ。その顧客が世界のどこにしようとも、それぞれの部門は顧客に対して責任を負う。真のグローバル企業を目指すこの考えは、当初ゆっくりと社に根付き始めたが、努力の結果わずか3年でコンセンサスを得ることとなった。

□ ブランドの再興。

IBMのマーケティング部門は、自社のブランドがどのような立場にいるのかを見極めるために、研究を行った。研究でわかったのは、製品に問題があったとしても、顧客がIBMの商品を買う際には、その製品が高品質で、技術力の結晶であると未だに考えているとのことであった。さらに

The truth of the matter was that IBM did have vision. What it needed was action. Fundamental strategic decisions had to be made and focus had to be given to the stabilization of the company while seeking growth strategies that would build on IBM's unique position in the industry.

□ Creating the Leadership Team

To rebuild and sustain a company as large as IBM, the proper leaders had to be put in the proper positions.

The Management Committee was disbanded and in its place, the Corporate Executive Committee was created. The committee worked together in running the collection of companies that made up IBM. However, the committee did not micro-manage and did not accept delegation of problem solving.

Lou also opened up lines of communication with IBM employees. The voice of IBM's people had to be heard. Lou utilized the power of IBM's internal messaging system and used it to communicate with just about everyone. These correspondences were galvanizing. IBM was ready to move forward.

□ Creating a Global Enterprise

IBM is a huge company with a \$86 billion in sales in 2001. Operating in over 160 countries, it was nearly impossible to attain any semblance of order within the various units. There were powerful geographic units and powerful product division scattered all over the globe. Each unit guarded its turf zealously, producing machines and systems according to what the unit wanted, not necessarily what the customers needed. Local management in the Asia-Pacific was different from that in the USA. Products in the USA weren't always available in other parts of the world.

IBM undertook the task of building a global customer-oriented organization. Eleven industries taken from the existing customer base were assigned accounts. Each unit was to take care of its account, no matter where in the world it was. This idea of a global organization took root slowly and was fully accepted after 3 years of hard work.

□ Reviving the Brand

In 1993 IBM's Marketing division conducted a study to determine where the IBM brand stood. It was found that in spite of its problems, customers still believed that when they bought an IBM product, it was a quality piece of technology. It was time to market the brand further.

ブランド力を高めるマーケティングを実行する時期に来ていたのだ。

世界に、明確なメッセージを伝えるには、「統合された」IBMからのメッセージの発信が不可欠である。それぞれの部門が持ってきた広告予算はカットされ、全世界におけるIBMの広告は、世界戦略において確固たる専門性、実績を持つ広告代理店のOgilby & Mather社に一任された。

□ 給与に対する考え方を考える

創業者の息子、トーマス・ワトソンJr.は従業員の報酬に対してお定まりの考え方をしていた。すべての報酬というのは、給与からなる、と。社員の給与にはほとんど違いはなかった。福利厚生も重視されていた。これらはIBMの企業風土において、統制、パターン化された考え方の代表的なものであり、何でも平等分かち合うことが、個人の優れた業績よりも大切であるかのような見方を社内に充満させていた。これが社員を平凡なところで満足するように仕向けていた。どれだけ良い結果を出そうが、悪い結果を出そうが、彼らに支払われるものは同じであったのだ。

ガースナーの指導の基、社内の給与システムは変えられた。個人の業績に力点が置かれた。もし、業績を残せなければ、他の成績の良い同僚達より給与は貰えない。ストック・オプションも付け加えられた。

戦略

1993年末までに、会社の業績を安定させるというIBMの最初の戦いには勝利した。1994年、同社は二つの点に賭けた。

- ➔ 一つは顧客が以前にも増してソリューションを提供してくれる会社を有難がるということだった。これらのソリューションというのは、何千もの技術の集大成であり、なおかつそれを顧客が使いやすいシステムに作り上げて行くということである。IBMはこれらのIT事業の要は、技術主導ではなく、サービス主導であるべきだと確信していた。
- ➔ 二つ目の点は、パソコンだけにとどまらないコンピュータのネットワークモデルの構築ということである。無論、最大のコンピュータネットワークというのはインターネットである。これは1990年代前半、ほとんど存在していなかったに等しい。

□ 既に世界最大であるソフトウェアビジネスを発展させる。

マイクロソフト社は世界最大のソフトウェア企業であると思われがちだが、実の所は1993年時点で、IBMは同社よりも多くのソフトを売っていたのである。この間違えた見方

To send out a clear message to the world, the message had to come from a unified IBM. Individual business units had their advertising budgets cut off and all of IBM's global advertising was assigned to Ogilvy & Mather, an agency with solid worldwide expertise and experience.

□ Resetting the Corporate Compensation Philosophy

Tom Watson, Jr. had a fixed mind about compensation: all compensation consisted mostly of a salary; there was very little variance in the salaries; and emphasis was placed on benefits. It represented a paternalistic view of IBM's culture, sending the message that sharing and equality were more important than performance. This drove the employees to be satisfied with mediocrity; no matter how badly or well they performed, they were all paid in the same manner.

Under Lou's guidance, the compensation systems at IBM were changed. Emphasis was given to performance – if you didn't perform, you simply didn't get paid as much as other better-performing co-workers. Stock options were offered.

Strategy

By the end of 1993, IBM's first big war, stabilizing the company, had been won. In 1994, the company made two strategic bets.

- ➔ The first was that customers would increasingly value companies that offered solutions. These solutions included the integration of thousands of pieces of technology and transforming them into usable systems for customers. IBM believed that the main thrust of information technology would be services-led, not technology-led.
- ➔ The second bet would be the networked model of computing, a model not limited to just individual PCs. Of course the biggest network was the Internet – which barely existed in the early 1990's.

□ Building the World's Already Biggest Software Business

Microsoft was always seen as the biggest software provider when in truth, IBM sold more software than Microsoft did in 1993. This misconception probably springs from the fact that IBM never

は、IBM自体が、自社をソフト企業と見なしてこなかったことに原因があるといえよう。IBMはハードウェアを売ることばかりに目が行っていた。それぞれのハードウェアを動作させるには、OSが必要だが、IBMはそれを最初に組み込むか、追加の付録のような形で売っていたに過ぎない。

IBMのソフトウェア事業を構築する目標には、ジョン・トンプソンが指揮を取った。トンプソンには重責が与えられた。彼はIBMのすべてのソフト事業をマネジメントしやすいものに纏め上げなくてはならない。スキルのある、新たな営業部隊が投入された。IBMの4000にも及ぶソフトウェアは、それぞれ個別の機能を持つ、少数のブランドに集約された。

IBMはデータベース、ソフトウェア管理システム、その他における「仲介者」の立場をとることでハラを決めた。この根底にはマイクロソフトがOSに関してはトップシェアを握っていることがあるからだ。一方、ユーザーアプリケーションを提供するトップ企業にはSAPやOracleがある。IBMはこの二つの種類の、全く違うソフトウェアの橋渡しをしたかった。IBMは自社の全てのソフトウェアを書き換え、他のシステムとの互換性を持たせた。汎用性のないソフトとはおさらばだ！

□ 「対競合企業の店」をオープンさせる。

IBMの開発部門に焦点が当てられた。IBMは世界でも有数の研究機関を持っていることで知られていたが、この研究結果を、マーケティング可能で利益を生み出すような商品に仕立てることにに関しては不得手であった。IBMのほとんどのデータベースには、まだまだ汎用性がない。これは改められるべきことであった。

まず最初にIBMは第三者に対して技術のライセンス供与を始めた。これには売上は伴わないが、マーケットの大部分、OEM生産をしている会社などにIBMの技術を利用させることとなる。ライセンス供与を通じて個々の技術のコンポーネントを他社に売ることになるわけである。他社の成功に乗じて、IBMも利を得ることとなる。

IBMは皆に対して良い顔はできない。アプリケーションソフトの自社開発はカットすることが、決定された。SAP、オラクル、ピープルソフトといった企業は、IBMが競合をやめれば、同社に潜在的にハードウェアの売上の伸びをもたらしてくれるのだ。

これらの動きはIBMの戦略にはっきりとした方向性を持たせた：我々はすべての統合者たれ、と。

□ E-ビジネスの台頭

そしてIBMは「e-business」（電子ビジネス）という用語

really saw itself as a software company. IBM had concentrated on hardware sales. Each piece of hardware would need an operating system to get it running and IBM simply built it in or sold it as an added feature.

IBM's goal of building up its software business was headed by John Thompson. John's task was a sizable one. He had to integrate all of IBM's software into a manageable program. A new, highly skilled sales force had to be put to work. IBM's 4000 different kinds of software had to be sorted and consolidated to form only several brands with distinct capabilities.

IBM decided that it would take the position of "middleman," the provider of databases, software management systems and the like. At the base was Microsoft who owned the largest market share for operating systems. At the top were companies like SAP and Oracle who provided user applications. IBM wanted to bridge the gap between these two very different sets of software. IBM re-wrote all of its software, allowing it to be compatible with other systems. Proprietary software was out!

□ Opening the Company Store

IBM's Research Division was given focus. IBM was noted for having one of the best scientific research laboratories in the world but they were unable to transform developments into something that was marketable and profitable. Most of IBM's databases were still proprietary to only IBM. This had to change.

To get started, IBM started licensing its technology to third parties. No sale was actually involved but it allowed a larger part of the market, the OEM group, to access IBM's technologies. From licensing, IBM then began to sell individual technology components to other computer companies. IBM now stood to gain from the success of other companies.

IBM just couldn't be everything to everybody. The decision to cut-back on developing application software was made. SAP, Oracle and PeopleSoft could potentially provide increased hardware sales for IBM if IBM stopped competing with.

All these shifted focus to IBM's strategy: they were going to be integrators.

□ The Emergence of E-Business

IBM then created the term "e-business" to signify

を作った。これはインターネットが商取引を行える場所であるということを広く認知させるためである。IBMは、ミドルウェアの生産企業として、インターネット上でのネットワークアプリケーション開発の素地を開拓するのに、絶好の位置にいる。E-businessマネーを普及させるための50億ドルの投資は、十分値のあるものだとして、IBMは考えていた。IBMブランドへの見かえり、マーケットでの地位の確立のことを思えば、それは計算できないほどのものを、同社にもたらす。

企業文化

IBM, と聞いてまず思い浮かぶのは、紺のスーツに白いワイシャツであろう。創業者のトーマス・ワトソンSr.は三つの信条をIBMに植え付けた。

- 1 一挙手一投足における卓越
- 2 優れた顧客サービス
- 3 個人の尊重

確かに、彼の時代はそれらの信条で事足りたであろう。しかし企業というものは時と共に移ろい、変化する。企業文化でも、要となるべきものは、変えられなくてはならない。ガースナーは企業文化を変えていくことが、最も大きな、骨を折る仕事のひとつになると確信していた。

信頼性と、責任に並びチームワークに新たな強調が置かれた。IBMの文章で使われる言葉も、もっとわかりやすく、顧客にとっても親しみやすいものに変えられた。リーダーシップは息を吹き返し、重役達はガースナーの言うところの「IBMリーダーシップ適合度」を兼ね備えているかどうか考査された。

IBMの基本的信条に以下の原則が付け加えられた。

1. マーケットは、我々が行うことすべてを決定づけるものである。
2. 我々は過剰なまでに技術に対し責任を負う企業である。
3. 我々の成功に対する基本的なものさしは、顧客満足と株主に対しての見かえりである。
4. 我々は企業家精神に則った組織であり、官僚主義は最低限に抑え、生産性に対し絶えず注意を払う。
5. 我々は戦略的展望を見失わない。
6. 絶えず至急の命を受けてのことと考え行動する。
7. 卓越した、献身的な人々が、すべてのことを成し遂げると考える。特にチームワークで仕事をした場合にはそうである。
8. 我々は、従業員、そして営業を行う地域の社会のニーズに対し敏感でなくてはならない。

that the Internet was a place where real work could be done. As a provider of middleware, IBM was in the perfect position to develop the capacity for networked applications on the Net. IBM considers the \$5 billion investment it spent in marketing e-business money well spent; returns to IBM's brand and market positioning have been incalculable.

Culture

Think IBM and you'll think of blue suits and white shirts. Tom Watson, Sr. immortalized three basic beliefs in IBM:

1. Excellence in everything we do;
2. Superior customer service; and
3. Respect for the individual.

Certainly, during his time, these beliefs were enough. But as enterprises and corporations change with time, it was necessary to change the focus on culture as well. Lou knew that this cultural transformation was going to be one of his biggest challenges.

Teamwork was given new emphasis, as well as accountability and responsibility. The IBM lingo was changed to include more understandable and customer-friendly terms. Leadership was revived and leaders and executives were reviewed for possessing what Lou gathered as IBM Leadership Competencies.

IBM's basic beliefs were supplemented by the following principles:

1. The marketplace is the driving force behind everything we do.
2. We are a technology company with an overriding commitment to quality.
3. Our primary measures of success are customer satisfaction and shareholder value.
4. We operate as an entrepreneurial organization with a minimum of bureaucracy and a never-ending focus on productivity.
5. We never lose sight of our strategic vision.
6. We think and act with a sense of urgency.
7. Outstanding, dedicated people make it all happen, working together as a team.
8. We are sensitive to the needs of all employees and to the communities in which we operate.

学ばれた教訓

□ 専念すべきことにおいて。

➔ ありふれた日々の仕事の中で、奇跡は起こらない。成功した企業および、そのエグゼクティブは以下のような特徴を持ち合わせている。

- 1 彼らには専念すべきことが分かっている。
- 2 彼らにはすばらしい実行力がある。
- 3 彼らには優れた個人的な指導力がある。

➔ 専念することがはっきりしていない会社というのは、ごく月並みなものになりがちである。どの会社も中核となるビジネスにおいては、アドバンテージを持っている。専念すべきものを見失うということは、それらのアドバンテージを失うことに繋がる。

➔ 良い戦略は、事実に関し忠実で競争力のある分析から得られるものである。良い戦略というのは詳細に渡り、経営資源はその戦略の重要な部分に当てられなくてはならない。

□ 実行に関して。

➔ 与えられた任務をただ遂行するだけでは、有能なリーダーの資質としては十分ではない。が、実行性のない戦略などは無駄である。

➔ 物事に対する予測というものは、その洞察により変わってくる物だ。人がありがたがるのは、リーダーの洞察なのだ。もし、遂行するのにより良い戦略が必要なら、実行する事柄に関して、全ての方面から洞察することを心がけよう。

➔ 物事の効果的な実行というのは、その組織の持つ三つのものから成り立つ。それは、世界的視野でのプロセス、戦略の明瞭さ、質の高い企業風土である。

□ リーダーシップに関して。

➔ 良い組織とは、管理をされるものではない。先導されるものなのだ。組織は、打ち勝つということに情熱的になる人によって、前人未達の領域まで到達することができる。良い指導者は、質の高い企業文化を構築するものだ。彼らは目標となるゴールを設定し、結果を見極め、そして何より、行動と意思決定に責任を持つ部下達を抱えている。彼らは会社のどこでも目立つ存在だ。ワイシャツの袖を捲り上げて、個々に課題に取り組んでいる。

Lessons Learned

□ On Focus

➔ The ordinary day-by-day world of business doesn't produce miracles. Successful enterprises and executives always have the following characteristics:

1. They are focused.
2. They are superb at execution.
3. They abound with personal leadership.

➔ A lack of focus is often the cause of corporate mediocrity. Any company always has advantages in its core business. Losing focus leads to losing those advantages.

➔ A good strategy comes from honest competitive analysis. Good strategies are long on detail and resources must be applied to the most important parts of the strategy.

□ On Execution

➔ Getting the task done is the most unappreciated skill of an effective leader. Strategies that are not acted upon are useless.

➔ Expectations are different from inspections. People respect only what a leader inspects. If you want a good strategy to work, make sure you inspect every aspect of its execution.

➔ Effective execution is built on three attributes of an institution: world-class processes, strategic clarity and high-performance culture.

□ On Leadership

➔ Great institutions are not managed; they are led. They are driven to ever-increasing levels of accomplishment by individuals who are passionate about winning. The best leaders create high-performance cultures. They set demanding goals, measure results and hold subordinates accountable for their actions and decisions. They are visible in all areas of the company, rolling up their sleeves and tackling problems personally.

- ➔ リーダーシップというのは、「情熱的」以外の何物にもたれない。仕事に対して情熱的であり、お客に対して情熱的であり、そして商品に対して情熱的である。
- ➔ リーダーは、彼の周りの人々に情熱を吹き込む。管理職、顧客、研究者、その他多くの人々は、自らの仕事に情熱的になるために、彼の情熱を見習わなくてはならない。
- ➔ リーダーは疑い無く、首尾一貫した人物でなくてはならない。

ゾウはダンスを踊れる

大企業より良い、とされる小さな企業については、多くのことが語られてきた。小さな会社のほうが小回りがきき、効率的であるとは、よく言われてきたことだ。IBMの回復は、これらに対するカウンターパンチとでも言えようか。アリがゾウを支配できるかどうかの問題ではないのだ。ゾウがダンスをできるなら、アリは退いた方が良いという話だ。

日々が過ぎ行くのにつれ、いろいろな展開があり、IBMに残された課題も多い。ルー・ガースナーの後継者は今、それに相応しい仕事に就いている。当分は、であるが、IBMは安泰である。

➔ Leadership is all about passion: passion for the job, passion for the customers, and passion for the products.

➔ A leader inspires passion among his people. Managers, customers, researchers and all other people within the institution must see this passion in order for them to become passionate about their work themselves.

➔ A leader must be of unquestionable integrity.

Elephants Can Dance

Much has been said about small companies being better than big ones. It is said that smaller companies are more responsive, more effective. IBM's turnaround is the perfect negation of this idea. It isn't a matter of whether or not ants rule over elephants. If an elephant can dance, ants had better get out of the way.

There is still a lot of work left for IBM to cover as more and more developments come up with each passing day. Lou Gerstner's successor has his work cut out for him. For now, though, IBM is safe.