

第一章 IBM情绪

- IBM并不缺能人和天才，公司所存在的问题本质上也不是什么技术性的问题……。

第二章 走马上任

- 新领导人所要解决的难题恐怕得从战略和文化等层面上推行改革入手，而这正是我在美国运通公司和RJR纳贝斯克十分擅长的。

第三章 呛了几口水

- 在起初的几周里，我首要的任务就是私下里和每一位高级经理会晤。在那几周进行的所有会晤中，我都对我的管理班子做出评价，尽量弄清他们所面临的问题，他们对这些问题的解决方法、思维清晰度、执行的程度，以及他们的领导潜能到底怎样等。

第五章 “热烈拥抱”计划

- 我宣布了“热烈拥抱”计划。50名高级经理中的每个人都要在未来的3个月内，至少拜访公司5个最大客户中的一个。他们此行的目的就是要倾听，要显示出我们对客户的关注并恰当地采取行动。我希望这些拜访活动能够减少客户的成见，即在别人看来我们公司总是难以接触。“热烈拥抱”计划也是IBM公司文化改革的第一步。……而且当人们意识到我的确是认真阅读了每一份报告时（要求每个人都提供拜访报告），他们的行动和反应速度相应也快了多。
- 【撤销管理委员会】从某种程度上说，管理委员会的兴起和消亡就是IBM公司整个刻板的等级制度兴起与消亡的写照。在我看来，这简直就是一个奇怪的管理公司的方式——明显的中央集权式管理，这种管理方式最终会导致权责不分。管理委员会是IBM出了名的有争议体制的组成部分，在这一体制中，各个事业部的建议权会与具有同样权限的公司管理人员的建议权产生分歧和对抗。

第六章 财务止血

- 有一次，人力资源部的人员真是气极了，因为他们发现，在公司某一个事业部被解雇的人却在另外一个事业部得到了聘用。
- 大部分再造工程都集中在11个领域。前6个我们称之为核心启动领域，是指这些业务领域大多与公司外部世界相关。其余5个则主要关注的是公司内部流程问题，我们把它们叫作启动项目。
- 我不希望有任何借口，也不指望有一个人们可以期待、能在某种程度上带来神奇转型的长期计划。我想要的——也是IBM所需要的，是一种巨大的紧迫感。

第七章 打造领导班子

- 如果你今天问我，什么是我在IBM任职期间自认为做得最出色的一件事，那么我会说就是打造IBM的领导班子。
- 建设一个管理班子，实际上是一个日常性的、需要逐个人和逐个业务领域予以开展的工作。我阅读他们写来的报告、观察他们与客户之间的交往、在会议中与他们座谈，并对他们的思维清晰性、是否具有信心和勇气，以及是否能够根据我的眼色灵活行事等做出评估。我还需要知道，他们是否能够坦率地与我直接讨论他们的业务问题。
- 在我上任之初的第一个月里，我就废除了“管理委员会”制度，然而，我仍然需要一个高层执行委员会与我一起共同管理公司。因此，11月，我创建了一个“公司执行委员会”(CEC)，包括我在内，共有11名成员。（CEC不能做的事情：不能接受解决问题的委托，不能行使表决权或者为业务部门代做决策，只关注跨部门的政策问题）
- 危机是肯定存在的，而CEO的工作就是把这些危机找出来与自己的员工进行沟通和交流，告诉他们这些危机的范围、严重性以及影响。同样重要的是，你作为CEO还必须能够告诉员工如何终止这些危机——新的战略、新的公司模式以及新的公司文化，即终止危机的方法。所有这一切都需要CEO投入巨大的精力用于沟通、沟通、再沟通。我相信，如果没有CEO多年持续地致力于与员工进行当面沟通，而且是用朴素、简单易懂和具有说服力的语言去说服员工并让他们都行动起来，那么公司就不会实现根本的改革。

第八章 打造一家全球企业

- 随着对这些不和谐因素的努力克服和解决，公司经过多年演化逐渐形成了一种二元结构：拥有实力的海外（美国以外）分部，它们负责处理IBM在全球的扩张；以及同样拥有实力的产品事业部，它们负责处理基础技术方面。这种结构没有关注客户的意见。大部分海外分公司都致力于保护自己的利益，并试图拥有它们在当地所赚取的一切；技术事业部也自作主张地做一些它们以为能做或者想做的业务，而根本不顾及客户的需要或者公司的优先性问题。
- 我决定向IBM地域分割和各自为政宣战，组建拥有全球性行业团队的全球公司。建立一个以客户为导向的机构。（1995年）我们以客户为基础，将公司划分成12个集团：11个行业集团（例如银行、政府、保险、商品流通以及制造等行业）和1个涵盖中小企业的行业集团。我们给所有这些行业集团都分配了财务会计人员，并宣布该集团将全权负责所有的预算和人事安排。
- 尽管我们从1995年年中就开始执行新的行业集团战略，但是至少是在3年以后，该战略才完全得到接受。地区负责人固守老体制，有时候是由于他们认为新战略会造成难以控制的局面，而更多的时候则是认为新战略有悖传统。
- 我们需要对资源、体制以及程序做大规模的调整，以便让新体制发挥作用。制定一个机构规划很容易，但是执行并且是执行好一个计划却需要3年的艰苦努力。

第九章 重振品牌

- 阿比知道，她必须结束IBM各个部门中广告业务相互独立、各自为政的现象。为此，我们开始逐步展开行动。因为尽管你可以强迫一个部门做它不愿意做的工作，但是如果人们不买你的账，你的改革措施也就不会长久。因此，我们采取的第一步就是，解除IBM高级经理所拥有广告预算、广告人员管理以及随心所欲地预定广告代理机构的自由裁决权。

第十章 重新制定公司的工资待遇政策

- 我必须让所有人都心往一处想。将公司的股票期权授予给这些人，无疑会有助于让大家的关注点都放在同一个目标上，放在一个共同的绩效记分板上。我需要让员工们相信，他们是在为一个统一的公司工作，该公司只有一个团队，没有独立的地域分割和各自的为政。如果我不能做到这一点，那么使IBM起死回生、扭转乾坤的整个战略就会失败。
- 我坚持的观点是：IBM的高级经理将不会被授予股票期权，除非他们直接将自己的钱投入到公司的股票之中。我们为此提出了一个“高级经理股权指南”，有力地说明了这个道理，那就是“你必须为游戏付出一些代价”，天下没有免费的午餐。每个高级经理都必须和公司股东站在相同的位置上来思考问题。
- 在我来IBM之前，高级经理奖金的发放主要是依据他们在各自的部门所做出的工作业绩。换句话说，如果你的部门做得很好，即使整个公司做得很差，对你的奖金也并没有什么影响，你仍然可以获得一笔可观的奖金。这种做法助长了一种以小我为中心的公司文化，这种公司文化与我所有这些行业集团格格不入。因此，从1994年开始，我们开始了一个巨大的变革。所有高级经理的年终奖中将有一部分由IBM公司的整体绩效来决定。这一制度从那时以后就一直实行了下去。1993年和1994年我所推行的所有改革中，没有什么能够比这一举措更具有影响力了。
- 浮动工资制度也是与公司的整体绩效直接挂钩的，以便确保所有的人都明白：如果他们能够与同事们齐心协力努力工作，他们就会获得奖金回报。

第十四章 服务——整合的关键

- 我知道，完成这一任务将是一件极其艰难的事。我先前的工作经验告诉我，一家大公司内部的各个单位和部门之间出现激烈的矛盾是很普遍的现象。公司中的传统部门经常会抵制（公开地或默默地）新设立的部门，无论这个新部门是从本公司内部分化出去的，还是从外部新增派进来的。
- 我在服务型公司（麦肯锡公司和美国运通公司）和制造型公司(RJR纳贝斯克公司）都任过职，但我仍然要强调的是，服务型公司比其它类型的公司要难管理得多。
- 服务程序的管理所需要的技能是与制造型公司的管理所需要的技能完全不同的。我们缺乏在一个资产密集型的公司中建立一个以劳动力为基础的业务方面的经验，我们擅长管理工厂并开发技术，也懂得产品的成本和清仓以及制造等问题，但是，劳动密集型的服务业务却与此全然不同。在服务业务中，你不能制造一种产品并把它销售掉，你所能销售的只能是你的能力和知识。而且，在创造这些能力和知识的同时，你就要把它交付给客户。所以，服务业的商业模式是全然不同的一种商业模式，其所依赖的经济理论也是一种截然不同的经济理论。
- （服务业）我们还必须学会如何遵守规章制度、如何谈判可赢利的合同、如何给我们的技能报价、如何评估风险，以及如何避免糟糕的合同和糟糕的生意。
- 每当IT业转向一个新方向时，IT服务业的机会就会随之得以再生。

第十五章 开拓世界上最大的软件业务

- 当个人电脑时代来临的时候，IBM却对设计自己的操作系统不太投入，这致使它竟然请微软公司为自己的第一台个人电脑提供操作系统。微软抓住了IBM的这一失误，巧妙地建造了计算机领域中最为有力的特权产品。

第十九章 战略决策反思

然而，这些决策中最艰难的部分，既不在技术方面，也不在所需要的经济转型方面，而是在它所要求的文化变革方面——数十年来，那些和IBM的成功一起成长起来的数十万员工的思想状态和性格特点，已经习惯了这种专用制度，但现在你却要让他们改变这些思想状态和性格特点以适应竞争和经济压力。这其中的难度是可以想见的。而且，你还要面临这样的挑战，那就是要让这些员工都能够在现实世界中生存、竞争和成功。这就相当于你在笼子里整天喂养一只狮子，但是有一天你却突然要教会它在野外独立生存下去。

- 这种文化巨变并不会因为高层经理的一个裁决就可以发生。正如我所发现的，我不能仓促地做出这样的决策，也不能改变人们的行为方式。无论如何，这是IBM改革中最为艰难的部分，而且那时我曾经认为这是一个不可能完成的任务。

第二十章 论公司文化

- 在IBM任职10年间，我发现，公司文化并不仅仅是游戏的一个方面——它就是游戏本身！从根本上说，一个组织不过就是其员工所创造出来的价值的集合体。
- 关于文化是如何在大型组织机构中形成和演化的这一问题，我有这样的看法：成功的组织机构几乎总是会建立一种能够强化使组织更加强大的那些因素的作用和文化氛围。当环境发生变化时，组织文化将很难发生变化。实际上，这个时候组织文化就会成为组织转型和改变自己适应能力的巨大障碍。
- 当一家公司是由一个极富远见的领导者建立的时候，情况尤其如此。公司最初的文化通常都是由它的创办人的思想状态所决定的，即这个人的价值观、信仰、喜好以及习性等，据说所有公司的组织机构都只不过是某个人的影子的延伸。
- 包括IBM、西尔斯公司、通用汽车公司、柯达公司以及施乐公司等，或许都十分清楚地看到了公司所面临的环境的变化；他们或许也知道并说出了变革的需要，甚至还为此制定了战略。我想，最糟糕的可能就是，他们无力改变那些在一个截然不同的时代所建立的高度制度化和复杂化的公司文化。
- 你既不能下令取消这种公司文化，也不能创造一种新文化。你所能做的，就是为公司转型创造条件。你可以提供鼓励，你可以指出并明确市场现实以及目标。但是在以后的日子，你必须学会信任。实际上，从终极意义上来说，管理并不是让管理者去改变文化，而是去邀请员工自己去改变文化。

第二十一章 颠倒过来的世界

- IBM这种霸权式的封闭状态，即认为所有的重要问题都源自公司内部的老套观点，在我看来就是我们许多问题的根源……。
- 毫不夸张地说，IBM主要是根据自己的想象来界定市场的。
- 我取消了在IBM的副总裁与传统的副总裁以及总监之间的对立和分割，也废除了一切有关组织任命的新闻发布活动。
- 各个部门都各自为政地只想关注自己的方法，个人恩怨加重，大量的优秀工作被置于危险境地或者被条块分割，关键性决策被严重延误、资源重叠和浪费现象严重。有人将IBM的文化描述为：没有一个人会说“是”，而人人却都会说“不”的公司文化。
- IBM的各个事业部之间会争相对同一个客户进行投标，各个客户往往能够收到来自IBM多个部门的投标书。
- 研发单位也会隐瞒他们正在进行的科研项目，以便不让其他分公司的人知道或者被其他部门的人利用了他们的知识成果。
- “官僚机构”一词，对于大多数组织而言，已经是一个拥有负面含义的贬义词。但事实上，如果没有官僚机构，任何一个大企业都将无法运转。官僚机构中的雇员，或者说管理层中的工作人员，能够在不同的流水线组织之间提供协调作用，并帮助建立和加强全公司统一的发展战略，以便使公司避免出现机构重复设置、混乱以及矛盾冲突等现象；还可以提供高度专业化的服务，而且这种服务因为其成本或者资源的短缺性而具有不可复制的特点。
- IBM的问题不是官僚机构本身，而是出在官僚机构的规模以及人们对它的利用上。P181
- 在你职业生涯的早期，你是一个工人，但是，当你爬到最高职位的时候，你的角色就是主持整个流程。然而，我所谓的高级经理，就应该是深挖细节、每天致力于解决问题以及身先士卒的人，而不仅是一个头头。他们是对最终结果拥有所有权和承担个人责任的，而且要把自己看成是一个推动者，而不是组织结构图中的一个高高在上者。

第二十二章 原则性领导

- 我们是从对原则进行陈述而开始这项转变工作的。为什么要有原则？因为我认为，所有高效的公司都是通过原则而不是通过程序进行领导和管理的。组织决策应该由懂得企业成功的主要推动力所在的领导来做出，同时这些领导人还要能够根据具体情况，聪明、灵活、因地制宜地把这些原则应用到实践中去。
- 1993年9月，我起草了8个原则，在我看来，这8个原则应该能够成为IBM新文化的核心支柱。
 - 市场是我们一切行动的原动力
 - 从本质上说，我们是一家科技公司，一家追求高品质的科技公司
 - 我们最重要的成功标准，就是客户满意和实现股东价值
 - 我们是一家具有创新精神的公司，我们要尽量减少官僚习气，并永远关注生产力
 - 绝不要忽视我们的战略性远景规划
 - 我们的思想和行动要有一种紧迫感
 - 杰出的和有献身精神的员工将无所不能，特别是当他们团结在一起作为一个团队开展工作时更是如此
 - 我们将关注所有员工的需要以及我们的业务得以开展的所有的社区的需要

在过去的10年里，我就是以上述种动力杠杆来推动IBM的管理改革的。P188

- “在我的词典里没有‘借口’”，我说道，“我们就是要去实施这场改革，而且我们还要一起去实施它。这将是一场团体性质的改革——无论是对于我们自己还是对于我们的同事来说，加入到这场改革中的人都会得到授权和机会。要是你们中有人不适应这场改革，那他应该考虑一下其他的选择了；而对于那些热心于改革的人，我则欢迎你到我们的团队中来，因为我知道光我一个人是无法完成这场改革的。”P192
-
- 我把提升和奖励拥护新公司文化的高层经理当作我最首要的任务来完成。
- 【IBM的领导模式】
 - 对赢得市场的专注（·对客户洞察力的·创新的思考·实现目标的动力）
 - 快速执行的能力（·团队领导·直言不讳·团队精神·决断力）
 - 持续的动能（·培养组织能力·教导 / 培养·工作奉献精神）
 - 核心特质——对业务的狂热！p196

- 我需要采取新原则，并让这些原则在所有IBM员工的心中扎下根。为此，需要把这些原则进行简化并将之深入到员工日常工作行为和为之之中。制定出一一种方法以测量人们的行为效果。

- “力争取胜、快速执行和团队精神”像格言一样通过多媒体传遍了全公司，最终演变成公司的新绩效管理系统。作为我们年度规划的一部分，所有IBM的员工每年都要围绕这3个方面制定“个人业务承诺”(PBC)，并列举出在来年中为了这3个方面的任务所需要采取的行动。当然，具体的方法分别由他们各自的工作类型来决定，但总的方向要统一。PBC计划是强制实施的有效计划，与这些相应的绩效，将成为员工的绩效工资和活动工资的关键性决定因素。

第四部分 教训篇

- 尽管我从一所著名的商学院毕业，但是多年前我所阅读过的学术界、理论界和顾问们写的那些商业著作，对于从事商务实践的我来说，其价值是有限的。我很抱歉说出这样的话，但这却是事实。
- 当我反思自己任IBM以及其它公司的工作经历时，我还是要说，我学到了**成功的企业和成功的高级经理应具有**的3个**宽泛和基本的特征**：（1）他们都有自己的关注点；（2）他们都在执行方面具有卓越的品质；（3）他们都具有个人领导艺术。

第二十三章 熟悉并热爱自己的事业

- 丢掉了自己核心竞争力，这对于一家公司来说是常有的事。竞争对手为此感到欣喜并从此兴旺起来，而这家公司却陷入了无底的深渊。
- 历史经验表明，真正伟大和成功的公司，都能够坚持自己的基本业务并在某些时候进行艰难的自我更新。这些成功的公司绝对不会贸然进入以自己不知深浅的全新行业大潮中。
- 对于一个正在进行核心业务建构的公司来说，其能力的高低在很大程度上就看是否敢对购并热潮说“不”。太多的高级经理都患有“购并传染病”。
- 过去20年中大量实证的研究显示：一次购并活动获得成功的可能性远远低于其遭受失败的可能性。
- 换句话说，如果购并活动能够和本公司的现有战略之间融合起来，那么购并获得成功的可能性就会达到最大。那些试图通过购并活动获得一个新的市场地位的企图，以及那些企图将两个很小的公司联合在一起的购并活动，十有八九会以失败告终。
- 一家公司管理班子的最重要的附加功能，就是确保公司的发展战略是由公司运营单位在务实的分析基础上制定出来的，而且确保这些战略既具有远见卓识又具有可操作性。所有的关键性假说，例如价格和行业增长速度等，都需要严格而务实的审查分析。
- 确保公司的资源得到良好的配置，也是公司战略中最为关键的部分，而且也是最为艰难的方式。
- 战略好不容易批准下来以后，公司中的每个人似乎并不买账，而是继续用以前差不多的方式在做业务。事实上，如果一个战略的确需要一种与过去完全不同的行动方式，那么许多公司中的资源重组工作——将资源从某些业务活动中调拨走，以便重新分配给更具有优先性的业务活动——就并没有真正很好地完成。

第二十四章 战略决策的实施

- 在执行方面或许我所见过的最大错误，就是把期望和检查混为一谈。但是，却有太多的执行官并不知道：人们只会做你检查的事情，而不会去做你期盼的事。
- 执行就是把战略转化为行动计划，并对其结果进行测量。这是一项具体而复杂的任务，同时还需要对公司目前处于何种位置，以及公司距离理想位置还相差多远有着深刻的理解。良好的执行，包括树立一个可测量的目标并让人们为这一目标而承担职责。
- 执行是一件艰苦、困难和琐碎的事情，它需要确保公司这架机器能够一直按一、一千米接一千米的方式，以及一个里程碑接一个里程碑地向前推进。在战略的执行过程中必须实行责任制，而且当责任完不成的时候，必须迅速地改变方针。管理者也必须按照要求汇报他们的工作业绩，以及解释他们的成功和失败原因。最重要的是，不要相信“天气预报”式的期望——只能相信未雨绸缪这个真理。
- 我认为，一家公司里有效的战略执行，是建立在以下3个基础之上的，即世界一流的业务流程、战略的透明性以及高绩效的公司文化。P216
 - 世界一流的业务流程。某个行业中最优秀的公司一般都会建构一个其竞争对手所无法比拟的业务流程。伟大公司固然是不可能仅仅建立在流程基础之上，但请相信我，如果你的公司所拥有的是一个过时的、不断继续的和行动迟缓的流程——特别是那些你所在行业中引导你走向成功的关键性流程也具有这些特点，那么它们将会成为一个失败者。
 - 战略的透明度。打算全面击败竞争对手的公司，也要事先将自己的这一决策清晰地传达给自己公司中的所有员工。……超级战略执行不仅是关于价值观和承诺的事情。信息混乱是每个公司中普遍存在的和难以解决的问题。……如果你想在战略执行方面胜过你的竞争对手，那你就必须把相关公司战略以及价值观清晰地传达给自己的所有员工，并在公司的每一个行为中强化这种价值观，还要允许员工有相应的行动自由，信任他们，相信他们将会根据这些价值观执行公司的战略。
 - 高绩效的公司文化。简言之，拥有高绩效文化的公司，就一定是商业领域的赢家，而且该公司的员工对公司的忠诚度也很高，除了自己的公司不愿到其他任何公司去。

第二十五章 个人领导魅力

- 最优秀的公司领导人会给自己带的公司带来高绩效的公司文化：他们会为自己的组织树立目标要求、制定测量手段，并赋予员工相应的职责；他们能够发动改革，能够不断地推动自己的组织去采取灵活应变的措施，并领先自己的竞争对手更快地采取行动。
- 个人领导能力还是一种沟通、一种开放态度，以及一种经常性与诚实地与自己的读者或听众交谈的意愿和智慧。最重要的还是，个人领导能力也是一种激情。考虑了所有伟大的CEO，我发现，他们都有一个共同的特点，那就是：对追求成功充满激情。他们还会十分关注自己所做的是什么、代表的是谁以及如何去完成这些任务。
- 所有伟大的公司高层管理CEO以及他们的管理团队，都应该拥有追求成功的激情，并将这种激情展示出来，以其为生存基础，并爱它们。
- 真正的领导人所表现出来的激情，并不能代替缜密的思考、优秀的员工以及良好的战略执行。将这种追求成功的激情展示出来，是每个高级经理的管理方式之一。我认为，公司中各个级别的管理者都应该努力培养自己领导技巧中激情的一面。P223
- 公正或者平等，对于一个成功的组织领导人来说是至关重要的。一个伟大的领导人如果拉帮结派、赏罚不均，他就会有违道德标准并失去同事的尊重。
- 然而，如果失去高级经理逐渐被认为是例外本来就是游戏的一个组成部分的话，那么他的领导能力也就随着其同事对他的信任的降低而有所减损。时间一长，该机构的文化也就更容易滋生说情风气而不是严格的执行决策了。那些没有一视同仁地和公正地严格要求遵守组织业已制定的良好原则和政策的机构领导人，必将是一个办事没有效率的失败者。

第二十六章 大象就是能跳舞

- 伟大的组织机构都会平衡共享活动和高度地方化的、独特的活动之间的关系。
- 共享活动通常可以分为三类：
 - 第一类也是最简单的一类，与公司规模的杠杆作用有关，其中包括诸如数据处理、数据和声音网络、采购和基本人力资源系统以及不动产管理等这些统一的职能部门。大体说来，这都是一些建立在规模经济基础上的后台式职能部门。（即便是像通用电气这样的一个由各种不同成分组成的公司，也会在它的后台流程中有效地开发其规模经济效益。）p230
 - 第二类与业务流程有关，它与市场和客户之间的联系更为紧密。我认为，这一类中包括共同的客户数据库、共同的执行系统、共同的物料编号系统，以及共同的客户关系管理系统，这些共同的活动可以使你的客户服务人员能够提供一一个与你的公司有业务往来的客户的所有综合信息。如果没有积极的直线管理活动，高级管理人员班子、顾问以及企业再造人员都将无法开展他们的一些活动。
 - 第三类——也是最困难的一些共同活动领域，它涉及一个赢取市场的共同方法——通常是一个新的或者重新定义的市场（个人理解是做不同公司的业务整合）。这些活动之所以很困难，是因为它们总是要求以利润为中心的经理人们为了组织更大的整体利益而牺牲他们自己的利益。如此一来，这些活动就会在组织内部掀起巨大的争议，并导致剧烈和长时间的矛盾斗争。
- 对于多数公司来说，整合只发生在第一类和第二类之中。第一类整合不需要动太多脑筋，因为大多数的后台职能部门都可以用规模经济整合在一起；第二类整合（即把与市场相关的“前台”部门整合在一起）可以带来可观的收益，但它需要很好的执行过程，否则收益就会被各个分部差不多全侵吞掉了；第三类整合几乎就是在拿整个公司在做赌注，风险太大。

第二十七章 行业

- （IT公司的领导者）他们都建立了正在运营中的重要公司，也都加倍拥有我所强调的那种热爱自己事业的激情，然而，他们同时也是我所遇到过的口才最棒的领导人。他们言论精炼、魅力独特并彼此吸引，更重要的是，他们敢于从容不迫地批评别人的产品、驳斥别人的言论。

- 大多数行业都遵循着收益递减原则——即在市场竞争到达某个点之后，为了打败严防死守的竞争对手以增加市场份额，你的成本投入越多，你的收益却越少。所以，多数行业都努力在3-5个竞争对手之间保持一种平衡，而且共同瓜分某个公司的目的也很难实现。

- IT行业是一个巨大而非理性的行业，但的确也是一个世界上最令人激动的地方。如果你爱竞争，如果你爱胜出，如果你爱改革，如果你爱建构一些令人激动的新事物，如果你爱在一周7天中既接受智力挑战又接受情感挑战，那么就没什么地方能比IT行业更适合你了。

第二十九章 旁观者清

- 在过去的10年中，IT行业中成长势头最为强劲的三大公司(戴尔、英特尔和IBM)都拥有两个共同特点，也就不足为奇了（通用电气、沃尔玛以及其它一些能够很好地管理成本——所有的成本，包括税收、制造和配送。