

如何让“蓝色大象”继续跳舞

IBM 凌棕博士接受本报记者专访，漫谈 IBM 创新管理机制与企业文化

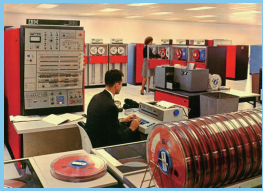
见习记者 李妍如

“百年老字号”IBM 战略转型之路

谁能预测到1911年以制造制表机、打卡机等机械装备发家的IBM，在百年发展历程中一直引领着计算模型的创新服务发展潮流。

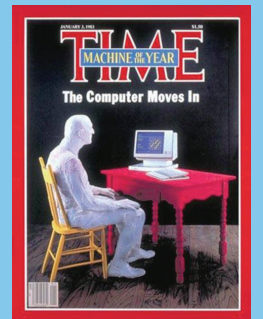
1964年：IBM大型计算机问世

从机械制造转向计算机制造，IBM大型机开启了创新商业运作的历史性变革。大型机强大的处理能力笼络了政府机关、科研机构等大客户群体，时至今日仍是大部分企业的核心计算资源。



1981年：“20世纪最伟大的产品”PC诞生

从计算机主机到个人计算机，从企业办公应用到个人产品，IBM开始“接地气”。IBM-PC当选为1982年《时代周刊》的年度封面人物，在PC流行的30多年中，影响了数十亿人的生活方式。



1996年：引领电子商务时代

IBM从硬件科学技术进军到提供信息系统服务、企业管理和运营咨询服务，明确了未来软件研发、硬件制造、IT技术服务和咨询服务的“四轮驱动”高价值业务模式。



2016年：认知时代，引导数字智能颠覆性变革

首倡“智慧地球”转向“认知时代”，完整地认知软硬件生态系统开启了面向移动、云计算、超级计算和分布式传感器应用的新计算领域。2014年，IBM成立Watson集团，构建认知计算的生态系统。



XXXX年：?

这一周最热门的话题无疑是谷歌人工智能机器人AlphaGo在与韩国棋手李世石的围棋博弈中以4:1的战绩完胜人类代表。但早在1997年的人机大战中，IBM的超级计算机“深蓝”二代就战胜了当时的国际象棋世界冠军卡斯帕罗夫。

2011年，IBM迎来了它100岁生日。同时，它的市值也超过了老对手微软。“深蓝”之后，更强大的“蓝色基因”还在不断壮大。IBM公司Almaden研究中心高级工程师凌棕博士日前在接受本报记者采访时，分享了IBM百年发展历程中的生存之道。

战略转型中的变与不变

IBM公司可能是世界上为数不多的成功逃过历次经济危机，并且在历次技术革命中成功转型的公司之一。在很多人的印象中，IBM仅仅是一个大型计算机制造商，它创立了个人计算机(PC)标准，开创了PC革命的新纪元。随着微软的崛起，IBM的PC业务日渐式微。2005年，IBM打包出售了旗下PC部门。在互联网时代，IBM显得有些过气。

其实，IBM并没有那么简单。IBM拥有当今工业界最大的实验室IBM Research，它还是世界第一的专利申请大户，是世界上最大的开源Linux服务器生产商，是全球最大的业务与技术服务供应商。

凌棕说：“很多人说IBM很会提营销口号，当有些口号成了流行时，却忘了它的源头其实是IBM，比如说‘电子商务’。”在20世纪90年代初，IBM喊出“电子商务”的口号时，也许除了IBM自己，没人相信这个概念在其后会带动整个IT业乃至整个社会的发展。再说说前几年，IBM提出的“智慧地球”、“智慧城

市”等概念，智慧原是对人类思维的衡量条件，现在把它用作对计算机设备使用能力和效率的评估，赋予了“智慧”新的含义。

这些口号都是IBM在提高办公自动化的理念基础上逐渐地将口号细化。凌棕指出，不管口号如何，IBM的使命是不变的。其一是致力于创新、研发、制造最先进的信息技术产品。“研发出的产品效率要高、体积要小、用起来要方便，这跟大多数技术公司的使命是没有区别的。重要的是，客户无论使用IBM的产品在干什么，我们都在做二进制计算，IBM是引领计算模型向服务型变化的社会模块。”IBM要通过专业的技术服务，将先进技术产品转化为客户的商务价值。IBM每年通过技术服务带来的产值连续十几年超过公司总收入的50%。

最大的创新是IBMer

IBMer，顾名思义就是IBM的员工体系。IBM的全球雇员超过43万人，涉及170个国家和地区。IBM连续23年位居全球IT公司专利申请数量首位。2015年，IBM获批专利数达到7534个，平均每天获得超过20项专利，使IBM成为全球首家年专利量超过7000个的公司。

IBM对员工队伍的管理也有一套自己的“哲学”。凌棕认为，IBM确信“团队的力量胜过个人的力量”。“这可能是IBM作为大型跨国企业的沉淀，中小型企业，特别是创业公司会将创办人看作是企业的灵魂，IBM则强调每个人的工作都是团队工作的结晶，谁都不可能单打独斗。”

在IBM，如果你遇到两种不同特质的员工，你要求他们互相学习他们不同的特质是很忌讳的。IBM鼓励每个员工依靠自己的特质完成自己的工作，能说会道的员工可以去从事客户服务工作，“闷葫芦”的员工就可以

钻研技术问题。IBM的口号是“让每一位IBM的员工成为自己所在专业的专家”，这也促使IBM成为技术公司中跳槽率最低的公司。

成就客户、创新为要、诚信负责是IBM的员工价值观，这类看似教条式的口号，在IBM内部处理具体事务的时候还真成了判定准则。凌棕回忆起某一次他参与处理员工间矛盾的调解，一位IBM的资深员工因年度效率分数过低而与自己的经理发生矛盾，双方各执一词。经理表示对这位员工的一些行为不能容忍。比如，有一次这位员工因为飞机延误而未能与约定的客户见面，客户很着急，虽然事后进行了解释，也未对公司造成损失，但经理却不接受这样的解释。他认为，飞机晚点是工作中的风险，你要把风险留给自己，做好预判和准备工作，不让客户着急，这位员工是可以做到的。

IBM提倡营造志愿者团队的工作氛围，志愿者团队更强调把一件事做好。新手上路，如何选择进入IBM的人就有门道。在面对多位简历情况差不多的面试者时，人事部门就会从面试者的成长经历、家庭环境、宗教信仰、对工作的热情度、进入IBM的动机等多个方面分析，看他是否会成为志愿者员工。

快乐的人容易成功

是快乐的员工容易成功，还是成功的员工容易快乐？在IBM经常会问到这个问题。乍听是个“鸡”与“蛋”的问题，细想之下，也有深意。如果一位经理认为成功的员工容易快乐，那么，他的工作重点就会放在如何帮助他的员工取得成功上，多为员工创造成长的机会。在IBM，高层认同的企业文化理念是营造一个人心情舒畅的工作环境，快乐的人容易成功。

围绕这一理念，IBM制订了

各个部门的工作成果已经达到了转型目的，比如“认知时代”？

A：实际上并没有量化的考量方式，但有一系列能达成效果的描述。比如“认知时代”的目标，第一是机器能够理解人类的想法，第二是机器有自己学习的能力，第三是机器跟机器、机器跟人之间有交流的能力，达到这三点就算实现目标。Watson系统现在已经推进到了3.0阶段，但为了实现其中的某一点，还会增补内容进去。IBM还会继续关注之前的战略，但整个公司的资源配置会逐渐向Watson集团靠拢。

Q：企业文化是一个企业竞争力的源泉。IBM在转型过程中，企业文化有转变吗？

A：肯定是有不断地添加和修改。IBM的基础文化首先是包

员工守则，包含杜绝各类骚扰、财务数据准确、远离腐败现象、尊重客户隐私、保护知识产权等五项内容。此外，IBM建立全球员工价值体系，注重以人为本，保证多元化的氛围，甚至要去预估一些可能发生的跨文化问题。凌棕说：“在IBM保证多元化氛围的措施中有一条是‘积极区别对待’，听上去比较抽象。一次我去罗马做培训，我的任务是讲两节课，我规划了自己的行程，但是被组织培训的同事否定了，一定要让我把同样的培训内容讲两次。原因是培训的听众不能坐在一个教室里，一部分是IBM阿拉伯的员工，一部分是IBM以色列的员工，他们在小组讨论的时候可能会有冲突。分开培训这件事本身是动用了公司的资源，一旦预估到会有矛盾，就要积极区别对待，这就是IBM的文化。”

谈及50%的IBM员工不在传统办公室工作时，凌棕解释说，不是每位员工都能灵活机动地调配工作时间。从事技术研发和软件开发的员工可以实现远程工作，不一定需要每天到办公室；而开发硬件需要使用实验室的员工就没法弹性工作。“当然，这都是根据个人意愿来安排，不是公司的硬性规定，也有员工特别享受每天去办公室上班的氛围。”

IBM的企业文化还包括培训员工如何与管理层打交道；鼓励发表意见并建立解决矛盾机制；嘉奖杰出贡献者并鼓励员工相互表达谢意；鼓励积极参与社区志愿者活动，优秀志愿者会被授予美国总统签署的嘉奖函与奖章。

“如果大象能够跳舞，那么蚂蚁就必须离开舞台。”这句话出自IBM前CEO郭士纳的自传《谁说大象不能跳舞》。IBM在2014年成立Watson集团，构建认知计算的生态系统，由Watson领导的改革标志着IBM新转型时刻已经到来。或许正如凌棕所说，IBM总是在思考下一个100年会发生的事。

如何解决客户的问题？比如，我现在就有问题，我开车到会场，把车停在停车场，开会之后我再回去开车，开会这段时间没人用车就是一种浪费，怎样来解决它？怎样利用信息技术来解决它？这就是汽车行业应该思考的问题。

Q：如何帮助科学家、工程师去了解客户的需求？

A：送他们到客户那里去。科学家、工程师的共同特征就是想法多，研发的产品是不是真正符合客户的需求需要很多交流。以前IBM的做法是，客户提出要求，我们一门心思搞研发，做成产品再卖给客户。现在是，客户有什么要求，让他一起参与到产品的设计、制造、测试过程中。

Q：IBM已经开始了第四次战略转型，IBM是如何考量公司

Q&A

Q：企业面对转型创新时，特别是在摸索时期，会感觉到迷茫，应该如何去分辨企业的创新战略是否适应未来市场？

A：这不仅仅是IBM，或者是汽车行业，所有行业都有这样的困扰。现在一个行业的颠覆就是被数字技术颠覆。对于IBM而言，我们是数字技术的发源地和驱动力，所以只要我们发现客户有痛点，IBM的技术服务能解决这些痛点，从而转化为客户的商业价值，这就是我们的创新动力。对于汽车行业，我没有一个明确的结论，但可以看看大趋势。未来世界里，汽车可能就是一个简单的社会基本部件，整个社会流动的方式就是信息技术里人类交流沟通、资源调配的方式。在这个场景下，汽车行业如

容，以前美国的法律禁止妇女工作，IBM就雇佣了女工。之后，IBM就帮助政府修改了法律。

有时具体战略上的变化，是由企业文化去推动的。IBM当时要成立技术服务部门，公司内部有很多争论。IBM就发动大家思考，公司该向何处去？有一位管理学院教授就建议说，制造产品，产品总归是属于利润链下游的，为什么你们不抢占上游，不要总想着上下游通吃。于是我们就放弃下游，专注上游，上游就是技术服务。

企业文化就是希望人人都心情舒畅，心情一舒畅就会产生新想法，综合新想法就能提出各种建议，这些建议通过整合就能得到大部分人认同的公约数。这也是大家智力成果的体现。