



反思——未来之路

作者：彭明盛

全球型企业中心版权所有©2014

封面和内页插图版权属于©Selcuk Demirel / Marlanaagency.com

根据1976年《美国版权法》保留所有权利，在没有得到出版商书面授权的情况下，禁止以任何形式（包括但不限于印刷、复印、录制或其他电子媒介或物质载体）复制、散发或传播。如果您需要使用本书中的材料，必须事先获得出版商的书面授权（除非是审查的目的），联系方式：info@thecge.net。

感谢您对作者版权的尊重。

第一本电子书版本日期：2014年3月

联合作者：迈特.瑞思（Matt Rees）

编辑：克里斯托弗.凯恩（Christopher Caine）

编辑助理：莫妮卡.德班（Monica Debban）

书评

“21世纪的技术进步几乎改变了现代文明的方方面面：但没有一样超出了全世界范围的全球商业和经济整合。在《反思——未来之路》这本书中，彭明盛先生和全球型企业中心强调了与新的合作伙伴合作和创新的重要性，只有这样，才能全面利用变革给我们带来的好处，并塑造我们周围无处不在的改变。”

斯坦福大学商学院研究生院教授，前美国国务卿康多莉扎·赖斯
(Condoleezza Rice)

“彭明盛先生面对新型全球化经济的第一手材料引人入胜，让我们深入认识了它对全世界商业社会的意义，他还提出了一些实用的建议，关于如何把握正在重新定位当今市场，为明天创造更多机会的趋势。”

美国运通公司主席和CEO肯尼斯·切诺尔特
(Kenneth Chenault)

“显然，大趋势为企业提供了许多机会也带来了挑战；但还不太明确的是，企业为什么和应该如何成功地处理这些机会和挑战。这是本了不起的书，它深入而详细地记述了IBM如何在过去的几十年间实施了这次最卓越的转型之一。但是，《反思》这本书讲述的故事远非如此：彭明盛先生看得更远，他向我们展示了如何通过制定时间计划和建立行动平台来迎接挑战、抓住机会。”

国际管理学会 (IAM) 会长简·欧斯特尔德
(Jan Oosterveld)

“彭明盛先生撰写的这本书中充满了真正的智慧。他在IBM的非凡经历和对历史和经济的深入认识，使这本书内容丰富。他描述了全球化整合的实时历程，因为他在全世界最大的全球型企业之一中亲睹了其发展。在您阅读这本书的过程中，您将对我们今天生活其中的这个新型全球化系统了解更多——还有那把握它所需的能力。”

美国CNN节目主持人、记者、专栏作家法里德·扎卡里亚
(Fareed Zakaria)

致谢

家人、朋友和同事们在生命中给予的支持如此之多，如果要把他们全部列出来，这本书的致谢部分难免会超过正文。显然，完成这本书需要很多的帮助。

首先必须感谢我的家人们，他们怀着热情伴随着我辗转到世界各地生活和旅行。没有他们的支持，我根本没可能对全球化的经济整合了解得如此深入。当然，还要感谢CGE的历届董事会成员和员工们，对这个课题他们和我一样充满激情。还有全球许许多多的商业和政治领袖们，贡献了他们的真知灼见和睿智。正是在那些热烈的讨论和激烈的争辩中，我们收获了这些洞见。

最后，还要感谢无数的先生和女士们，IBM的同事们，正是他们创造了现代GIE（全球整合型企业）的辉煌和成功。没有他们，这个理念终将只能停留在理论的层面。

序

2011年，正值IBM计划着100周年纪念活动，我突然发现公司百年间的转型正好与全球经济同时期的变革神奇地同步。两者均获益于经济的增长和扩张，还有就是生活水平的提高，这在人类历史上是史无前例的。这种进步在很大程度上起源于全球性的社会整合，以及信息科技的强大力量和普遍流行。

今天，全球性的经济整合为未来的商业和社会带来了无尽的机遇。虽然，许多人指出这种整合带来的风险，但是，我认为更为重要更为实际的问题是：我们如何面对未来？我们是要拥抱未来？还是执著于过去？

我觉得，要把这个对话更好地进行下去，最好从商业的视角出发。为什么？因为商业不是空谈——它是活生生的、有生命的实体，它每天都面对着新的挑战。而且，如果它们要生存下去，就必须真真正正地战胜这些挑战。

我的目的是在这个重要关头——第一个真正意义上的全球经济和社会整合初现之时——给出我个人的观点。首先，我想描述一下全世界各国在过去的二十年间是如何达到更深层次的整合的，是如何创造了人类历史上第一个真正意义上的全球化时代的。对于每一个企业来说，这次整合都呈现了各种各样的机遇和挑战。根本的问题不是是否要参与全球化竞争，而是如何去参与全球化竞争。

简介部分描述了全球整合型企业（GIE），以及为什么要整装待发，帮助这些企业在这个全球化时代找到正确的方向，并实现最大化的利益。

第2章追溯了从19世纪中叶跨国企业雏形到1914年后多国跨国企业成型的进化史。将重点关注最近的十年——全球整合型企业（GIE）的崛起。

第3章历数了我如何见证全球整合型企业的成长，以及我在这场革命中所扮演的角色。其中谈到了我的IBM生涯，从我刚刚从约翰·霍普金斯大学毕业加入公司开始，还特别记叙了这条道路上的几个重要转折点，它们点燃和照亮了我对全球化整合的理解和赞赏，比如我在IBM日本工作的那一段时间。

第4章讲述了IBM从一个在全世界各地运作的跨国企业转型成为全球整合型企业（GIE）的故事。作为真正的全球化企业的最早的探索者之一，IBM提供了如何实现机构的建立、管理和转化的宝贵经验。

第5章讲述了我在任职CEO期间，IBM如何深化其在“成长型市场”（通常称为“新兴市场”）所在国重点发展战略。这一章以我们在印度的投资为例，也谈到了一些为培养具有全球化领导经验和全球化思维的领袖而设计的内部计划。

第6章具体描绘了一些具有全球整合型企业（GIE）特征的企业。包括墨西哥的西麦斯（Cemex），印度的巴蒂电信（Bharti Airtel）和中国的吉利——他们都利用了这个史无前例的机遇，把协作和创新作为其全球化军火库的武器之一，推动了企业的成长并促进了生产力的提高。

第7章提出了一些我认为将影响全球整合型企业未来发展方向的关键问题，如何让他们在迅速创新和全球化竞争的市场环境中茁壮成长。这一章还描述了制造业以及世界各大城市正在发生的变革，这些都是全球整合型企业展现其价值定位的最佳试验场地。

最后，我总结了一些指导全球整合型企业的原则。我还针对如何为全球化时代做好准备并最大化地利用它提出了一些建议。

我希望这本书能在某种程度上帮助你做好准备，迎接那在不远处等着我们的生动的未来。

目录

书评	iii
致谢	iv
序	v
简介：新时代新企业	1
第2章：新的全球化舞台和新的全球化演员	8
第3章：从此处到他方	25
第4章：向全球整合型企业的转化	36
第5章：新的赛场	51
第6章：IBM以外的GIE世界	62
第7章：从此处去何方？	79
结语：一个发现的时代	92
参考资料	97

简介

新时代新企业

2006年6月6日发生的这件事是我在IBM任职的39年中最激动我心的经历之一。这也象征着IBM转型成为一类新的企业：全球整合型企业。

事件的背景是印度班加罗尔，这是被誉为印度硅谷的一个拥有800多万人口的城市。IBM在班加罗尔的存在声势浩大——约1万名雇员——而我前往这个城市是为了宣布一项我们对于印度来说意义重大的计划，这项计划的外延就是IBM的新组织架构。

我们租下了占地450多亩的班加罗尔皇宫，我们还搭建了一个大帐篷，以便能容纳得下11,000多名参会人员（其中1万名是就职于IBM班加罗尔的员工）。出席人员包括印度总统阿卜杜勒·卡拉姆、IBM董事会成员、纽约和世界各地金融资本的股票研究分析师。

我在开场前到达会场，当我从拥挤的人群中穿过时，人们冲向我，就在那短短几秒钟的时间里，他们异口同声地述说着IBM使他们的生活激动人心地越变越好。让我吃惊的是，《纽约时报》报道称我当时就像个摇滚巨星。这当然是一次令我谦卑的经历，但也是一个醒目的提示牌，就在IBM改变其自身的同时也改变了其他人的生活。

上午10:15，这次活动的主持人宝莱坞女星咪米尔扎（Dia Mirza）介绍了我、卡拉姆总统和巴蒂电信公司（IBM在印度最主要的合作公司）创始人苏尼尔·米塔尔（Sunil Mittal）。我们站上舞台后受到了热烈欢迎，然后，我们以印度公司的亮灯仪式开启了活动。

我对人群说：“你们在IBM的职业选择是无限的，不论你在研究所的实验室，还是面对客户，或者在不同的区域工作。”我宣布，IBM未来3年在印度的投资将翻3倍：从20亿美元到60亿美元。“这些投资将确保我们最大化地利用机会来增长这个市场，同时，这也让IBM实现了其远景——成为一家全球整合型企业。”

作为这份宣言的一部分，IBM还建立和创办了一系列位于印度但服务于全球的实业。这些实业的大部分雇员将是印度人。在IBM作为投资者进军印度期间，我们一直被那些技术一流、英语流利的巨大的专业人才库震撼，他们融合了坚持、野心、创造和灵活的强大力量。

所有这些都与我们的全球整合型企业（GIE）的远景相符，从此向前，印度即将成为我们GIE策略的一个内核。

在印度的经验正是一个象征——人类历史的新纪元已经到来,商业的基本要素和商业机构的要素正在发生改变。我们正站在人类历史上第一次真正全球化新时代的洪流中。这个时代里， 人群、产品、服务和思想（可能是最重要的）在全世界范围内流通，其范围之大史无前例。引发这个大涡流的驱动力有：

- 社会主义国家参与到全球化经济中来
- 过去二十年间形成的自由贸易协议
- 向服务导向型和技术导向型经济的转变
- 金融资本跨境转移越来越容易
- 世界大国的高技术劳动力的出现
- 全球范围内连接的基础设施

大力推动这个进程的就是所谓“新兴市场”国家的崛起。近年来，这些国家的经济产出占世界经济份额从1980年的30%上升到近一半，而且他们在全球经济中的份额预计将持续上升。在全球市场上，他们的增长已经增加了约10亿的消费者，这创造了对一系列物质产品和服务的大量的新需求。但是，可能更重要的是，新兴市场的成熟已经创造了一个比以往更大、更全球化的市场。《商业周刊》（**Business**）记者迈克尔·马隆（Michael Malone）指出：我们花了8,000年的时间等待全球市场积累起10亿的消费者（“消费者”的定义是指那些日收入最少相当于10美元的人们）。虽然我们在1980年达到了这个水平，但是，只过了大约三十年的时间，就达到了20亿。据估计，至2020年全球将有32亿消费者。¹

这个全球化消费者市场的增长为那些服务于全球化消费者的企业带来了非同寻常的机遇。新兴市场中的人们不仅购买模式史无前例，他们还创立公司——许多规模很小，但是其中某些正在成长为特殊行业的全球领袖，他们挑战着（有些甚至收购了）成熟市场中的标杆企业。创新活动也遍地开花，因为这些国家中的创造性思维不仅给他们带来了解决问题的机遇，还让他们创造了能够服务于无人涉足区的小众市场。在这场史无前例的发展进程中，根据世界知识产权组织的数据，中国主导了2012年全世界4类（专利、实用模型、商标和实用设计）知识产权的备案。²

这个新时代让企业可以挖掘更大的潜力，但是，最大程度挖掘（或者说超越）潜力也意味着战胜一系列的挑战——其中最大的是要与全世界的

企业一拼高下。正如孟买的马恒达（Mahindra & Mahindra）公司CEO对“Globality（全球性）”这本书的作者所说的那样：“呆家里不再安全，除非你能在海外竞争中获胜。”³

全球性竞争随着世界的进一步联接而加强了。商业、工作流程、交易和数以十亿计的人口通过无数的方式连接起来，释放出关于这个世界的运作方式的新见解。

2008年，装有互联网连接功能传感器的“玩意儿”（诸如苹果手机或冰盒 [icebox] 的物件儿）的数量超过了地球上的人口数（约67亿）。此后，这个数量还在神奇地增长，今天，每个小时在互联网上消耗的信息可以灌满700万张DVD。据预测，至2020年将有超过220亿网络连接设备，每天将生成250万亿亿（quintillion bytes）个字节的新数据。⁴

虽然我们还在努力寻思着拿这些信息做什么，我们知道如果每件事和每个人都相连接，劳动力将流到能高效率完成工作的那些地方，并同时提供高品质的产品和服务。

因此，对于企业来说——特别是在那些成熟市场的企业——最基本的问题不是是否需要参与全球化竞争，而是如何参与全球化竞争。在更早些的时候（比如1992年之前），企业只需要把生产转移到低工资的国家，但不必太关注在这些国家的投资、当地人才的培养或本地销售产品的生产。

今天，进化的模式是全球化整合型企业（GIE）——这也是本书关注的重点，是指在管理和运作上真真正正实现“全球化”（与“跨国”相对而言）的企业。在这个模式下，工作的组织方式发生了根本性的改变。这需要不同的技能和行为模式，更具协作精神，更多地关注跨文化差异，也更少的层级意识。

例如，确定运作地点的决策是基于如何最大化消费者、雇员和商业伙伴的价值。正如我的一位前同事、IBM的成长型市场全球策略副总裁迈克·卡农·布鲁克斯（Michael Cannon-Brookes）简明扼要地表述的那样：“你不再把人们带到到工作之处，而是把工作带到人们的地方。”⁵如此，与其在不同的市场设置各自的供应链，不如搭建一个全球性的供应链，这不仅仅适用于产品，还适用于服务、资金、理念和知识产权。

同样，人力资本也不再按照所在国家、区域和业务单元来区分，而是按照如何把它作为一种全球化的资产来管理和有效利用。GIE很灵活——有能力迅速进入新市场、把握新商机，不论它们发源于哪里。

简言之，GIE作为一个独立的、系统的实体，通过内部横向运作、全球化地整合、与外部伙伴的协作、以及在世界最佳地点的经营实现了无缝式运行，从全球化的视角下创造着最大化的价值。

正是技术、运作和工作方式的进步成就了全球整合型企业。商业和技术标准的共享使商务运作嵌入了真正的全球化生产系统，这解放了公司的效率。合作式工作模式滋养着创新。新的技能和新的管理系统正在改变着人们的工作方式和被管理的方式。这些生机勃勃的力量正在集结起来，变革了企业、释放了进步。

后面我将讨论到各行各业中实现这种转化的企业的例子。我将重点阐述IBM，因为我在那里工作了39年，曾任董事长、总裁和CEO（从2003年到2011年），以及董事会主席（2012年1到9月）。

在我领导IBM的这段时间和之前的那些年，我和我的同事们意识到了在全球化商业蓝图上发生的奇迹般的改变。而且，我们知道，尽管我们可以对这些改变作出反应，那些更大的长期机遇在于驱动改变，并为全世界的企业设定一个将成为基线的标准。考虑到我们的规模，我们知道实现如此革命性的转型绝非易事。确实，这对于公司内部来说是高度破坏性的，而且，没有人敢保证改变带来的一定是成功。但是，我们也知道“一切照旧”是不可能的，如果我们不进行变革，不做得更多以把我们与竞争者区分开来，我们将无法在未来置身于成功者之列。

我们决定基于专长和开放性开展竞争，我们以最快的速度从一个跨国模式转变成全球整合模式。这真的不易。与其他公司一样，在IBM，人们已经对过往成功的来源养成了一种依赖情绪——那些已经建立的、高盈利的业务和业务渠道。要叫停、甚至卖掉这些业务引起了来自同事、股东和喋喋不休的反对者的抵抗。但是，如果公司想显现其特色并在这个全球整合的环境中竞争，就必须愿意自我改造。事实上，自从商业诞生之日起，这就是真理——IBM活生生的历史就是个明证。公司还必须愿意忍耐批评者否定的言辞。

在随后的章节里我将要讲述的就是我们做对了哪些和做错了哪些。但是，我要讲述的故事比任何一个公司或任何一个国家的故事都要重大。这是一个关于商业历史新纪元的故事——虽然这个新纪元才刚刚开始。

如今技术和经济进步的这一剂强心针承诺为全球化时代的发展提供动力，但是，我们应该记住，没有事情是必然发生的。也没有人可以担保这个时代将持续下去。

正如任何一个破坏过程一样，今天在我们面前展开的变革可能导致分裂，甚至引发反击。一个世纪前，传统观念认为武装冲突只是过去时代的遗迹。杂志《经济学人》在1913年6月观察到，“1904年签署的英法协约（the entente cordiale Britain and France）体现了正在缓慢但坚定地让文明社会之间的战争变成不可能的趋势。”⁶许多其他思想领袖也表达了类似的感慨。然而，1914年8月欧洲还是爆发了“两个文明社会”之间的战争。

过去时代的美好幻想强烈地提醒着我们，对于当下的全球化我们需要促进公众的理解。随着更多人平等地参与到生产制造过程和市场，我们看到深化的贸易和竞争。虽然这将创造财富和机遇，但是，这也将带来破坏和恐慌，这两者都会威胁到全球化整合。有关失业和技术人才短缺的合理担忧必须用现实而建设性的方式加以解决。

不可避免的，有些人（事实上是很多人）会问：“全球化时代和我有什么关系？”对于全球化时代来说更为有利用价值的框架是要问一问（对于商业增长和社会健康都是如此：“我怎么才能让工作、投资和机会流向我？”

要回答这个问题，就要了解导致业务在全球网络和经济体中流动的三大驱动力。

全球化时代的三大原则

第一股力量是单纯经济上的。业务流向哪里和如何流动的一个关键决定因素是成本和利润空间。虽然低价劳动力是如此之多业务转移到诸如印度、中国和拉丁美洲的原始动因，但是现在，驱动投资决策的还有另外一些因素。

为什么劳斯莱斯决定在弗吉尼亚（Virginia）制造供在欧洲和亚洲装配的喷气式引擎零件？为什么空客在阿拉巴马（Alabama）建造一个6亿美元的装配工厂？为什么美国制造业的外国投资从2007年的2700亿美元猛增到2012年的4930亿美元？

所有上述案例中，他们的决策不是单纯或主要基于成本的考虑。这一次不是“竞相降低底线”——而是竞相差别化。

说到全球化时代的第二个原则：专长的价值在增长。在这样一个任何人都更能接触到生产和分销方式的世界，唯一的真正的差别化因素就是具有一种独特的价值定位。这个原则适用于个人、机构和国家。关键是你拥有独特的理念、技能、才华或资源。如果这些方面的独特性可以被利用来降低产品和服务的成本，那当然最好——但是，成本已经不是最重要的驱动因素。

与实现独特的价值定位同样重要的是如何不断完善之，因为，今天看来独特的明天可能就不再独特。在这样一个比以前任何时候都更容易复制创新的时代，必须不断调整、不断投资和不断变革。正如《纽约时代杂志》（New York Times Magazine）的年度“创新”期刊中描述的：

“在上一代，几乎任何研发、制造和分销都需要巨大的企业基础来实现。考虑到这些成本和让人头大的问题，企业都只愿资助那些最有把握成功的创新项目。现在，互联网让人们在家里的厨房里就可以很容易地和广州的工厂进行沟通；货柜运输也使得进口货物的运输费便宜得可以忽略不计；而持续发展的媒体形势也为方便的营销提供了巨大的机会。”⁷

这个现实强调的是：创新和全球化整合真的是一个硬币的两面。全球化整合是新的赛场——而创新就是赢得比赛的途径。这就是现实，不论你谈论的是创造利润或工作岗位或充满活力的社会，也不论你是一个民族、一个地区、一个企业或一个个人。

全球化整合的第三个原则是开放性。我说开放性，所指的不仅仅是开放技术标准这些重要方面。我指的包括开放的贸易、知识产权法规的适度把握、鼓励人们最大范围地参与到经济和社会中的政府政策、法制、教授未来技能的现代教育系统，以及使每个人得以参与的物质设施。我指的还包括一种商业文化，一种渴求新思想和新工作方式的商业文化。

开放模式可能会被推迟，但是，最后它将胜出。这将提供一个平等的竞技场，它刺激竞争、创新，以及产品和思想的自由流动。重要的是，开放的系统滋长合作——价值的共同创造（如Linux操作系统——是由互联网上无数的程序员协作开发的）。

发现的年代

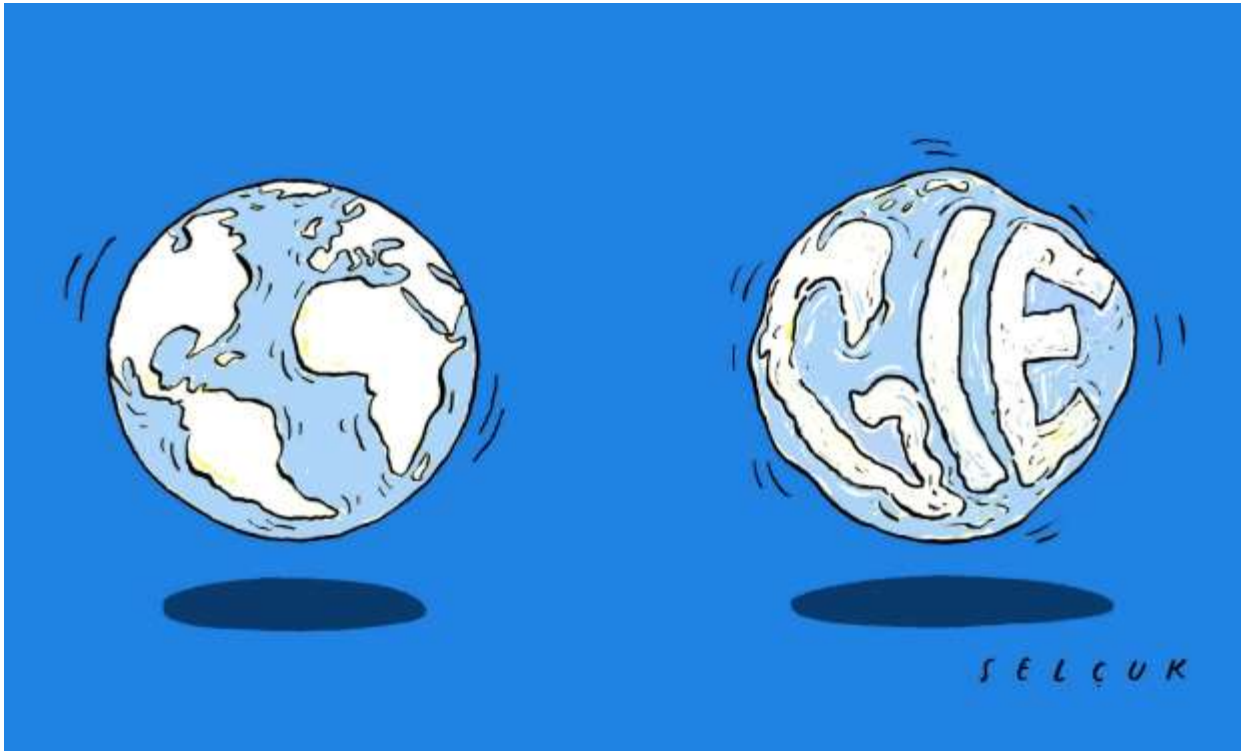
当我回想现在这个时代时，我开始把它看作一个发现的年代。在大学时，我研究了有关发现的其他瞬间，包括新大陆、新的科学范式，或者其他所有的新发现。这些发现的一个共同特征是：当某些巨大的、新颖的事物出现时，人们对于“事物的自然秩序”的普遍信仰被严重地扰乱了。

就在我任职IBM期间，数年后我有了相关的认识。我参加了一个会议，其中讨论到为什么杰出人物如西蒙·佛洛伊德（Sigmund Freud）、卡尔·马克思（Karl Marx）和阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）有与众不同的思想。结果是，这三位都是从非结构化环境中成长起来的，没有传统的学校中接受教育。其结果就是，他们可以深究他们认为最有兴趣的思想，而不是被限制在教育者们认为最有必要的思想中。

破坏性的思想和信仰创造了各种情境下不同的转折点，但是尘埃落定，最终都要回到同样的基本问题：扰乱的过程是否被作为一个进步所接受（如果不是被热烈欢迎）？还是会以保存现状的名义被拒绝？

这些不是纯学术的问题。我们正站在一个转折点上，全世界的人们都目睹着各种机构（公共和私立都有）正在被全球化整合的浪潮扰乱。2006年发生在IBM印度的事件对于我来说是一个转折点——我将在本书的后面再回溯这个主题。

但是，当历史性的转变正在发生时，尽管我们还不能完全了解，我们需要去探讨其意义，寻找关键点，并找到前进的道路。这就是我写《反思》（Re-Think）这本书的原因，这也是我去年成立“全球型企业中心（CGE）”的宗旨。《反思》这本书试图解读我们目前生活的这个时代，同时也记录了我们是如何进入它、如何航行于它，及如何从中实现最大利润的。我希望，现在和未来的领袖们在读了这本书后能准备得更充分，来迎接这个真正意义上的全球化时代，这个新的、发现的时代。



第2章

新的全球化舞台和新的全球化演员

公司最初是国家的产物。政府给公司发放牌照并约束公司的运作，使之代表国家及其统治者行使特定的职责。1606年，詹姆士一世授权成立弗吉尼亚公司，就是为了在美国建立殖民地。为了资助航海，弗吉尼亚公司实际上成为了一家合股公司，向公众发售股票，类似于现在的公开上市交易的公司。虽然最初在弗吉尼亚州詹姆斯顿的殖民地没有在经济上取得成功，并于1624年解散，但是后来的由国家发放执照的公司表现得更持久、更成功。

就在弗吉尼亚公司成立前的几年间，伊丽莎白一世女王向218名绅士签发了一份15年之久的许可证，以便与东印度及亚洲和非洲的国家进行贸易往来。这个企业被称为“东印度公司（East India Company）”，这为英国政府维护了长达两个多世纪的贸易垄断。在这个过程中，它建立了自己的军队，成为大英帝国史上的一个主角。它收购了后来成为新加坡

的领地，也推动了英国对印度的殖民化。它在茶叶贸易上的垄断导致了“波士顿倾茶事件”，进而引发了美国独立战争。

与东印度公司同时期建立的还有荷兰政府授权的荷兰东印度公司（Dutch East India Company），使之在远东维持了21年的贸易垄断。荷兰东印度公司也存有帝国野心，时常与英国的商人们发生争执。其中一系列的冲突升级为荷兰人交出了一些领地（原来称为“新阿姆斯特丹”，现在人们熟知的“曼哈顿”）的控制权，以换取一个富产香料的亚洲小岛——雷恩岛（Run）。尽管这些贸易实践有些误入歧途，但是荷兰东印度公司确实是第一家全球性质的企业，它有助于开拓和推广某些商业实践，比如向投资人发售股票，及按有限责任的方式来运作公司。

但是，这些政府授权的公司最终都解散了，今天只有一家还在运作。1670年，英格兰皇家授权的一个贸易垄断公司管理现今加拿大领土的40%区域。那家后来改名为哈德逊湾公司（Hudson's Bay Company）的牌照早就过期了（2008年被纽约的一家私人股本公司收购），但是，它还在运作着加拿大最大的连锁百货店，而且自豪地自诩为“源于1670的加拿大商家”。⁸

国家授权企业模式在19世纪得到发展。英国、美国和其他国家均授予企业主有限责任，这些企业也获得了更多的自由，成为独立的“法人”。在19世纪中，国际公司作为企业家合股企业出现了。通过一种简单的中心辐射的网络组织运作，他们建立并控制着国际贸易通道，通常依赖其本国的军队保驾护航。在有些行业，企业利用这些通道进口原材料（钻石、橡胶、茶叶和油）和出口成品（巧克力、肥皂、人造黄油和其他消费品）。本土制造和国际分销的基本结构——中心辐射——几乎适用于每一个行业。受到这些实体企业的重大影响，经济迅速全球化，而跨国公司成为一个改进技术和运输的高度有效的渠道。

随着企业结构的进化，商业模式也不断的被新技术（如蒸汽动力）和新产品（如电报、电话、蒸汽船、火车和汽车）改变着。这个时期见证了制表机器公司（Tabulating Machine Company）的建立，后来这间公司与另外两家小公司合并，IBM诞生了。其产品能迅速找到大量买家，这得益于他们的转变能力和快速运输产品的能力。在美国，这些新产品激起了人们对商业的高昂兴致，由此诞生了这个国家的第一家商学院——1881年建立的宾夕法尼亚大学（全世界第一家商学院是比它早60年在法国成立的ESCP）。

新产品的繁荣昌盛促使了保护性关税的扩散。企业对此作出的反应就是开始转型为现今著名的跨国公司。在他们这种混合的模式下，跨国公司通过建立本地生产来对付贸易壁垒，这让他们的产品递送得更迅速并能更迎合当地喜好。

企业生命的一个新时期始于1914年，伴随着第一次世界大战战火的蔓延以及美国和欧洲经济的相继瓦解。跨国公司的基于贸易的网络被割断。保护主义在20世纪20-30年代越来越盛行，这体现在美国总统赫伯特·胡佛（Herbert Hoover）在1930年签署的司莫特-郝利关税法（Smoot-Hawley Tariff Act）中。这些措施，再加上大萧条的影响，引发了贸易的急剧下降。从1929至1932年，美国从欧洲的进口额从13.3亿美元下降到仅3.90亿美元，而美国到欧洲的出口额也从23.4亿美元暴跌到7.84亿美元。在1929年至1934年间，全世界的贸易总额下降了约三分之二。⁹

第二次世界大战加深了建立国际贸易网络的难度，但是，人们在战后决定纠正过去所犯的错误，这促成了“关税与贸易总协定（General Agreement on Tariffs and Trade）”，大大提高了跨境经济活动的活跃度。1960年，美国公司占全球所有外资直接投资企业的近一半儿。在战后，他们在欧洲的投资从1950年的17亿美元升至1970年的245亿美元。¹⁰

在这个环境下诞生了一些国际企业和国际产品（如可口可乐），而另外一些企业通过收购国外的竞争企业以避免关税（通用汽车公司收购了英国的沃克斯豪尔和德国的欧宝）¹¹。但是，即使关税下降了，企业仍然按照传统意义上的民族国家边界来组织各自市场的生产。

在这个时期，IBM蓬勃成长，成为跨国企业的翘楚。公司的口号变成：“世界贸易促进世界和平（World Peace Through World Trade）”。

企业进入了一个新时代

但是，在本世纪的最近30年间，全球化经济发生了一些重大变化，为企业公司颠覆其传统组织架构创造了机会，使其外观更为统一，运作更为整合。

首先，经济的民族主义被削弱——贸易和投资的壁垒被降低，对资本的操控被解放。其结果就是贸易和投资的繁荣。全世界的商品出口额从1948年的590亿美元增长到1973年的5790亿美元，到1983年的1.8万亿美元，到2011年的17.8万亿多美元。¹²资本也出现了全球化的趋势，资本

的跨境流动从1980年的5千亿美元增加到2007年的11.8万亿美元（尽管这在金融危机之后大跌）。¹³贸易和投资流的解放改变了公司对于他们应该在哪里销售和在哪里运作的理解。

第二，从20世纪70年代初，信息技术革命戏剧性地提高了全球性交流和业务运作的质量并降低了其成本。至20世纪90年代中，计算机的广泛使用加上互联网的便利接入，为原有的商业打开了非凡的新机遇，同时，也奇迹般地降低了新业务的进入门槛。突然之间，不需要到海外开设办事处就可以把业务“做到海外”，因为一个网站（最好是搜索引擎能搜到的网站）带来了一种全球性的存在效果，这在早些年是根本想像不到的。

第三，全世界涌现了很多标准化技术和标准化业务运作。通过公司内部和公司之间的相互联接及协作，标准化滋养的是效率，并把公司解放出来，重点关注那些能够推动持续增长和更新的领域（比如创新）。同样，通过创建公共平台，标准化是规模化的一个有力促进剂。

这三个因素加起来就根本性地改变了全球化带来的机遇，并促进了全球整合型企业的崛起。由于在全世界销售和运营的障碍越来越少，企业可以把他们的注意力从产品转移到生产上——更多地强调如何制造产品和如何提供服务。这些因素还使得公司的层级变得更少，并且，由于能更广泛地获取信息和关键数据，决策的制定变得更加分散，以前只能区域化管理的核心程序和功能部门现在可以实现全球化管理。

IBM、标准、开放的架构和开放的源代码

由于IBM有着创新性思维和这样的规模，它在标准化技术和标准制定过程中扮演着关键角色，为全球化整合型企业奠定了基石。但是，即使我们在帮助建立全球化商业环境的过程中充当了先锋队员，我们同样在IBM的大部分历史里，是组织架构离整合相去甚远的大型跨国公司的一个代表人物。

我的前任CEO郭士纳（Lou Gerstner）在他的回忆录中这样描写他在1993年加入公司不久后遇到的这件事：

我们机构臃肿。我们没有效率。我们除了冗余还是冗余。我们运行的库存系统、财务系统、绩效系统和分销系统全部都是（或多或少）早前建立的主机系统的变异后代。然后，它们被调整、拼接到一起，以满足24个独立运作的业务单元之一的需要……当时我们通过实际计算发现有128位头顶CIO职称的人——它们所有

人都在管理着自己的本地系统结构，为自己生产的应用程序提供资金。结果就是，我们的业务运作等同于19世纪的铁路系统——各种不同的铁轨、不同的尺度、不同车辆规格。¹⁴

IBM就像无数跨国企业那样，逐渐地实现了全盘改革，获得了更为标准化、更高效的企业结构。但是，这些重组还不够。我们还想进行更大型的整合。其他公司也开始改变，因为他们也意识到，他们的架构增加了成本，通常还压制生产力和创新（正如我们在IBM曾经的样子）。

也有一些其他触发因素使IBM转移到更高整合度、更高标准化的运作模式。早期的突破之一就是IBM于1981年上市的一款大众市场个人笔记本电脑5150。虽然最初这是为了培养网络协作而建立的一个东拼西凑的可能瓦解的系统，但IBM在开发阶段决定采纳开放式结构才是最关键的。当5150的热销超出了所有人的预期（超出5年销售预测的12倍）并成为行业标杆时，我们采用开放的标准让非IBM们能够贡献从软件到零部件方面的价值。一位IBM同事詹姆斯.W.科塔达（James W. Cortada）在《信息改变世界》（*A World Transformed by Information*）这本书中写道：“结果让人喜出望外”。

这一步是为了鼓励软件程序员们去主动提供应用软件，进而刺激了IBM电脑硬件的销售（而不是抵挡不信任危机）。但是，这也给数十（后来上百）个供应商壮了胆，他们开始供应外形相似的机器、配件和扩展（如扩展内存），来和IBM的机器竞争。¹⁵

这种开放式的结构成为客户服务器计算的平台——最终成为实际意义上的市场标准，每个人都在仿效和使用，即“IBM兼容性”。同理，标准化有助于驱动其他新生行业的成长（从铁路到电报机），PC行业标准的建立有助于释放其他公司可能蕴含的不可思议的效能，进而让PC行业达到更大的规模。标准的出现也培养了整合的发生，因为各个公司突然有了一个公共的平台来促进交流和合作。对于IBM（以及更大范围的商业社会）来说，另一个重大突破就是互联网的出现。尽管互联网已经出现了几十年，但是在1995年之后，它才成为一个广泛的可接入的标准。它为企业创造了前所未有的协作与竞争机会——特别是跨界竞争。虽然全球性合作理念对许多公司来说都很激进，但它对于IBM来说却较为基本。我们那时已经做了几十年的跨国公司，虽然我们离整合还相差甚远，但是我们已经形成了一个与散布在地球各地的人们一起工作的传统——不论是客户还是同事。

这就是说，互联网的确在IBM引发了大范围的转变，因为它在公司内部创造了一种开放的新文化。专有权的国际视角开始被支持5150的新的开放式结构瓦解，但是，主流思想取向仍然是封闭式的。是互联网改变了它。IBM互联网分部的第一任总经理欧文·沃拉达斯凯-伯杰（Irving Wladawsky-Berger）后来写道：

IBM电子商务的精华是，互联网标志着一场翻天覆地的革命的开端，随着时间的推移，它可能颠覆商业、工业和经济的形态。但是，它是转化式而不是“撕坏并替代”式的革命。任何接纳互联网上新的、开放式标准的产品都将被无缝整合到快速增长的互联网和网络基础设施中。任何业务和机构（不仅仅是初创企业）都将受益于对互联网的接纳。企业在过去长久以来建立的品牌声誉、客户基础和IT基础设备，如果能结合起互联网带来的接触和连接，都可能成为更高价值的资产。¹⁶

事实上，互联网在网络化工作的层面迅速成为一个全球性的平台并公开了第一批标准。这也有助于说服IBM，为了成功与创新，公司就需要更大的合作精神——同事之间也好，与IBM以外的人也好。我认为IBM公司快速应变的能力无人能及，这也是我们在之后的多年取得成功的关键因素。

我开始在内部和外部推广开放性标准。开创接入性将使IT产业扩张到前所未有的领域，也将促成IT产品的更多需求。知识产权保护的产品（如Windows）会因为限制了人们的参与而抑制创新。我大胆地说出，IT业是时候像其他已经采纳了通用标准的产业那样长大并成熟了。

90年代后期，标准化的问题再次出现在服务器领域。Solaris是主导的操作系统，但它是专利产品。我们也有自己的专利系统——AIX，但是应用程序大部分是为Solaris写的。我们需要创造一个替代品，这样我们就可以与竞争者（比如Sun Microsystems）同时接入这些应用程序。我们开始寻找可以编写应用程序的开放的标准。虽然有些人误解了我们，说我们在支持另一个操作系统，而实际上我们只是在尝试建立一个可以提高便携性和应用程序分享能力的标准。我们需要一个专利模式的替代品，因为我们担心专利模式会抑制创新。

开放源代码的运动变得越来越受欢迎，至1999年夏，我们被Linux吸引了，这是一个由世界各地的独立程序员们共同开发的高品质的操作系统。由于Linux越来越受互联网基础建设和超级计算领域的欢迎，我建立了两个内部团队，研究如何把Linux应用于超级计算机，并作为互联网应用程序的一个高容量平台。这些团队支持IBM把Linux全面引入我们的产品线，并推荐我们与Linux界建立伙伴关系。

在那个时候，Linux的使用者主要是发烧友和学者——还没有被“企业界”广泛接受。我们知道，对于IBM来说，让Linux变得流行的道路之一（也可能是最优的道路）——就是让IBM运用它，并帮助它变得更稳定。但是，这一次我们没有像往常那样由我们自己来开发那些缺失的功能块，而是利用开放源代码社团，完成了必要模块的开发。

我们选择了2000年1月的Linux世博会（Linux World Expo）作为现场，宣布我们正在采纳Linux，并将支持Linux应用于IBM的服务器、软件和服务项目。我们也承诺成为Linux的一个主要支持者，为这个社团贡献大量资源，使Linux变得更好——尤其是更加适合商业企业层次的需要——并在IT业和消费者群中建立对Linux信心。总投资为10亿美元。¹⁷

在与Linux交朋友的过程中，我们强调，它不仅只是另外一个操作系统。我们把它、以及支撑它的开放源代码原则，看成最大化互联网相关机会并同时鼓励合作性创新的基础。

这个改变打破了IBM的传统。我们的传统是依赖专利技术（我们在专利申请方面是全球的领导者）。但是我们看到了Linux系统中蕴含的对于我们自己和我们客户的价值。我们相信，支撑它的开放性模式将为其赢得更多更重要的用户群，这只是个时间问题。

这并不是说很容易就能说服人。开放源代码仍然是一个新概念，许多技术人员对其很迷惑，因为开放源代码的关键部分是由参与项目开发的人员无偿贡献的。他们更为困惑的是，像IBM这样的公司会对像Linux这样的开放源代码感兴趣，这就意味着，我们需要投入相当多的时间来弄明白Linux怎样才能促进向开放性标准的迈进。

我们也遇到内部的抵抗，特别是公司的技术层，那些致力于知识产权替代方案的实验室和组织机构。我们的硬件业务部门也表示怀疑，因为Linux是软件部门推荐的。但是，我们决定把Linux植入到硬件部门，由欧文·沃拉达斯凯-伯杰负责，这强调了我们是认真的，并将在更广大的层面上倡导之。

即使存在抵抗力，我们接纳开放源代码是正确的。这有助于改变我们的文化——使我们成为更开放的公司，能更好地支持合作性创新。同时，也为我们变成一家全球整合型企业而定位。

正如我们对Linux的支持对IBM内部有益一样，我们对Linux的支持对于Linux来说（更广义的说是开放源代码及其伴随的合作精神）也是一个极大的推动。我们知道，如果Linux及开放源代码能够达到成为一个被接受的标准所必需的临界点，我们的客户也将受益。同时我们相信，我们应该利用领导者的地位帮助它成长。我们对Linux的承诺抓住了这个地球上CEO和CIO们的注意力，并帮助它被商业社会所接受。它渐渐成为许多服务器操作系统的基准，至2010年11月，其操作系统的某些版本被全世界500台最快速计算机中的459台采用。¹⁸它也受到美国军方的青睐，美国陆军于2007年宣布它成为最大的单个安装红帽Linux的机构。¹⁹由于Linux系统的成功，2013年9月（此时我已经离开公司）IBM宣布再次向Linux投资10亿美元，用于发展新的Linux和开放源代码技术。²⁰

雷锋网（Mozilla，开放源代码的火狐[Firefox]浏览器的创造者）的一位联合主创杰米·扎文斯基（Jamie Zawinski）总结了标准化的重要性：

“我写的所有软件都能在Linux上运行；这就是标准化、跨平台代码的美好之处。我不需要运行你的OS，你也不需要运行我的，我们反正都可以使用相同的应用程序！”²¹

可能最重要的是，标准也促进了规模化。社会媒体取得了额外增长就是要感谢支持它的开放性标准。与“专利”时代不同的是，没有人需要开发完全新的资源。因为每个人都可以进入相同的系统，对于成长没有人为设定的要求和限制。这也大大地加速了数字化时代的网络效应，催化了史无前例的全球化整合水平。

关于网络效应，我的经验之一是：他们发生得如此之快，超出了任何人的预期。结果是，在管理上，我们需要去了解他们对于企业结构和运作节奏的影响。

创建平台并确保产品间相容性的通用标准是追求全球整合型企业们需要的最重要的工具。他们帮助企业为新思想铺平道路，让他们知道可以提供些什么产品和服务，以及在哪里提供。公司也会发现他们又有了新的选择，他们可以选择把员工放在哪里，哪些人可以作为合作者完成从客户服务到创新领域的功能。同样重要的是，标准化意味着企业不一定要建立新的系统或平台——这样可以降低成本并解放资金。因此，这些标准在根本上促成了全球化和全球整合型企业。

新兴市场

虽然我刚才描述的改变有助于促进全球经济的整合，但是这次整合的另外一个根本驱动力是自从20世纪80年代晚期的全球经济秩序重组。普遍受欢迎的、负责任、以市场为导向的公共政策（其中大部分的核心是支持自由贸易），再加上数字化网络革命，向数十亿计的人打开了经济机会的大门。使他们实现了技术进步所带来的利益，这在之前的时代是无法想像的。虽然进步的幅度并不均匀，也不是没有任何挑战，但是它孕育了（用《经济学人》[The Economist]的话来说）“现代历史上最大规模的经济转型”的诞生。²²

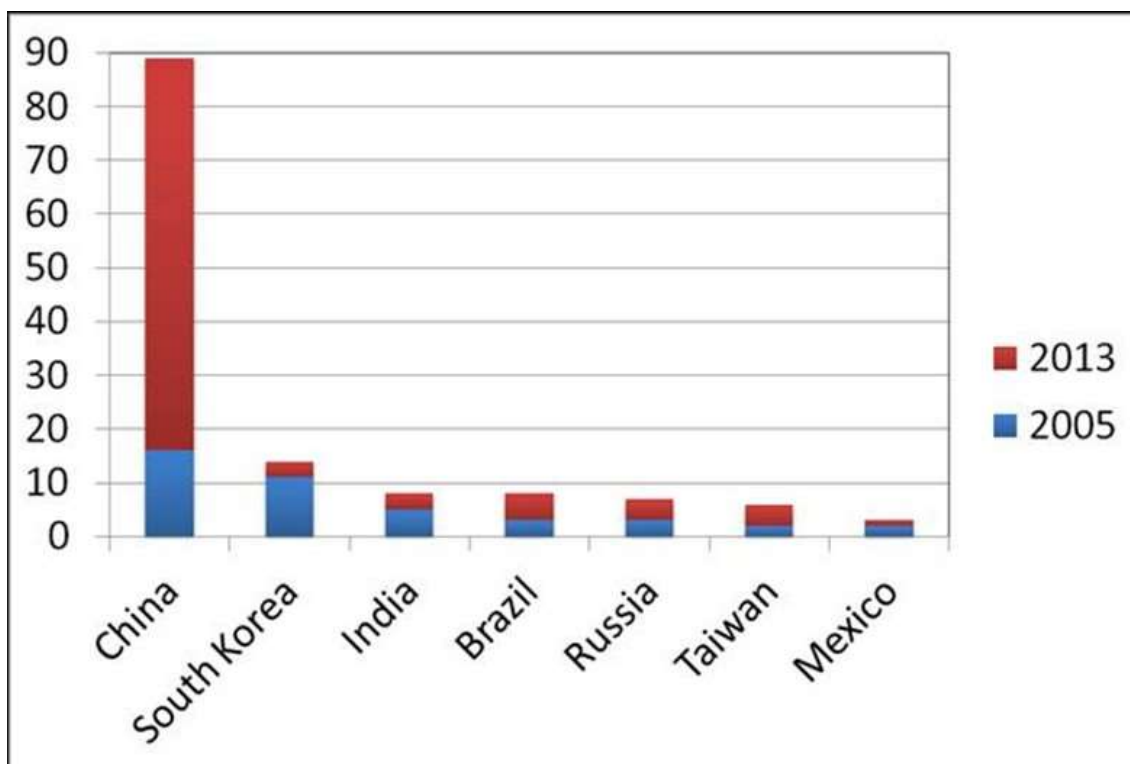
占全球人口近82%的新兴市场分布在150多个国家，曾经被看成不过是生产低成本产品的地方。现在，他们是许多产品和服务的大市场，同时，他们也是一个很大的高端技术人才库，能够完成一流的创新和执行。IBM于2006年宣布，将在未来3年间向印度投资60亿美元，正是彰显了那里全方位的机遇。我们分配的资源将致力于不仅限于印度市场、甚至在亚洲市场以外的项目。印度将成为IBM某些最重要的全球性行动的震中。

我们针对新兴市场采取的这个步骤代表了一种从先前时期的根本转变。今天，新兴市场的个人和机构不仅在购买和生产上扮演着关键角色，而且，成为总部位于发达经济体的企业的可以信赖的合作伙伴。他们完成了比如创新这样的关键职责，以前，这项功能是在企业的总部或区域集中完成的。因此，这些合作伙伴给“全球化”这个词赋予了新的意义，使得全球整合型企业这个概念进入了我们日常现实。

让我们来看看能显示出新兴市场在全球经济中的影响力正在扩大的一些数据吧：

- 2013年，IMF确定的新兴市场和发展中经济体的国内生产总值为44.4万亿美元。而发达国家经济体相应的数字是42.8万亿美元。²³这在历史记录中是第一次，发达国家的GDP总额被新兴市场和发展中国家的GDP总额赶超。²⁴
- 2012年，企业在新兴市场的投资超过在美国、欧洲和日本的投资额——这个进步是空前的。²⁵
- 2011年，美国占全世界出口总额的仅8.3%（从1948年的21.7%剧降）。美国的降低大大反映为向亚洲的转移，1948年亚洲仅占全球商业出口额的14%，但是，现在占到了31%以上。²⁶（在这期间，欧洲的份额上下波动，从1948年的35%上升至1973年的51%，但是现在稳定在37%。）
- 2011年，新兴市场占全世界贸易额从1991年的16%上升至2011年的32%。同时，发展中国家相互之间的出口额第一次超过向发达国家的出口额。新兴市场也是许多世界级企业的老家，他们与总部位于发达国家的企业展开竞争，从巴西的JBS（全世界最大的动物蛋白处理商），到中国的联想（全世界最大的ITX供应商），到波兰的PKN Orlen（原油提炼商）。每一家都是《财富》世界500强企业，这个名单已经被来自新兴市场的企业渗透。²⁷

部分国家的《财富》500强企业



新兴市场中涌现的机会，加上诱人的投资环境和现代技术，使得企业把更多的运作部门放到世界各地。企业可以吸引并培养当地人才，同时更接近潜在客户。

从定义中就可以看出，新兴市场仍然有发展空间，他们面临着继续向前的挑战。金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）的经济增长速度已经放缓，人们共同关心的一个问题是：他们的增长速度是否会恢复到他们蓬勃发展的那些年（一个强有力的提醒是：第二轮全球化比第一轮更具有挑战性）。这些国家虽然在挣扎着刺激增长，但是他们也不能忽视长期的价值定位，那就是大量提供高教育水平的工人，他们具有市场需要的工作技能，比如创新的能力。

这些国家的领导人（包括他们领导下的市政当局）也需要回答一些基本的问题：企业为什么愿意在这里投资而不是别的地方？人们为什么愿意生活在这里？我们给全球互联的经济体带来了什么样的独特价值？

在不远的过去，这些问题的答案是：低成本劳动力、制造业和软件开发。但是，由于成本优势随着时间的推移变得越来越不重要，各国需要确保他们建立并维护强有力的学校教育、可信的执法系统、开放的市场、开放的移民政策和现代化的基础设施。他们还需要建立灵活的劳动力市场，来促进创新和创业。特别重要的是能够接纳与支持工作中的合作，因为，在开放源代码的生态系统中，每个个人和机构都与世界各地的其他人在协同工作。

企业在数字化时代中的进化

近几十年来，标准、数据和生活环境的改变引发了数十亿计人口日常生活的大规模改变。更通俗的来讲，这些改变也导致了公司结构的转变，以及他们对自身看法的改变——采取新的方法履行其基本责任，比如合作、雇佣、采购和销售。企业不再仅只是国家下面的集合体、业务单元或产品线。取而代之的是，许多公司已经成为由一系列特化的成分组成的集合，包括：采购、制造、研发、销售、分销，等等。对于每一个组成成分来说，全球化整合的运营正在迫使公司作出选择：在哪里完成什么工作，是在公司内部完成还是外部。

某些先锋企业已经向外部的合作伙伴开放了他们的创新和其他关键功能部门。外部的专业人员通常是诸如TopCoder的实体，他们的自我宣传是：“全世界最大的、开放的、数字化创作社团，拥有超过50万的成员代表着全球算法师、软件开发师和有创意的艺术家。”²⁸企业可以向TopCoder下发项目任务，然后TopCoder把项目分解为一个个的小项目，再向他们网络中的专业人员开放。²⁹建立在互联网平台上的通用标准让这些活动成为可能。企业们越来越认识到，与其在内部处理项目，不如交给这些全球性的专家社团，他们可以更快更低成本地完成这些项目。

比如宝洁公司，他们几乎所有业务领域都依赖外部专家。想一想他们追求创新的方式，在过去，他们有一个专注研发的团队，他们只关注改进原有产品及开发新产品。虽然可能有一些外部顾问，但是，研发团队主要由全职的宝洁员工组成。³⁰逻辑很简单：只有在宝洁领工资的员工才是值得信任的，才不会偷窃支持公司新一代产品的知识产权。

在雷富礼（A.G. Lafley）作为宝洁CEO的第一届任职期间（2000-09），这个模式在他的脑海里被颠覆了。他设定了一个目标，让公司一半的新产品通过收购、合资或合作从外部产生。³¹他曾在2003年说过：“任何地方都会有创新和发现”。

宝洁真正的长项是开发新产品并使之商业化。所以我指的是：“我们需要一个开放的市场。”我们很可能与下一个发明家同样好，但是，我们不是绝对或肯定比每个其他发明家都好……我们的核心能力是开发和商品化。品牌化是一种核心能力。消费者业务开发能力也是一种核心能力。我们在许多领域得出结论，制造不是核心能力。所以，我让公司们更多地利用外包。我们的结论是，管理后院不是核心能力。你要做的是去做那些你做得最好的、能做到世界级水平的工作。³²

这种“开放性”的创新框架在10多年后存活并成功了。今天的宝洁是这样描述他们的“联系+发展”项目的：

这是我们的开放性创新技巧：汲取外部开发的知识产权以加速内部的创新，并分享我们的内部开发资源和技术诀窍来帮助公司以外的人。

过去，宝洁依赖内部能力以及那些可以信赖的提供者网络，来为市场创造、开发、传递新产品和服务。我们没有积极地努力与潜在的外部合作伙伴进行沟通。类似的，我们开发的宝洁的产品、技术和专长几乎只用于生产和销售宝洁自己的产品。除此之外，我们也很少授权给其他公司。

时代在改变，这个世界连接得更为紧密。在我们的商业领域，全球有数百万科学家、工程师和其他公司。为什么不和他们合作呢？我们现在迎接开放性创新，我们称之为“联系+发展”。今天，开放性创新在宝洁有两种工作方式——内联和外联——这包括从商标到包装，从营销模式到工程，从服务到设计的方方面面。这远不限于技术层面。³³

从宝洁的开放性创新平台诞生的产品有：佳洁士洁白牙贴、欧乐-B脉冲牙刷和汰渍便携洗衣皂，其第一年的销售额高达5亿美元。³⁴

这些创新的“开放式”方法可以追溯回开放源代码运动的主要原则。该原则强调协作和不受公司自身的限制而开展工作。虽然合作在逐步发展，外部专业人员为他们的创新贡献领取报酬，但基本原则仍然一样。这个原则一直是——也将继续是——全球整合型企业的一个关键成因。“开放的”思想，加上新技术和业务模式，已经给公司带来了信心，能够把他们不同的功能和业务当成一个个组成部件。企业可以根据公司策略判断最需要优先处理哪些业务，以及它认为哪些业务最适合其合作伙伴，然后，把它们拆开再重新组装起来形成新的组合。

大数据 / 数据分析

正如新兴市场为全球化整合敞开了全新机遇的大门，另一个新现象可能颠覆了企业在哪儿及如何运作：从每天产生的数以十亿计的千兆字节的数据中抽取真知灼见的能力。³⁵“新兴”是关键词——大数据和数据分析的时代才刚刚开始。

我在IBM期间就开始观察大数据的转化潜力，那时我观察的是先进的计算和分析方法如何把这些数据实时翻译成有意义的结论。IBM和其他企业利用先进的分析技术，如文本分析、机器学习、预测分析、数据挖掘、统计和自然语言处理，去分析以前未被利用的数据资源。如果能发现某些模式并找出联系，可以对过去、现在、未来的数据得出更新的认识，并更快、更优地做出决策。

在我最后一年任职IBM期间发生的改变是：IT业能够从不同类型的数据中找出其意义。最初，我们仅限于分析所谓的“结构化”数据，就是最简单的形式——一串数字。慢慢地，IT业的进步使收集“非结构化”数据成为可能，比如文本、影像、音像、社交媒体，以及全世界的产品包装、运输工具、基础设施、甚至自然系统中的数万亿传感器蕴含的脉冲信号。这些新系统开始可以分析所有这些数据，并从中类似实时地得出结论。

如果考虑到非结构化数据的爆炸，我们来看看这种增强的计算能力如何转变商业运作模式，以及如何转变社会的核心功能。基于这个想法，我们设计了“智慧的星球（Smarter Planet）”的议程，并于2008年11月公布，它阐释了全世界数据、基础设施是如何汇聚的。随着很多我们认为无法计算的事物被赋予了可计算属性，我们发现，对于任何组织（无论大小）来说，几乎任何事物——任何人、任何项目、任何流程、任何服

务——都可以转换为数字并被网络化。智慧的星球成为IBM成长战略中非常重要的框架。它促使世界上具有前瞻性思维的领袖和民众开始考量这些创新的想法，比如：以旅客为中心的交通系统、以消费者为中心的电力系统，和管理医疗、水源、公共安全和食品的电力系统。

2009年4月，我们宣布在IBM内建立一个新的组织——商业分析和优化服务，其任务是利用我们在数据和分析方面的专长，帮助客户改善其业务决策的速度和质量，同时更好地了解这些决策所带来的后果和商业成果。³⁶这个组织结构反映了我的信念，那就是：源于大数据的分析注定比早前的许多本应是突破性的创新（如ERP，企业资源规划）所带来的改变幅度都更大。虽然ERP导致诸如库存、会计和支付方面的更高效率，但是并没有激发根本性改变。相反，大数据和分析远非一个规划工具，不仅限于后勤功能部门。它直指企业的核心部门：如何设计和营销产品、如何决策、采取什么行动。它还直指社会的核心功能：如何运送、教育、保护、服务和管理公民。

例如，数据可以影响领导力、人才管理、IT、决策和组织文化。来自麻省理工学院的艾瑞克·布伦乔尔森（Erik Brynjolfsson）和安德鲁·麦卡菲（Andrew McAfee）曾写道：数据分析可以“使测量、进而使管理比过去任何时候都更精确”他们还说：“这可以导致更好的预测和更明智的决策。我们可以进行更有效的介入，并可将其应用于目前主要由本能和直觉，而非数据和精确支配的领域。”³⁷

他们进行了一项综合性研究，来看数据导向企业的业绩是否比没那么重视数据的对应企业更好。它们发现，在业界利用数据驱动决策的前三分之一的企业，同它们的竞争对手相比，生产力平均高5%，获利能力平均高6%。“数据驱动的决策趋于更优。领导者们要么欣然接受这一事实，要么被其他愿意接受的人所取代。一个部门接着一个部门，能找到办法把它们的专业领域与数据科学相结合的企业将把他们的对手甩得远远的。”³⁸

我了解最多的大数据工具是沃森（Watson），这是我们开发的一个先进的识别系统，用来从巨多的非结构化数据中分析和抽取知识——其速度和结果都是无与伦比的。沃森是通过参加电视节目“Jeopardy（危险边缘）”变得众所周知的！2011年，它战胜了该节目的两位常胜将军。

但是，“Jeopardy（危险边缘）”只是这个概念的一个佐证。此后，沃森“进军医学院校”，因为认知系统（在此方面沃森是一个先锋）不是被程序设定的，它们是被训练出来的。他们会学习——从他们摄入的、

庞大的、杂乱的数据中学习，从他们自身判断的结果中学习，以及，从他们与人类的互动中学习。

下面是一个来自IBM的例子，描述了沃森是如何被应用于医疗领域的：

它可以在每周花160个小时阅读某个医学领域已经发表的所有知识。所以，美国理疗福利提供者康典（WellPoint）和斯隆-凯特琳癌症纪念中心（Memorial Sloan-Kettering Cancer Center, MSK）的肿瘤学家正在把沃森用于爆发式的基因研究中。MSK的医师们正在培训沃森迅速地合成大量的医学数据，以帮助世界各地的医生们就病人护理作出更合理的决策。通过获得更多的信息，肿瘤学家们可能可以更深入地认识医疗实践，实现有针对性、更基于证据的治疗。对于医生和研究人员来说，更精确的优势是显而易见的；对患者来说，其价值是无法估量的。³⁹

这仅只是我举的一个例子，来说明认知系统（不论是沃森还是其他的什么）可能转变未来组织机构的想法、行动和运作。通过互动式学习，这些系统的前景是：增进我们对这个星球复杂的运动系统的变化趋势的认识。在这条道路上，对于那些利用这些系统创造经济和社会价值的新兴的组织形式（比如全球整合型企业）来说，他们的价值也是无可限量的。

在这场技术演变的早期阶段，一个容易实现的目标可能是更高的效率和生产力。 我们有无数个关于数据以创造性的方法来提高企业效率的例子，其中一个来自于《华尔街日报》（Wall Street Journal）的一篇关于汽车保险的文章：

就在德州奥斯丁市的艾德·萨劳（Ed Scharlau）把他的福特征服者（Ford Expedition）开出他的私人车道时，一台电脑就已经开始计分了。它将一直跟踪他加速多快、刹车多急和驾驶多远。如果他的得分够高就会得到奖励——汽车保险大打折扣。“这是方向正确的一步”，这位74岁高龄的前制造领域的高层说：“我的驾驶习惯应该能影响我的保险费。”萨劳先生站在保险商如何给汽车保险定价这一革命性改变的前沿，十多年来，它一直在诱惑着这个1670亿美元的行业……这个想法是利用小型的远程信息处理设备——像萨劳先生的例子就是插入福特征服者的一个诊断接口——来收集和分析关于驾驶行为的数据。这是个自愿参与的项目，驾驶员的习惯越好折扣越低。，保险商通常说，那些得分较低的驾驶员不会提高保险费，只是按照传统的定价方式支付不高于以前的费用。接纳远程信息处理系统的保险商正在下一个赌

注——激励性折扣政策和数据反馈可以造就更好的驾驶员，这样就可以减少事故出险并提高获利！⁴⁰

大数据带来的机会，以及挑战——只会变得越来越大。IBM预计未来5年的数据生成量将增长800%⁴¹，至2020年，220多亿联网设备每天将生成2.5万亿亿（quintillion bytes）字节的新数据（相当于1.68亿张DVD可以容纳的数据量）。⁴²

预测中的增长是提醒我们，现在仅只是大数据和分析时代的早期阶段。随着数据越来越多和分析工具越来越强大，企业将能够更快地作出更准确的决策，因为他们不再只能依赖简单的直觉和经验。而对于企业如何运作和在哪里运作来说，这将会产生深远的影响。

#

自从最初一批企业创办以来，几个世纪过去了，企业的相貌——与它周围的世界一样——已经发生了转变。我在任职IBM期间看到的这种转变，其驱动力是全球经济整合和数字网络革命这两股力量。它们为个人创造了非凡的新机会，来达到更高的生活标准，也为企业创造了用新的方式组织和运作公司的机会。

全球化整合和数字网络革命相交织的历史为我们展现了的进步历历在目，但他们也展现了这个过程可能（通常是真的）具有破坏性。战争撕碎了贸易网，但是，即使在没有武装冲突的情况下，公共政策也可以成为经济整合深入发展的一个障碍。同样，技术创新推进了效率的提高和新机会的出现，但是，由于对旧传统的驱逐，他们不可避免地打乱了那些努力维持过去运作模式的公司的阵脚。

对于这些企业及其员工来说，他们面临的挑战不仅是要全面理解现今的社会发生了什么变化，还要知道过去是怎样的，它是怎样进化的。我看到的是一个新兴的生态系统，将继续滋养全球整合型企业（GIE）的成长，滋养GIE的土壤不仅是数字化网络和通用技术标准，还有更高的生活标准和更高的期望值。全球整合型企业在国际舞台上的地位应该只会越来越高，但是，要获得最多的机会，我们必须理解其动态变化性，并准备好迎接它所带来的不可避免的挑战。



第3章

从此处到他方

我是在巴尔的摩的北木市（Northwood）长大的，我们家是一个典型的勤劳的意大利裔美国人的家庭（我父亲有一家汽车修理店）。我的父母和兄弟姐妹们都非常好，我住在附近的祖父母仍用意大利语交流。他们期待我也勤奋努力，在学校表现优秀并遵守规矩。

我的父母鼓励我在音乐方面发展，所以我在高中吹萨克斯，经常在当地和学校的活动中参与乐队表演。当诱惑乐队（Temptations）到巴尔的摩表演时，他们雇用像我们这样的音乐人演奏伴奏。有一次我五天就赚了1000美元，我马上就用这钱买了部旧的旅行车。

我在高中和大学期间的另一项值得关注的课外活动是橄榄球。那经历并不算辉煌——我打中锋（还是队长）——但是我学到了团队合作的重要性，这比单个人的成功更重要。在年轻时，这种领悟很有价值，因为我知道，一旦每个人把个人的目标放在第一位，团队将受难并往往导致失败。

在约翰·霍普金斯大学大四的春季学期，我又学到了另外一些有价值的经验。我报了一个研究生课程：“法国政府的思想与实践”，俄瑞斯忒斯·拉努姆（Orest Ranum）教授问我毕业后打算做什么。我说我准备开始工作。他以让我吃惊的坦率告诉我，关于法国历史的知识不会对我的职业生涯有什么帮助，但是他可以教我如何写作——他确实这么做了。他让我写一篇50页的论文，然后编辑成只有5页纸。这种练习并非总是很有趣——要知道，我当时是用打字机写论文——但是这教会我如何用简洁的方式进行沟通。顺便插一句，有趣的是，法国总统弗朗索瓦·奥朗德（Francois Hollande）于2013年11月颁给我“法国荣誉军团勋章（Chevalier de la Legion d'Honneur）”称号，这是法国政府向平民颁发的最高荣誉。有谁会想到，我对法国历史的研究会导致我获得如此的崇高荣誉？

我和IBM的第一次有意义的接触发生于我在霍普金斯大学的大四之后。我像其他到公司应聘职位的人一样，参加了一个能力倾向测试。由于我最初学的是数学和化工专业（后来转到历史和经济的综合专业），所以问题对我不是太难。我最后被录用了，做数据处理工作。我们所有人都必须从系统工程师开始，但是那个职位对我并不是太适合，我知道我做销售会更好。为了尽快转做销售，我开始卖东西。不久后，我就在向巴尔的摩市政府销售主机和数据处理设备了。

我在IBM工作的第一个13年几乎全部在美国市场。1986年，我参加了一个主要负责AS/400上市的工作团队，这是为小企业和中型企业设计的易于使用的计算机系列。我与比尔·格拉比（Bill Grabe, IBM的一位副总裁）和IBM意大利办事处密切配合，我们的团体采取一种非传统的方式来上市新产品。我们不是与其他公司（如DEC）制造的同类计算机进行面对面的竞争，而是把重点放在特定的商业应用上，把AS/400定位为一种有针对性地解决具体问题的机器。作为AS/400全球上市计划的一个组成部分，我们还发布了1,000多个软件包，这成为计算机史上同时发布应用软件最多的一次。⁴³它迅速成为世界上最受欢迎的商业计算机系统。

这个经验提示我，需要根据各个区域、国家和当地的实际情况调整销售和市场活动。在美国有效的方法在欧洲不一定就有效。同样，在意大利

有效在德国就不一定有效。不论在哪里，重点都是：那些基层上的实际事务应该由那些与客户最接近的人推动——而不是数千里以外IBM总部的那些人。毕竟，正是那些客户决定了我们的价值所在，正是他们决定购买我们的能力，来帮助他们取得成功。我们强调全球连贯性与地方相关性，这是IBM深化其全球化之前学习到的宝贵经验。

日本

1990年，我不得不作出选择：是在IBM的某个美国分部任最高领导，还是去IBM日本任职。那时，我正是IBM主席和CEO约翰·阿克尔斯（John Akers）的执行助理。我担心日本的职位可能没什么实质，最后可能是死胡同，所以我向约翰征求意见。他强烈推荐我去日本，他说日本有一位极有才华的IBM高层，他叫椎名武雄（Takeo Shiina）⁴⁴，他会给我找个合适的职位，他也是一位珍贵的老师（椎名先生于1953年加入IBM，并于1978年成为日本全国运作的CEO）。

约翰的意见给我上了重要的一课：如果你要成功，你就要学会在许多不同的环境下如何运作。他知道，做一份舒适的工作，即使在美国占一个高层的职位，不会让我为未来做好准备。我需要把自己放到一个并不舒适的地方，来学习如何适应。

我从1991年1月开始在日本任职，在此期间，这个国家长期维持的强有力的经济增长开始放缓。虽然日本的经济高度发达，但是这仍然带来了一系列的特殊挑战。我明白了在一个拥有23,000名日本员工和仅仅几个“gaijin”（日本对“外国人”的称呼）的环境中工作是个什么样子。我还就如何在不同的文化环境中工作学到了许多，这比我们试图解决的商业问题困难多了。我不得不学习如何倾听和沟通语言和文化的微妙之处。人们不习惯用英语作为他们的工作语言，不代表他们没什么可说。

为了让我尽快熟悉IBM日本，我与椎名先生一起参加会议。他很友好地邀请我参加他的许多周日晚宴，让我接触到许多日本的商业领袖。当我调到运作部高级总经理时，我被分配到与北城恪太郎（Kakutaro Kitashiro）一起工作，他自从1967年就在IBM工作（他随后成为了第一位领导IBM亚太区的非美国人）。⁴⁵我们当时在运作的是一个大客户部门，我负责各种内部功能部门，包括预测、产品和服务。

值得提醒的是，那是前互联网时代，我们很少与美国的同事打电话，因为电话费非常昂贵。为了让公司了解业务运作状态，像我这样的高层管

理人员需要每个季度返回IBM总部。现在看来那有些奇怪，但是那个时候我们就是那么运作的，没有人感到有需要改变。

与阿蒙克（Armonk）IBM总部保持信息同步总是很有价值，但是，我觉得这些差旅也有一些负面影响——人们会怀疑公司派我（和我的前任）到日本是为了向总部汇报日本的运作状态。我在IBM日本的职位也助长了这种猜疑，因为大部分IBM的高层被安排在位于东京的亚太区总部工作，而不是国家的总部。而且，由于我是从约翰·阿克尔斯的办公室被直接派过来的，我肯定他们把我当成了CEO的眼线。

我从来不认为我是眼线。为了消除这种想法，也是为了更好地了解这个我的工作环境，我尝试把自己浸泡在公司和本地文化里。我每周有2-3个早上要上日语课。我定期参加庆典和文化活动。我与同事和客户交往，这可以包括从打高尔夫到观看相扑比赛的各种活动。我还花相当多的时间与部门经理和销售人员接触。我相信同事们欣赏我为了融入到他们文化中去所做的努力，同时我知道这提高了我在日本的工作效率。

我在日本的经验也教导我成为一个更好的倾听者。在日本，两个人之间的对话是不容被打断的，虽然在别的国家这没什么大不了。事实上，打断别人是极端粗鲁的行为。所以，人们更多地相互倾听。但是，日本人通常不愿意在会议上发言，所以，我努力创造了一种让他们感觉舒服的环境，让他们自由发表意见。

已经证明，我在日本的两年多时间里是建设性的。这些经验大大地拓宽了我对这个世界、对这个行业和我们的客户的认识。在这里我第一次接触到新兴市场。对于我来说，感受正在发生的经济变革步伐的最好方式就是亲身经历它。我在日本工作的时候，曾被邀请去评估把一个制造工厂建在中国大陆。当然，我们评估了人口数据、人均收入增长、经济刺激等等。但是，除此之外，我还喜欢到处走走，感受一下当地发生了什么改变。就在我这么做的时候，我发现在黑暗的夜里，喷气艇在把汽车从香港搬运到中国。有趣的是，假如当地执法不严，在中国本地生产将有怎样的经济优势。对于我来说，从遥远的地方进行研究无法得出答案。我需要真切地感受到这个市场，并且在向新兴市场扩张的过程中继续这么做。

另外，这让我对IBM作为一个企业机构产生了完全不同的看法。当你透过一个不同的透视镜观察时，最能够清晰地认识一个企业的文化和价值观。在日本的工作经历帮助我形成了我对领导力的认识，对下一代IBM的认识，以及获得成功的条件。我明白了更高的风险和更深入的学习不

是一条好走的道路，即使这基于乐观。一个人如果不改变自己，就无法迈向未来。

我在日本的经历强有力地塑造了我对于IBM在运作方面的认识。我开始明白，哪些功能部门需要本地化，哪些需要全球化。我看到如何重组公司，以促进更大的经济价值，并通过减少我所称之为“后方人员之间的对话（overhead-talk-to-overhead）”的现象而降低企业重心。同时亚洲的发展中国家正在涌现的非凡机遇也变得越来越明显。（在日本的最后6个月期间，我的职责还包括管理亚太区的产品）。我被定期提醒着，商业在亚洲不只是交易——还需要建立良好关系。潜在客户和现有客户希望知道你的公司是可持续的，一百年后仍会存在，并且致力于对社会的贡献——而不只是在店铺里销售PC机。

我在日本那段时间也打开了我的视野，看到IBM在某些国家占据的崇高地位。在诸如日本和德国这些国家，IBM的总经理通常是首相或大臣们的顾问。我慢慢发现，全世界的政府都不把我们看成是“美国”公司。相反，我们更多地是被看成一个合作伙伴，可以帮助他们达到他们的目标。（我们通常是某个国家中最大的私营企业之一也为我们带来了不少好处。）

这使我们接触到更高层次的人物。2004年，当我们刚开始向联想销售我们的PC业务时，我私人会见了中国的国家主席胡锦涛，讨论全球型企业对于中国未来的重要性。他给我的感觉是，他不会介意联想和IBM之间结为战略联盟关系。第二年，我们在伦敦召开了董事会，在唐宁街10号会见了英国首相布莱尔。首相与IBM董事会和我会谈了近2个小时的时间。2008年，当时我是CEO，我们在德里召开董事会，并会见了印度总理辛格。

我们的竞争者有时会向政府高层官员投诉，认为这些会议是不公平的。我们的这些对手不明白，我们能接触到这些人物是我们已经在这些国家付出之后的副产品，有时可以回溯数十年，在那个时候，这些国家的商业机会还非常少。作为我们的领导力模式的一个组成部分，我们国家的总经理们都得到培训和授权与政府建立关系，更重要的是，建立信任。因为经理们永远是IBM的代表，我们也希望他们被认为有足够的权利采取行动。

我在日本任职的时间正好与IBM历史上可能最困难的时期重叠。公司的劳动力开始收缩，许多分析家预测它将被肢解后一块块出售。在这个时

期，日本是IBM最重要的市场之一。虽然经济增长缓慢，但是它创造了接近公司总收入的20%的价值。但是，这个国家代表了一个正在萎缩的全球市场中较大的一块儿。至1992年，显然约翰·阿克尔斯不太可能把IBM从经济衰退中挽救回来。这个时期对于这个公司中的每个人来说都很艰难，约翰在1993年1月下旬宣布退休。接任他的郭士纳(Lou Gerstner)在进入IBM前，在商业上的成功纪录非常可观，而且，人们对新的领导力的前景感到激动，希望他能为IBM制定新的战略。同时，我也有许多同事还在执着于过去，对面临的改变持抵抗态度。

服务

我在日本工作期间，IBM启动了全球服务策略，目标是至1994年成为“世界级的服务型公司”。作为这个政策的组成部分，我们把系统服务分部（Systems Services Division）重组为整体系统解决方案公司（ISSC），这是IBM的一个全资子公司，为客户提供各种各样的外包服务。ISSC由IBM的资深人士丹尼·威尔士（Denny Welsh）掌管，他在政府客户方面经验丰富。我不认识丹尼，但是，我很快发现，他正是那种你特别希望与之共事的人，他具有温暖的人格魅力，同时又有强烈的责任感。虽然我在服务业方面不具备任何专业知识，也有人告诉我这会是个松散的工作，我被吸引到ISSC是因为有机会与丹尼一起工作，而且继续在一个超出我的舒适范围的环境中工作，而且这个领域的上升空间还很大。我们在某种程度上是从内部创造新的商业模式。

在我加入ISSC时，其年营业额为3亿美元，主要来自三大客户：德国大陆集团（Continental）、柯达（Kodak）和麦道飞机公司（McDonnell Douglas）。考虑到我们规模很小（以IBM的标准）公司又面临着这么大的问题，我们以高度自治的方式运作公司，我们迅速发现，我们的服务（外包和专业IT服务）备受需求，美国和全世界都是如此。公司认识到，ISSC把IBM的厚重历史与解决大型系统项目的能力结合到了一起，我们曾为政府客户完成了许多这样的项目。我们对于公共部门的认识和了解，及这方面的技能（以丹尼为代表），加上我在商业方面的经验，帮助我们的业务额强势增长。1995年，ISSC被重组为IBM全球服务（IGS）部，至1998年，其营业额已达到240亿美元。⁴⁶

我们的运营模式非常非常精简——我们基本上没有后方支持人员，每个人的工作时间都必须为公司带来直接效益。很快就能清楚地看到谁创造了经济价值，谁没有。而且，ISSC的经验展示了规模化商业模式的价值。华尔街和其他地方的传统观念认为，专业的商务服务不可能规模化（公

平的说，从来没有人尝试过）。但是我们的想法不一样，我说可以通过“产品化”服务线取得大规模增长：专业技能、全球规模和全球化进程的共性。我们可以像运作商业产品那样运作，即使这几乎是以人为本的业务模式。所以我们可以把劳动活动规模化和全球化——服务中心、研发中心、财务中心和合同中心。后来，我们实际上创造了知识产权和资产，来发挥我们在人力以外的优势。

我在1998年1月接手IGS，那时我们有大约135,000名员工，占IBM雇员的近40%。那一年，我们在本部门过去的成功基础上，获取了价值300亿美元的新合同。1998年，在我们签署的38份价值超过1亿美元的外包合同中，近一半的客户不在美国本土，与2年前相比，这个比例翻了一倍。⁴⁷

但是，第二年我从IGS转到PC部负责，服务业继续在IBM内部变得更为重要。它引起了在公司营业额的增长，从1997年的25.2%增长至2001年的35%。⁴⁸事实上，我们生龙活虎的服务业务让我们平安度过“互联网泡沫”破灭导致的严重衰退（不像许多其他IT公司那样）。从1994年起逐年增长的IBM营业额在2000年继续保持增长。虽然我们在2001年和2002年看到了小幅度下滑，我们仍然努力在我们的核心业务上赢得市场份额。为了强调服务业务的重要性，2002年7月，就在我接任CEO几个月后，我们收购了拥有30,000名专业人才的普华永道

（PricewaterhouseCoopers）的全球商业顾问和技术服务单元。

使IBM全球化和统一

在我任职CEO期间，我花费了大量时间把IBM定位在抓住全球化机遇上，同时也在处理企业全球化所带来的无法回避的挑战。虽然IBM已经在全世界运行了很长的时间，但是，我们在21世纪的全球运作的深度和广度是史无前例的。所以，我觉得需要采取一些对应这个新时代的新行动。同时，新兴国家（比如中国、印度等）很明显将成为全球经济的更有份量的参与者。

在我接任CEO时，我们在170个国家有300,000多名员工为客户提供服务。其中40%的人员不会每天向IBM汇报；他们按客户的要求开展工作，有时是在家里，或者他们干脆是流动的。因为近期的收购行动，以及我们相对较新的季节性雇佣专业人才的策略，我们的员工有一半在公司服务不到5年的时间。

更复杂的是，我们有60或70个重点产品线及十多个客户分类。如果你要绘制整个三维矩阵，你会发现有100,000多个小格——对于每个小格，你

都必须每天清理损益报表、做决策、分配资源、进行取舍。我知道，要想在中央处理每个节点会把人逼疯，其效率也将非常低。

我们发现，单纯从组织架构着手或通过管理规定着手，根本无法优化IBM。我们必须赋予人们做决策的权利。但是，我们也需要确保他们用正确的方式做正确的事。我说“正确的”不单是指道德和法律上的合规；在IBM这都是必然前提。他们的决策需要支持并促进IBM的战略和品牌——这种决策会塑造出一种辅助客户的企业文化。

像IBM这样的一个多元化且承诺“做正确的事”的企业，价值观一直都是企业文化的根基和日常运作的纽带。其结果是，价值观成为非中央化决策制定的基石。过去的经验法则是：“人们不会做你期望他们做的事；而是会做你将检查的事。”检查每个人变得越来越不可能。但是，我们不能放任自流，让他们在没有引导或背景的情况下为所欲为。所以我们需要建立一个管理系统，赋予人们权利，并提供一个现代的、符合IBM精髓的决策制定依据。在一个从上至下的控制型管理系统中这么做，将会引发争议和挑战。

在征求了相当一部分同事的意见后，我们选择恢复使用曾经引导过公司、基于价值观的方式。公司的三大价值观是：尊重每个人，最优的客户服务和追求卓越——这是老托马斯·沃森于1914年提出来的。这些价值观很好地服务于IBM，但是，他们已经养成了权利意识。在九十年的时间里，许多都发生了改变，不论是在IBM还是整个世界。由于出现了这些改变，我们需要对我们的价值观进行反思。

我要求负责传媒的资深副总裁乔恩·岩田（Jon Iwata）开始在全球汲取IBM同事的智慧。乔恩是我们GIE思想的关键构造者。他是一位大师，能把相当艰难的事情解析成清晰而相关的形式。所以，2003年7月29日，我们启动了“ValuesJam（价值观论坛）”，这是一个为期3天的在线活动，世界各地任何地方的IBM同事都可以参与评论企业应该代表什么、IBM人应该如何运作。这是一个全然自由的讨论，这意味着大家可以公正地分享意见，即使那丝毫不是赞美。有些我的同事认为我们应该提前结束这项活动，但是，我们选择保持讨论的继续开放。慢慢地，讨论变得越来越有思想性。

我们有一个团队来分析这些评论，显然，原来提出的价值观宣言需要调整，以便反映人们表达出来的细节和情绪。通过这些分析，再加上其他员工反馈，我们确定了IBM公司的新价值观。

第一个价值观是：“致力于每个客户的成功”。从一般的层面来说，这很直观：把IBM的所有能力（在实验室、外面场地、后台，等等）集结起来，帮助客户解决他们自己难以解决的问题。但是，这包含的远比我们熟知的慷慨大方的客户服务要多。“成就客户”并非只是“客户总是对的”。它还意味着维护长期的客户关系，签约后发生的事情比签约时更重要。这意味着持续关注结果。这还意味着为了成就你的客户而投入。

第二个价值观是：“对于我们公司和世界重要的创新”。当员工们讨论IBM为何在世界上独树一帜时，他们的答案不止是我们的开发和制造伟大的产品。他们忆起自己的工作如何打动周围的人和社会，如何改善他们的生活。比如IBM与斯隆-凯特琳癌症纪念中心（Memorial Sloan-Kettering Cancer Center）、与60年代的美国阿波罗计划、与市长和社区领袖们共同创建更安全和更可持续发展的城市。这种类型的创新让我们吸引到优秀的科学家们，共同建设我们后来称之为“智慧的星球”。这个价值观也反映了IBM在持续试验创新上的投入。我们公司的整个历史中，除了那段我们变得傲慢和满足的时期，IBM从未停止怀疑基本假定、尝试各种模式、测试极限——从技术上、商业上或改进员工政策上来说，都是如此。员工们提醒我们这些特色与新产品同样重要。

第三个价值观是：“所有关系里的信任与个人职责”。有趣的是，员工关于这条价值观的反馈集中在IBM内部员工间的关系上。但是，我们也指包括公司与客户、供应商、投资人、政府和社区的关系。随着IBM继续使其运营全球化，信任成为全球整合型企业（GIE）获得成功的必备要素。

我们在2003年11月公布了最终版本的价值观——同时也公布了对这些价值观的详细解释和有些员工发言的摘要。在之后的十天里，有20多万人下载了这个在线文件。反馈如洪水般涌来，有些直接发表在内联网上，还有一千多封邮件直接发给了我。这些意见中通常包含一些激烈的言辞，告诉我们IBM的运作在哪些方面还达不到（或违背）这些价值标准。有些意见读起来真的很痛苦，但是这体现了每一个领导人物都应该欢迎的信息：IBM的员工们很在意公司的未来。而这些意见大体上具有极高的思想价值。如果没有更开放的文化 and 乔恩·岩田的领导，我们对核心价值观的反思不可能发生。

在“现场”的观察——对引领的承诺

就在我成为IBM的CEO后不久，我观察到的一些令人困扰的趋势开始变得越来越尖锐。虽然美国在20世纪赢得了创新领域的全球领导者的地位，

但是，我看到这个国家正在丧失这个优势，而在此刻，其他国家正在越来越关注创新。我们的技术越来越陈腐，研发也在下降，联邦的科研投资只是60年代的一半，企业的研发投入也是50年来最低的水平。我也感到创新的性质正在发生改变，泡在车间或阁楼里自己鼓捣的人越来越少。最后我发现，商业领袖和决策人们没有完全把握住全球化经济整合对于企业 and 国家意味着什么。随着全球化经济的进一步整合，创新的需要变得越来越关键。

为了应对这些挑战，我同意参与竞争力委员会（Council on Competitiveness）资助的美国创新计划（National Innovation Initiative, NII），成为其联席主席。我与另外两位联席主席韦恩·克劳夫（Wayne Clough, 当时的佐治亚理工学院院长）和杜安·阿克曼（Duane Ackerman, 当时贝尔南方的主席和首席执行官）密切合作。基于我们向美国商业界、政府、劳工、非盈利性组织、学校和大学的400多位领袖们争取的意见⁴⁹，我们在2004年12月发表了我们的最终报告。这个计划开始时，我们断言，创新应该成为这个国家的首要考虑之一。我们了解到一个强烈且越来越统一的共识是：创新不仅仅是一个国家的必要行动，而是这个国家的势在必行之事。

这份报告强调美国的商业界、政府和学术界必须重新把关注点放在创新上——不仅仅是“发明创造”，还包括从服务业和服务模式中开发出经济价值。总而言之，报告中的26条建议特别涉及了税收政策、研发、劳工措施、自然科学、教育、知识产权和员工利益的可转移性（如医保和养老）。我们希望能够建立一个国家级框架以适应美国和全球经济的发展。我们提出的改革计划得到国会的支持，其中许多条款纳入“美国竞争法案（America Competes Act）”，在通过了众议院与参议院之后被布什总统在2007年8月签署成为法律。

由于感觉到NII的重要性，我要求辅助我领导NII团队的IBM同事尼克·杜诺菲欧（Nick Donofrio, 他也是创新和技术方面的执行副总裁）把我们的工作扩展到世界其它国家。许多国家的政府获知了这个消息，其中有一些要求我们组织类似的活动。他们需要把本国的利益相关人召集起来，共同关注创新对未来经济的重要意义。在这个过程中，尼克扮演着主角，并成为全球创新冠军。这些努力帮助我们在这些国家建立了亲善的关系，突出了我们的运作不单是为了销售，还是为了能帮助促进这些国家的长期发展作出更大贡献。这是许多研发导向型项目的开端，这些项目后来成为我们“智慧的星球”活动的基石。

对于我来说，成为创新计划联席主席的经验让我加深了对“全球化经济如何变化”、“创新的性质如何变化”的认识。两者都是越来越多学科化、越来越注重协作性。这也再次增强了我的信念：服务业将占据美国经济越来越大的份额。在我为了确保IBM长期竞争优势而采取的努力与全球化经济对美国未来的韧性的动态影响之间，我看到了许多相似性。

#

虽然我的整个职业生涯都是在IBM度过的，我有时也被认为是一个非常传统的IBM人，但是，我经常把自己视作在框架外思考（和行动）的人。我经常走非传统的道路，并选择更看重学习而非野心。这样选择会带来挑战（比如到一个非母语国家工作），但是这也意味着我一直在成长。这让我用与同辈们不同的眼光来看待事态的发展。随着我在IBM中级别的提高，这个视角被证明十分重要。这最终让我看到技术界和全球经济是如何变化的，而IBM要想在21世纪保持领导地位，我们就必须走在这些变化的前面。



第4章

向全球整合型企业的转化

当我1973年加入IBM时，它是一个典型的跨国企业——在全世界每个国家都有缩微的IBM公司。IBM日本、IBM巴西、IBM英国、IBM德国、IBM西班牙、IBM爱尔兰（在这些地方，我们都是第一家跨国IT公司——运作始于1956年）。这个模式也很成功。这个模式让我们在这些市场成长，了解当地顾客的要求和习惯。IBM这个品牌在这些国家都成为了强大的国家资产。极其重要的是，我们培养了当地的人才。我们不是向全世界出口美国人。我们没必要那么做。我们在“当地”雇佣和培养领导者，并在他们的成长过程中让他们接触到IBM各个部门的工作。

这是一种增长当地市场的极高效的方法。但是，这个曾经看上去很高效的方式，慢慢变得似乎有些累赘。为了进入当地市场，在所有这些国家大规模销售我们的产品，我们必须在每一个国家复制一个IBM。每个国家都有自己的销售团队，也有自己的供应链、采购、财务、人力资源和其他所谓的“后勤”部门。许多时候，这个国家还有他们自己的生产、

开发、甚至研究能力。我的前任CEO郭士纳（Lou Gerstner）曾在他的书《谁说大象不能跳舞？》（Who Says Elephants Can't Dance?）中这样描述他在1993年加入IBM时看到的支离破碎：“单单在欧洲，我们就有142个不同的财务系统。不能在整个公司内部追踪客户数据。员工首先隶属于他们的当地公司，而IBM的重要程度只排在第二。”⁵⁰

这种情况是IBM当时面临的障碍中的一例。这样不仅费用高，还影响速度、反应度和创新，还让我们不能最大程度地发挥众人的聪明才智。这显然需要改变。

本章将讲述IBM如何从一个在全世界运作的跨国企业向全球整合型企业转型的故事。作为一个对于“什么是真正的全球型企业”的最早探索者，IBM提供的经验和教训有：如何建立、管理和发展此类机构；要在科学、商业和政府方面进行转型需要什么样的信息技术；要在什么样的舞台上这些机构才能运作、科学才能发展。

#

IBM诞生于1911年，这是第一波全球化浪潮的鼎盛时期，IBM从一开始就把自己定位为一个国际化企业。至1920年，已经在阿根廷、澳大利亚、奥地利、比利时、巴西、加拿大、丹麦、法国、德国、匈牙利、印度、意大利和荷兰、挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士和英国开设了办事处。⁵¹1924年，公司改名为国际商业机器（International Business Machines）（这当然比原来的名称有所改进：计算制表记录[缩写：CTR]公司）；3年后，我们的老CEO托马斯·约翰·沃森看到IBM的产品已经分销到58个国家。（他在1927年告诉员工们“IBM的太阳永不落”。）⁵²后来，沃森把公司口号修改为：“世界贸易促进世界和平”，这恰恰道出了我们全球化的展望。IBM向跨国模式推进，并于1949年建立了一个子公司——世界贸易公司（World Trade Corporation），来管理其国际化运作。在IBM的进化过程中，它的许多管理和技术系统都是这个模式的开路先锋，从培训、损益、公平机会政策、企业文化和管理者角色，到主机驱动的自动化“后勤”，到现代化“智能”协作系统。

公司投资了50亿美元（相当于今天的约350亿美元）开发了S/360主机，这是1964年上市的一项划时代的创新产品，让受各个国家单独控制的商业活动转化为产品的全球标准化。标准化是S/360的核心价值定位——不仅是产品本身的标准化，还有这个主机让公司管理流程得以标准化。这个主机不仅创造了一个新的模式，让大型、复杂的商业组织成为可能，同时，也让一个新层次上的全球化整合成为可能。

IBM对全球化整合的另一个重要贡献是：公司在1969年把软件业务从硬件业务中剥离出来，因为这助长了标准化软件包的开发。正如小阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler, Jr.）和詹姆斯·W.科塔达（James W. Cortada）在《信息改变了美国》（*Nation Transformed by Information*）这本书中写到的：

比如，一个程序员团队可以写一个计费程序，而且我们知道，成千上百个企业都会买这个软件，因为他们都共享着通用的技术标准。换句话说，这些系统是兼容的，所以，在一台机器上可以运行的计费软件在另一台机器上也可以运行——因为机器正变得标准化和有兼容性。⁵³

在许多方面，我们都在向全球化企业转变。我们当然喜欢全球化带来的价值，不仅仅因为机会的增长，还因为这能使我们隔离于美国经济衰退的影响（就像我们在1980年代后期那样）。作为全球整合型企业（GIE）模式的先驱，我们雇佣了最适合完成任务的员工，不论他们在世界的哪一个角落。80年代后期，我们开始在日本大和利用一个IBM实验室完成设计和工程项目。几年后，由于实验室表现出色，我们把生产第一台ThinkPad笔记本电脑的任务交给他们。这个日本实验室与我们在意大利的设计顾问和在美的产品营销团队合作，最终生产出一个获得了巨大成功的产品。⁵⁴

但是，在运作上，IBM仍然是一个地域型企业，跨界整合程度还很低。我们的爱尔兰总经理彼得·奥尼尔（Peter O'Neill）分享的一个故事描绘了在90年代中期仍缺乏整合度的情况：

我不认为IBM爱尔兰的一位高级经理曾经踏进公司的美国总部。在公司内部，我们根本没有与高层取得联系的网路，我们的团队成员中没有任何人有曾在总部工作的经验。所以，由于没有高层的联络网，我们很难看到未来可能到来的机会。虽然听上去可能有些荒诞，但是，在90年代时，我们首先在美国高层的内部名录中搜索，找出有爱尔兰姓氏的高层，然后，把他们交给“爱尔兰投资发展局（Irish Development Authority）”，以便联系。⁵⁵

IBM的转型

贯彻IBM的整部历史的主题之一就是自我转型。正如公司CEO（1956至1971年）小托马斯·沃森曾写道的那样：“如果一个组织要战胜世界变化

带来的挑战，它就必须准备好在企业生命历程中改变自己的一切，但它的〔最基本〕信念除外。”⁵⁶

IBM最初是三个企业合并的产物，包括制造和销售机械化计算机器、商用计量器、工业时间记录仪、甚至肉类和芝士切片机。⁵⁷1915年，托玛斯.J.沃森（前面提到的小托玛斯.沃森的父亲）成为当时称为CTR的公司总裁（仅在他加入公司后11个月），就把公司从小型办公产品迅速转移到为商业客户提供大型、定制的制表解决方案上。在短短的4年间，营业收入翻了超过两倍，达到900万美元，公司还在欧洲、南美、亚洲和澳大利亚启动了业务。⁵⁸

沃森的儿子小托玛斯又推进了另外一项转型——这是基于高度成功的汽车公司（通用汽车）建立的模式。沃森希望IBM能更进一步，不仅仅是针对市场变化作出反应，他希望公司可以预测这些变化。正如斯蒂夫.哈姆在IBM授权的历史书“**Making the World Work Better**（让世界更美好）”中回顾的那样：沃森于1955年11月召集了50位IBM高层来描绘公司的未来。哈姆写道：“〔据沃森说〕，这次会议的目的是为新IBM设定基调，开始建立更优越的管理系统，改善内部沟通，向组织的更深层面分配权利和责任。”⁵⁹随后的高层管理者研修会上，诞生了赋予经理们新的权利和责任的决定。关于这次集会上作出的改变，哈姆写道：“创造了一个将在计算机业屹立几十年的强健的组织。”⁶⁰

的确，这些改革是IBM成功的基石，但是公司一直在进步。S/360的开发是公司转型的另一个例子。哈姆写道：

在美国经济蓬勃发展的那段时间，IBM是全世界最成功的企业之一，但是，沃森并不满足。他看到IBM在维护5条单独的计算机生产线时浪费了很多努力。同时，客户在计算方面的需求改变和提高时，也不太容易从一种产品换用另外一种。沃森没有等待和观望看是不是有竞争者发现了更好的商业模式和客户定位，而是于1962年决定重塑公司的产品策略，用新的计算机系列代替已有的产品，新的产品系列都使用相同的软件和外围设备。这个产品系列称为S/360系统。1964年上市时，它改变了游戏规则。它的市场表现让IBM在计算机业又占领了二十年的优势地位。⁶¹

这场革命一直持续至IBM一路凯歌地进军个人计算机市场。IBM的PC业务从1981年启动之初就包含了广受欢迎的特色，包括16KB的用户内存（可扩展至256KB），单片或双片软磁盘，还有可以选择颜色的显示器。

⁶²郭士纳于20世纪90年代再次转型——在困难重重的财政状况下实施改

革（IBM从1991年到1993年损失了160亿美元），然后，启动了电子商务策略，抓住了互联网带来的机遇。

在我搬入CEO大办公室后不久，我看到了另一个转型的需要，因为我们在IBM看到了正在到来的——就是指信息技术业和全球商业环境的根本转变。不仅我们的产品和服务需要转型，公司的整个结构也需要。所以我们采取了全盘行动，这让我们得以在可持续发展的基础上执行我们的商业模式，同时让我们有了更大的灵活度，以在这个迅速变化的世界中把关注点放在成长和获利的机会上。

IT行业的改变

改变之一就是IT行业的分化，这是在一轮又一轮的创新和商品化过程中释放出来的改变。有些公司选择在价格、速度和效率上竞争，这些都比较困难，因为这个行业的某些分支在不停地合并和商业化。IBM选择在我们创造高价值的创新能力上竞争，我们认为，这才是更好的、更长期的赌注。

沿着这条思路，IBM的业务发生了巨大的转变：从部分服务器、中间件和IT服务的商品化转向了更高价值的、更多获利机会的业务。象征着这些改变的是我们决定舍弃在PC时代蓬勃发展的业务——硬盘驱动、控制板，最终是个人电脑（PC）本身——从更高增长率、更高价值的细分市场收购。软件和服务部门的利润从2000年占65%上升到2011年占84%。

63

我们看到，PC更多地成为消费型电子产品，而不是企业用品。在企业方面，我们认为传感器和移动设备将占更大的份量。我们不认为PC业务应该是IBM的定位，原因很简单，我们是一家服务于企业的公司。同等重要的是，我不认为我们可以有效地执行消费型电子产品业务，而试图两者兼顾的其他公司的经验教训也在提醒我们，你只能做好其中之一。他们是在根本上不同的业务，需要不同的管理系统和不同的技能。在我任高级副总裁和“企业系统部（Enterprise Systems division）”的团队主管期间，我看到了这个趋势，并于1999年试图推动IBM剥离其PC业务。虽然我那个时候没有成功，但是后来几年这个趋势越来越明显，尤其是随着诸如智能手机这样的设备的激增。所以，我们决定脱离PC业务和相关产品，在当时，这个决定备受争议，但是显然，这是一个正确的决定。

这些转变，加上我们在运作上的创新，帮助我们从2001年到2012年提高了毛利率。单2005年一年，公司的毛利率就提高了3.2个百分点。IBM的

首席财务官（CFO）马克·洛克里奇（Mark Loughridge）在2011年初向分析师们的一次演讲中指出，尽管2008年已经出现了全球性衰退，但是IBM仍在增长：

自2006年起，IBM的经营业绩远远超过了标准普尔（S&P）500指数。如果把我们的每股收益（EPS）增长率与标准普尔相比，你可以看到IBM的增长率是17%，而标准普尔收益则平平。如果你看的是股票总回报率（包括股价加上分红），我们的累计回报率是62%，或470亿美元的股东价值（2006年底），而同期的标准普尔投资则小幅下跌。⁶⁴

这些收获的很大一部分要归功于如下几个决策：追求有机的投资、剥离和收购策略，这些都在根本上重塑了IBM的业务组合。

后PC时代

我前面描述的这些转变不仅仅是从一种类型的设备转换到其他类型的设备。这个世界的商业环境正在转换到后PC时代——联网的计算机环境，这已经超出了简单的沟通和贸易，而是进化到了真正的商业平台。我们看到互联网是一个数十亿人和数千亿个事件（如内嵌对象和智能设备）交织在一起的网络。多亏了Linux和网络服务，它们都相互连接和整合。这样的平台催化了全球整合型企业的诞生，也催化了各种形式的新型商业服务和应用的诞生，不论是为网络开发的还是通过网络开发的。由于企业能够团结全世界任何地方的专业人才和团体，它还滋养了新型的协作网络和全球性合作伙伴关系。

整合与创新

我们还看到，这些趋势驱动着我们的客户把两项事务放到了首位：整合和创新。由于认识到这一点，我们掌握了（继且抓牢了）可能是IBM最强大的竞争优势——把技术与商业设计整合在一起。由于新技术已经融入商业和社会的每一个角落，企业和组织除了接受别无选择。商业和技术的整合也是创新的来源——这是商业界和政府领袖们普遍认为要在这个高强度竞争的全球市场上生存和成长的最有把握的道路。

我们看到，那些创新型企业需要在产品和服务之外，参与到企业运作的方方面面——从商业流程和商业模式，到管理系统、企业文化和政策。我们看到CEO在担心（他们完全有必要担心）——他们的竞争者发起的商业模式创新可能根本性地改变他们的行业格局。这就像一支“鞭子”，驱使着企业们开展全面的、整个企业层面的创新。在这个“半瓶不满

（glass-half-full）”的历史时刻，“诱饵”就是难以置信的新机会就摆在你面前——技术进步为所有类型、规模和地点的商业机构提供了真正能让你大吃一惊的选择，让你提高生产力、为你的客户提供优于以前任何时候的更好的服务、创造新的收入来源——让他们在社会中独树一帜。

全球化

第二个转变是全球化，这是本章后半部分的重点。为了抓住全球化这个机遇，我们重组了运作部门，让我们能更高效地利用全球资源，并利用增长中的新兴市场的机遇。

我们在欧洲开始了重组计划。在降低公司重心的目标指引下，我们剔除了一些不必要的官僚阶层，把更大的决策权下放到当地市场，而不是留在IBM总部。我们也把经理们派到各地市场，让他们更接近客户。如果我们的架构更像是一个金字塔，我们希望把它压缩成一颗钻石，让金字塔顶的那些人转移到钻石的中心。我们通过重建财务激励政策来达到这个目的，让那些接触客户的人得到更丰厚的奖励。我们发现，这个更精简的管理系统，加上更稳健的执行力度和缓慢改善的商业环境，让我们在欧洲市场的竞争更为有效。

我们还把原来在各地分开管理的流程和功能部门中央化，把他们整合到一起转换为水平模型，并开始全球统一管理这些部门。这些改变让我们用新的方式提高我们对客户需求的反应速度，统一执行销售支持。我们称之为“交易达成中心（deal hubs）”，我们在欧洲进行测试时，成功率大大提高。

这些改变使组织层级扁平化，减少了冗余，提高了生产力。更广义地说，转为全球整合型企业（GIE）模型也赋予我们更大的灵活性，把功能部门放到具备相应业务能力的地方，也把人力和团队重新配置到市场机会更需要的地方。下面是一位外部观察家（南加州大学马歇尔商学院的教授）描述的一个IBM案例，当时的情形是：

IBM在其驾轻就熟的专长、迅速有效高效提供服务的能力基础上采取差别化。那意味着，一个客户可能在一个国家运作，同时又在另一个国家采购，而IBM的程序员可能在一个国家，而IT构造师又在另一个国家，诸如此类。这个想法的意义是，虽然有时候的确需要在同一个国家提供服务，因为客户的运作或采购决策人都在这个国家，但是，许多的情况是，工作人员不一定必须就在

当地。越来越明显的是，IBM的竞争优势应该紧紧围绕在全球提供最优的服务，而不是在多个国家间协调多个运作部门。⁶⁵

IBM的全球化重心的一个写照就是，我们的首席采购官约翰·佩特森（John Paterson）于2006年10月决定从纽约的萨默斯（Somers）搬到中国深圳。他是第一位居住在美国以外地区的IBM部门负责人。⁶⁶

搬到亚洲的决定很简单。我们在这个地区已经有1,850多名采购和后勤专业人员，其中大部分在深圳的中国采购中心（China Procurement Center in Shenzhen）。我们还与亚洲的近3,000家供应商建立了强有力的合作关系，这占到了IBM每年400亿美元采购额的约30%。⁶⁷同样重要的是，他们搬到深圳之后，其他部门也接受了搬出阿蒙克（Armonk）的安排，不久，数据处理输出中心搬到了印度，知识产权部搬到了荷兰。

这些安排不可避免地引起了IBM内部的一些文化震动，他们还是习惯于所有的分部负责人驻扎在阿蒙克总部或附近。约翰在做出这个决定时没有征求我的意见，但是，我百分百支持他，也把这作为一个例子，来说明我希望在IBM培养的行为模式和全球化思维模式。约翰看到了全球化商业的道路，并跳跃到机会最大的那个至高点上。

这对于IBM进化为全球整合型企业来说是重要的一步。约翰在宣布这个决定时指出：“IBM是一个全球型企业，今天，在世界的每个角落都可以既有效率又有效地发挥你的工作能力，并把这些能力整合起来服务于客户，因为我们要在全世界的市场发展深层次的当地关系。我们正在成为一个全球整合型企业，只有这样，我们才能两者兼顾。”

全球性整合的现实环境

就在这一系列的警钟敲响之际，作为CEO的我开始理解到全球性整合的现实环境，而且，这已经改变了企业运作的模式及其工作性质。正在发生的技术进步让不同地域、不同时区和不同语言间的贸易、交往和交易变得越来越简单容易。

我看到将有人胜、有人负。我还看到，新的领袖们不仅能够在狂风暴雨中生存下来，还将从根本上改变游戏规则。这就是我们在IBM所作的——改变游戏规则。我们向全球整合型企业的进化改变了企业的工作、管理和决策方式——从销售、市场到人力资源到研发都是如此。我们大大降低了实际运作的重心——从总部分散开来，更接近市场和客户。我们不仅仅是进入市场。正如IBM的整部历史述说的那样，我们创造了市场，我们与商业界、政府、学术界和社会组织的领袖们共同努力，帮助

他们推进他们国家的进步历程，同时关注他们的社会需求。这需要在当地建立真正拥有工作技能的团队，让这些新的能力在社会中扎根——成为一股向现代化迈进的力量。

对于IBM来说，这些改变中的许多都是巨大的，但是我相信都是必要的，如果我们要抓住利益，并战胜全球整合型经济带来的挑战。而这些改变不仅仅发生在IBM。在全世界我都能见到运用全球整合型商业模式的组织企业，他们在全球的基础上，优化资源和资本的生产力，同时降低成本。

正在IBM准备开始执行改革，提升我们在未来的竞争优势之际，我们开始在公共政策的前沿看到一些麻烦的征象。在美国，对全球化贸易和投资基本元素的支持在不断减弱。2004年初，布什总统的首席经济顾问狠批“外包”，把它描述为“在长远看来，很可能对经济有好处”。那一年晚些时候，政治环境被煽动到这样一种程度，哪个高层要是在海外投资就会被说成是“本尼迪克特·阿诺德 [Benedict Arnold] CEO（比喻叛徒——译者注）”。2005年8月，中国石油公司CNOOC收购美国石油公司优尼科（Unocal）的企划就被政治对立派的激烈反对所扼杀。我们也看到一些国家不仅抵抗产品进口，还抵抗投资，他们把这看成与本国行业的竞争，还害怕公众生活被转变成更“美式”的生活方式。如果这些抵抗没有得到控制，我们知道，它们将成为我们成功道路上比竞争者更强大的障碍。

为了克服这些挑战，我们在IBM看到有必要为全球化商业贡献建设性的案例——展示全球化经济将带来的机会，同时也要驱散一些迷雾。抵抗全球化的许多担心来自立法——担心对环境的影响、担心市场准入、担心教育和需要提高新技能、担心开放和公平公正。但是，保守主义不是这些担心的解决之道。

作为IBM的CEO，我也敏锐地意识到有必要让IBM人认识到这些。世界在改变，IBM要站在变革浪潮的前沿，这就意味着公司转型。这就是用短期的混乱来换取长期的成长。要让人们接受这些改变，不仅仅要让他们理解我们的策略，还要让他们感受到我们的共同目标。这就是我们启动“ValuesJam（价值观大讨论）”的动机，我们在第3章描述过这次全公司范围的脑力风暴活动。

2005年，我告诉IBM的高级领导团队，下一年还将重新洗牌，全世界的管理委员会也将如此。名称要换，人员也要换，每个人都要重新评估，再重新指派职位，以便发挥他们的最大价值。

2006年初，我召集了300名集团的高级领导，传递的信息是：“每件事都要改。”我要宣布的一个关键信息是公司整合。我们在会议上宣布了“分股奖励（equity bonus）”政策，团队每个成员的奖金水平可能升到200%，也可能降低到0%，这取决于他们在领导力方面的表现。

我们需要这个团队——重新洗牌后的整合和价值观团队的支持，因为我们要把这个计划推销给他们，我们还需要他们再把这些想法推销给他们的同事们。

商业模式的进化

IBM转型的核心问题是：如何处理我们认为不适合IBM业务模式的原有业务——从PC业务到硬盘驱动器。在这样那样的情况下，正当我们推进重大改革时，我的同事们和我都意识到，如果我们只是把这次改革描述为“重新建造”，我们将在内部遇到激烈的反抗。员工们需要了解更多细节，而且，坦白讲，他们应该知道重组是如何进行的，为什么这是更高层面的公司策略的组成部分，为什么这能够增强公司的远期竞争力。

所以，作为我们重组计划的一个重要步骤，我们给出了两个基本问题的答案：公司的未来有前途吗？我在公司有前途吗？在回答第一个问题时，我们用全球整合型企业的远景解释这些原则。第二个问题的答案没有那么简单。对于有些IBM人来说，如果我们要转型成为全球整合型企业，他们可能必须学习新的技能。但是，对于我们教育水平非常高的工作人员来说，他们的诸多益处之一就是每个人都可以做许多不同的工作，这样的话，我们准备卖掉的业务部门中的许多人也可以转移到新的职位上。

但是，转型不仅只是卖掉部分业务——还要在全球整合型企业的原则指导下重组公司。

我看到IBM的未来将把重点放在创新上，这意味着不再着重资金投入（我们不再建巨型的新工厂），而是着重人力资本投入——提供软件和服务。所以，雇佣和留住最好的人才比过去任何时候都更重要。但是，与过去的年代不同的是，这些人才在哪里或来自哪里不再重要，我们只是希望他们在IBM表现优异，也希望尽量帮助他们表现优异。我们也发现，全世界的客户，不论是私企还是国企，也不在意IBM的员工是在哪

里为他们工作。客户只是希望全世界的人才都能为其所用——在这方面没人能够胜过IBM。

我们能够提供一个全球型的工作团队，但是我们知道，必须建立一种共同的文化，确保公司上下遵守相同的价值原则，不论我们的员工是在哪里工作（这就是GIE中“整合（integrated）”的意义）。我们的团队成员可以来自许多国家，他们必须能够团结起来，为我们的客户创造价值。

在建立全球型工作团队时，虽然费用不是无所谓，但是，最重要的推动力是工作能力——这与你们通常听说的不太一样。我们寻找的是最有才华、最有能力的工作者，不论他们在世界的哪个角落。随着许多发展中经济体教育程度的提升，我们在美国和欧洲以外的地方发现了一个庞大的人才库。这些工作者的额外好处是，他们带来了迥然不同的经验和视角——可能来自他们所受的教育，也可能来自他们自己的经历——而这些特质通常都非常有价值，可以整合到我们的团队中来。

全球共享服务

IBM转型成为一个全球整合型企业的最直接（但是最关键）的方面之一就是：把我们曾经分散在每个业务单元中的支持部门整合到一起，建立全球共享的服务部门。每个国家的分公司都拥有一个支持部门将不再切实可行。

我们开始向全球整合支持部（Globally Integrated Support Functions, GISF）过渡。由于我们意识到支持部门分散在每个业务单元和每个区域对于全球化整合来说既没有效率也不具有兼容性，我们开始想办法更严格地管理后台支持，并把更多的资源更迅速地转移到那些直接带来客户价值和增长的前线职位。

其中的一个例子就是，我在IBM任职的大部分时间里，不同的市场都有一个单独的供应链。我们最终的改变是形成了一个统一的全球供应链。在我们的专业服务业务上，我们对人力资本（我们的人员）的传统想法是按国家、区域和业务单位划分的。我们在这一点上作出了改变，我们把人力资本作为一个全球性资产进行统一的管理和调配。

我们的研发部已经全球化了很多年，研究工作和软件开发都是在全世界的实验室完成的。我们不再像以前那样，把研发看成是科学家们独立进行的研究工作，而是重点放在让我们的研发者与外部客户和内部业务单位的联手协作上。我们在一年的时间里就在研发上投入了约60亿美元，在三个大洲建立了由8个实验室组成的全球能力。在印度，我们专注于

电子政府、电子商务、软件工程和高性能计算。巴西的实验室把重点放在了自然资源管理、智能设备和智能人力系统。但是，这些实验室和其他部门一样，对于所有问题，不是用国家或区域的眼光来看待，而是用全球的眼光。除了这些实验室，我们还与中国、印度和其他新兴市场国家的许多一流大学建立了伙伴关系——我们称之为“合作实验室（collaboratories）”。我们对开放源代码技术（比如Linux操作系统）的接纳助长了我们的合作。

我们最终把所有支持部门（包括人力资源、信息技术、财务、营销和传媒、法律、资产评估、销售运作和政府关系）转化为GISF，并利用我们在供应链整合方面的经验，建立了一个训练有素的流动式方法。我们的重点是整合、自动化、优化和提升。下面是每条的详细解释：

- 整合：所有资源都由一位全球领导统一支配
- 自动化：剔除没有增值的步骤，利用工具和技术理顺工作流程。
- 优化：确定如何最好地完成每个步骤（在本地、区域或全球层面）
- 提升：把资源用在增值更高的工作上，以进一步提高效率和效果

共享服务的商业模式变得流行。全球化采购中心被安排在中国。把后台财务运作搬到了巴西。IBM建立了人力中心（Centers of Excellence），执行电子传媒、水资源管理、铁路管理系统创新等等，服务于全世界的客户。

今天，IBM的全球共享服务包括：法律、营销传媒、销售交易、政府事务、资产评估和其他功能部门。从2005到2010年，IBM通过共享服务削减了48亿美元的费用。⁶⁸

这个转移帮助我们z交易和咨询流程分离开来，有助于把重点放在增值性的工作上。这样也创造了更明确的职业发展方向和晋职机会，以前这些职位都很停滞不前；这样还提高了我们吸引和保留人才的水准。

更广义地说，我们开始用极为不同的眼光来看待这个世界和我们自己。我们试图寻找高价值的、价格具有竞争力的人才库，并在全球范围内利用他们，既服务于我们内部、也服务于客户的需求。例如，IBM日本的人力资源开始由马尼拉提供服务，应收帐款业务部设在上海，会计业务部设在吉隆坡，采购业务部设在深圳，客户服务部设在布里斯本。⁶⁹

2008年，转型之旅进入一个新阶段，这个阶段的重点，按IBM负责公司转型的高级副总裁琳达·桑福德（Linda Sanford）的说法是“从根简化”。在她的领导下，我们努力削减那些给我们的工作增加复杂度和给全球化

整合增加困难度的流程，使之标准化、自动化。我们开始一步一步地重新审视我们的横向流程，寻找更多的同步节点，简化工作流程，把服务和资源转移到正确的通道上来。通过大量的简化，达到我们加快运作速度的目的。

琳达的工作非常成功。在硬件产品设计和开发流程中，系统系列减少了40%，特色商品和产品成功瘦身35%。这些精简预计在2015年将节约2.5亿美元。在销售流程上，通过把售前阶段的相关工作汇集成一个“销售支持中心（sales support hub）”，游离出10-20%的销售时间放回到关注客户上。⁷⁰通过重点关注公司的全球型产品线（采用全球整合的通用流程进行全世界范围的汇报），我们的领导团队能够每周回顾本公司在产品线方面的机遇，同时还能看到哪个单位在达成目标上有困难。

通过把重点放在成为全球整合型企业上，我们形成了一个彻底改变IBM的新框架——从我们如何管理客户关系和研发，到我们的福利计划。我们做的每件事的重点都是：把更多选择权、更多控制权、更多责任交到那些最适合发出命令的人员手中，那些IBM人手中，而不是紧握在总部手里。随之，我们要求这些IBM人为他们自己负更多的责任，包括他们的职业生涯发展方向、他们自己的学习、他们自己的福利、他们自己的创业精神、他们自己的社会参与。

我坚信这些项目不仅有价值，还有很好的商业性。他们让我们有更强的竞争力，也将导致极为强大的“良性循环”，把利益带给被授权的人们，再通过他们获取利益，更积极和创新的企业、更健康 and 活跃的社团和更有竞争力的国家——所有这些互相促进。IBM需要最好的专业人员和人才，我相信，这样的项目将有助于我们吸引到最精干、最具创造力的工作团队。

#

有许多原因可以解释IBM在过去十多年间的强劲业绩表现，但是，我把其中的大部分归功于这个企业向全球整合型企业的进化。这让我们更高效、更灵活、更快速、更有竞争力。

现在回头望去似乎很容易看到转型的明智。但在这条路上却充满了各式各样的挑战——有些来自公司内部，有些来自外部。公司转型绝非易事，不论公司规模是大是小。公司越大转型越难。当然，在不同的环境下转型也不同。如果一个公司已经倒下，在为生存而挣扎，内部和外部的抵抗力会少一些——可以全盘接受改变。但是有些时候，成功可能成为公

司毁灭的原因，因为这孕育着自满、不情愿或不能够实施要维持成功所必须实施的改革。这不仅适用于公司——无数的国家曾陷入他们过往荣耀的陷阱，而没有能够把他们自己放在未来成长的起点上。

就IBM的例子来说，我们计划进行全盘改革，即使公司的脚跟似乎站得还很稳。但是我们看到了这个世界正在进化，而我们坚信我们需要改变，才能抓住未来的机会。我们追求的改变不仅是细小、容易、可以一口吃下的东西。用橄榄球术语来说，我们选择的是“长传战术（go long）”。我们做到了，因为我们认为我们必须做到，公司才能在未来生存。我们还需要确保公司不再出现像90年代早期那样的财务混乱——在那个时期，工作团队的规模急剧缩小，公司即将倒闭和出售的传言迅速扩散。

在这条道路上，我学到的重要教训是：未来之路并不好走。你必须对自己的信念保持信心，你知道未来是个什么样子。这就是说，如果某项业务没有明确的未来前景，就没有办法把资源分配到正确的位置上，更没办法达到了。

虽然我们有信心，技术进步已经上路，但是也不能保证我们就是对的。但是，我们的价值导向是为客户创新、帮助他们提高竞争力——现在和未来。

我在本章开头提到的IBM爱尔兰的总经理彼得·奥尼尔曾传神地描述过公司发生大地震时的艰难过程。

转型从来都不是个舒服的事儿。它有风险，有输有赢。我坚定地相信，拥抱改变并控制转化过程总比试图抵抗然后被改革的力量压倒要好。IBM爱尔兰就是努力做到了前者。我也看到其他国家的一些兄弟公司试图采取保护行动，最终他们全盘皆输。⁷¹

我的同事IBM印度公司总经理山克尔·安纳斯瓦米（Shanker Annaswamy）（也是我们在该国的一位重要领导人）对于接受改变的必要性也抱有类似的理解。

我们完全关注市场领导力。我们知道，要获得领导地位，我们就必须做第一个吃螃蟹的人（first-of-a-kind, FOAK）。我们必须勇敢，明智地投入，但是要有野心，要考虑到我们在印度的行动会对世界各地的IBM会产生什么影响。

他们都说对了。爱尔兰和印度之所以吸引到IBM（和其他企业）如此之多的投入，正是因为他们在变革面前的适应能力。这些都是强有力的教训，因为全世界的企业都必须总是要向前多想几步，还要思考如何在新

环境下调整自己获得新优势。托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）曾写道：

此时，作为世界扁平化的结果，每个人都有如此之多的联络人，每个人都能接触到低成本的创新工具，每个人都能够涉足对方的市场、工作团队、脑力库、发明创造的想法并发明新事物——然后，迅速地传播到全球各地——是啊，就这样，没有什么做不到。所以，如果你有什么梦想就去实现吧。因为，别人也可能有类似的想法，要尽快，别犹豫。⁷²

进化为全球整合型企业让企业做好准备，迎接创新带来的挑战，对于IBM来说——与其他公司一样——这是一个没有终点的旅程。事实上，旅程才刚刚开始。

我认为这也适用于国家。国家领导人必须知道世界的前进方向，以及他们的国家将扮演什么角色。这要求他们观点明确，才能表现出极大的坚韧，因应世界的需要重新分配他们的资源。



第5章 新的赛场

我在前面一章描述了我任IBM CEO期间的转型。与我们的转型同时发生、并积极推动这转型的，是全世界新兴市场国家正在发生的转型。他们的经济模式正在发生翻天覆地的变化——从简单的低成本劳动力转型成为创新和差别化的中心地带，同时又加深了他们与全球经济的整合度。在这条道路上，他们获得了强健的经济增长，使得这些国家的人民成为消费者，并加入到全球中产阶级的行列中。上亿人开设了他们此生第一个银行帐户，买了他们的第一部手机，第一次使用他们的信用卡。数千万人购买了他们的第一辆汽车。这些都是有历史意义的进步，并且进步远远不受美国、欧洲和日本经济波动的影响。

在IBM，我们称这些国家为“成长型市场”，我们看到了巨大的潜力——既包括他们的增长潜力，也包括我们帮助他们实现成长的潜力。

我们知道，增长取决于基础设施的建设和开发——不仅仅是IT基础设施，还包括银行业、制造业、电信业、运输业和政府服务的商业化基础设施。我们知道，要抓住这些机遇，IBM就必须真正实现全球化。这意味着很多很多，不仅仅要在多个市场建立销售办事处或研发机构，或者把我们的人员派到世界各地完成国际化项目。在这些国家的商业活动需要关系，而不仅仅是交易，过去现在都是如此。进入到文化和工作流程的层面很有必要。我们必须建立信任。我们必须在基层上进行整合，与当地的供应商、政府和社区并肩工作，理解他们对商业和创新的看法。我们必须帮助他们推进他们的进程，不仅仅是自己的。我们必须培训我们遍布世界各地的领导者，使他们成为全球化的领导者。

#

虽然，IBM早在这些国家成为增长中心之前数十年就已经在这些成长型市场开展业务，但是，2007年我看到了一个机会（也是一个需求）——再次加倍我们对这些国家的关注度。我要求负责销售和分销的高级副总裁道格·埃里克斯（Doug Elix）建立一个新架构，以便把新兴市场和发达国家间的投资、盈利、税收和其他财务信息分离开来。自然地，我们遇到了内部的顽强抵抗，他们给出了许多理由，称按地理区域划分是不可能且做不到的。但是，我们还是进行下去了，IBM的首席财务官马克·洛里基（Mark Loughridge）和他的团队成员们为这个单元开发了一整套新的运作系统。

2008年，我们在访问中国期间召集了500多名中国的IBM员工，召开了一次员工大会，同时还向整个IBM公司在线直播。我描述了这个我们称之为“成长型市场单元（Growth Markets Unit）”的新管理系统，这个系统将囊括近150个国家，并落户上海。此后不久，我们宣布它将由我们当时的东北欧总经理布鲁诺·迪·里奥（Bruno di Leo）负责。布鲁诺和我一样，也是靠非传统模式的成功而成长起来的，他是领导这个成长型单元的最佳人选。

在道格·埃里克斯和负责全球商业服务的高级副总裁吉尼·罗梅蒂（Ginni Rometty）的领导和支持下，我们按照三大策略行事，不仅重点打入现有的新兴市场，还注意创造新的市场。

这个策略的第一个要素是：重点关注除“金砖四国（BRIC）”（巴西、俄罗斯、印度和中国）以外的16个新兴国家。作为这个策略的一个组成部分，我们还把关注点扩展到这些国家的大城市以外——在新城市开设分支机构，同时充分利用全球基础设施。

至2010年底，我们已经在成长型市场中开办了103个分支办事处。在某些季度，我们的快速增长来自这些新扩张的疆土。我们策略的第二个要素是：重点帮助这些国家建设他们的IT基础设施，我们认为这是更高水平经济增长的催化剂。我们知道，几千万人口从农村向城市的迁移正在创造人们对银行、电信、运输和能源的更高需求。我们的目标是让这些基础设施的建设提供IT支持。这意味着高端系统、软件解决方案和大型服务项目。其中的例子有：

- 在中国，我们与北大人民医院合作，建立了一个基于循证医学的、以患者为中心的医疗系统，让医疗服务提供者之间可以分享资源，改善患者管理。
- 在印度，我们与一个国家基础设施开发机构（Keonics）合作，开发了一个基于大型机的教育解决方案，让政府可以为他们的企业客户提供更复杂的高级技术课程。
- 在非洲，我们拓展了与印度巴蒂电信的合作关系，为他们分散在16个非洲国家的员工提供IT解决方案（以下会更多阐述）。
- 在埃塞俄比亚，我们与埃塞俄比亚商业银行（Commercial Bank of Ethiopia）达成战略协议，使他们的核心银行系统现代化。
- 在加纳，我们与加纳大学达成合作协议，促进有益于教育和研发的创业项目，支持新技术（如云计算和商业分析）的普及应用。

这个策略的第三个要素是：在我们认为对成长型市场最有用的行业中，建立我们的专家和领导地位。这些行业包括：银行业、能源和公用事业、医疗、运输和铁路及自然资源。我们雇佣各个行业的专家和有经验的专业人才，同时也培训我们的员工，加深他们对这些行业的认识。

为了使我们在成长型市场的力量更强大，我们在一些IBM商业潜力较大的区域开设了专门培训工作技能和创造工作职位的机构。这些位于南非的“整合配送中心（integrated delivery center, IDC）”创造了500个新职位，而且还在不停地增加当地的用工量，同时，为南非和其他地区的250多个商业单位提供服务。作为此类行动的组成部分，IBM还为贫困学生设立了一个研究生项目，帮助培养他们的职业素养。在这个成功的基础上，南非IDC成为一个模范，此后又在阿根廷、巴西、中国、埃及、越南和世界上的其他国家建立了IDC。⁷³

IBM在成长型市场的扩张，在某种程度上源自他们当地经济的扩张。但是，这也是IBM有能力深层次参与这些快速增长经济体的一个副产品，还要感谢GIE式的组织结构。我们不需要处理通常要碰到的后勤问题—

—在某个国家扩大运作规模，通常会遇到这类问题。我们可以马上开展向客户营销，并开展工作。

新业务单元帮助我们对这些市场给予全新的重点关注，同时强调推进差别化策略和最优化运作，这些都有助于我们抓住这些快速增长经济体的机遇，同时帮助他们加速度地增长。2008年，从“成长型市场单元（Growth Markets Unit）”获得的营业额增长是IBM主体市场的两倍以上。⁷⁴成长型市场占IBM各区域营业总额的比例从2000年的11%上升至2011年的22%。预计至2015年，成长型市场将占公司各区域营业额约30%。⁷⁵

在印度的投资

在我任职CEO期间，印度成为我们在成长型市场投入的一个中央地带。我们在印度的经验过去是（现在也是）我们全球整合型企业历程的一个关键部分。

IBM最早于1951年进军印度，建立了一个硬件制造厂。但是在70年代中，印度的“外汇交易管理法案”要求外国人开设的公司减少他们的资本所有权——IBM的股票持有比例被削减至26%。我们非但没有屈服于这种惩罚性的措施，还在1978年选择在印度仅作为一个离岸实体开展业务，由十人左右的当地雇员运作一个联络处。⁷⁶虽然这是一个不稳定的时期，但我们在这个阶段的印度运作是有价值的。这扩大了我们在全球的足迹，并在印度建立了一批计算机的拥护者。印度报纸“Business Today”（今日商业）于2011年写道：“IBM第一阶段在印度运作的近25年间，帮助建立了计算机文化，并为大规模引入计算机铺平了道路。它造就了一个高度培训的计算机人才库（包括系统工程、编程和维护），而IBM的培训项目帮助人们建立了基本的编程知识。”⁷⁷

一旦印度认真地将经济在1991年开始了放开管制的过程，这个国家的经济成长率开始增长，我们又通过一个与塔塔信息系统（Tata Information Systems）的合资企业正式重新进军印度市场。但是，放开管制的效应不仅仅是向非印度企业敞开了大门。当地的外包公司（如印孚瑟斯

[Infosys]、TCS和维布络[Wipro]）开始蓬勃发展，他们的竞争力对IBM和其他全球化服务提供商具有威胁性，因为他们提供低成本的系统整合和外包服务。

所以我们决定在两条战线上打响这场竞争之战。第一，我们把重点放在降低成本和改进服务质量上，因为我们意识到，对于我们的服务项目来说，印度是一个大市场。

第二，我们公司在印度的定位不是低成本服务提供商，而是一个前沿技术的创造者，可以为客户提供更深层次的解决方案——通常是凭借本地的高技能劳动力在全球化服务上赢得竞争力。印度迅速发展为IBM的高速成长中心。正如我前面提到的，我们不仅是进入印度市场——我们还帮助创造了一个市场。

1997年，我们启动了IBM全球服务部（Global Services），提供一系列的IT服务，包括网络服务、外包、教育、系统整合、咨询、软件开发和硬件设计。接下来的一年，我们在印度信息科技研究所（Indian Institute of Information Technology, IIIT）启动了“IBM企业范畴计算机学校（IBM School of Enterprise-wide Computing）”项目，向公众提供短期的培训课程，并向大学生和研究生提供企业范畴计算机专业的认证课程。在同一时期，我们还在新德里的印度科技研究所（Indian Institute of Technology, IIT）建立了“IBM印度研究实验室（IBM India Research Laboratory）”。

78

IBM的全球服务部特别重要，因为我们看到服务业务部不太愿意依赖全球总部的研究实验室。所以，我们把1998和2001年建立的研究实验室与服务业务部安排在一起。作为我们商业流程服务的一个组成部分，我们开发了挖掘企业中结构化和非结构化数据的工具，这有助于我们更深入地了解客户。这就是改变游戏规则的人。

2004年是IBM在印度发展和IBM向全球整合型企业进化的关键时刻，那时，南亚移动服务提供商的领导者巴蒂电信选择了IBM，来运行其整个印度网络的IT和应用软件。这可是电信公司史无前例的创举。这解放了巴蒂，不必再关注基础设施维护或系统管理。取而代之的是，他们可以做最擅长的事情——为现有客户和潜在客户开发创造性的定价模型和创新服务。

我们在印度增加的影响力，碰触到一些其他印度技术企业（包括我前面提到的在全世界获得极大成功的公司）。他们不愿意一个美国公司在他们的地盘折腾，还开始宣称正在计划与我们正面交锋。事实上，一位CEO曾经说他的公司将对IBM做出丰田曾对通用汽车做过的事。我非常欢迎这些人为了获得市场领导地位而发出的挑战，尽管我们在服务器和存储领域落后，但我有信心我们将获胜。事实上，2005年我向印度的运作负责人山克尔·安纳斯瓦米（Shanker Annaswamy）保证，如果IBM获得认证，成为印度最大的IT公司，我们将在这个国家举办一次大型活动来庆祝我们的成功。那时，我们在那个国家仅雇用了约3,000人。

至2006年初，我们已经取得了足够的进展，我对这次活动开了绿灯。我希望发出一个明确无误的信息：我们对印度和印度市场是认真而坚定的。所以，我们必须找到一个足够大的场地，才能容纳我们预期的数千名参会者。我还希望我们在印度停留期间，也能邀请华尔街的金融分析师们参加。

我知道这是一次大胆的行动，我也知道很可能会遇到内部的强硬抵抗。的确如此。有人告诉我分析师们不会来，举办这样一次活动在后勤安排上将是一场噩梦。我知道抵抗的存在，但是，我决定战胜它。最终，我们把2000年悉尼奥运会（IBM作为首席技术提供商，建立了一个大型运作系统来支持我们的技术）帮助IBM管理后勤的专业团队带到印度。正如我在这本书的简介部分提到的，这个团队抵达班加罗尔的王宫，在这个占地450多亩的场地建立了我们45,000平方英尺的会场。（这个地点曾经成为许多大腕们的演唱会场地，包括滚石和艾尔顿·约翰[Elton John]）。我们还要建设一条通往这个场地的道路，并用各种各样的方式改造了这个建筑（比如设立了一间全功能厨房）。可谓滴水不漏。每一位被邀请的人物都到机场迎接，驱车送往酒店，驱车接到会场，并按回程航班驱车送回机场。这次活动共动用了1,500名工作人员——完美上演。

《商业周刊》（Business Week）把它描述成：“美国总统造访与摇滚音乐会的交叉”。⁷⁹我们竖起了一个可以容纳近11,000人的大帐篷。其中约10,000名是班加罗尔的员工。这次造访反映了IBM是印度最大的全球化雇主，雇员从2004年初的9,000名上升至53,000名。2004年，我们用1.6亿美元收购了一家拥有6,000名雇员的外包企业达克什电子服务公司（Daksh eServices）。又在两年内把运作扩大到20,000名雇员。我们在印度实现了强势增长，收入从2004年的增长45%到2005年的55%。

我在班加罗尔演讲的核心内容是宣布IBM将增加在印度的投资，从过去三年的20亿美元到未来三年的近60亿美元。追加投资的方向是：

第一，我宣布我们将在班加罗尔建立第一个新型的服务配送中心，有效利用新流程和新技术提供自动化的IT服务，让客户获得更大的灵活度，让全世界都能用更低的成本获得更高的技能、更好的服务和连续供应。这些中心是IBM实体（全球配送研发组织，Global Delivery Research and Development organization）的组成部分，把全世界八大实验室的研究人员与服务配送专家匹配起来。其目的是在IT服务配送上重新投入，建立一个实时、全球化、配送平台，统一IBM的整个IT服务配送中心网络。

我们在印度有效利用的技术最终铺开到全世界的IBM服务中心：美国科罗拉多州的博尔德[Boulder]；斯洛伐克的布拉迪斯拉发[Bratislava]；捷克共和国的布尔诺[Brno]；阿根廷的布宜诺斯艾利斯[Buenos Aires]；爱尔兰的都柏林[Dublin]；巴西的荷托兰迪亚[Hortolandia]；南非的约翰内斯堡[Johannesburg]；中国的深圳和匈牙利的塞盖什费海尔瓦尔[Szekesfehervar]。

第二，我宣布我们将在位于德里的“印度研究实验室”（India Research Lab）建立“电信研究和创新中心”（Telecommunications Research & Innovation Center）。这个中心的设计重点是先进的分析技术领域：从电信呼叫中心的呼叫记录中寻找有用的信息，改进交易程序监测的网络管理技术，以及让电信公司可以向客户提供定位相关服务的技术。

第三，我们承诺将增加班加罗尔的“高性能按需应变解决方案实验室（High Performance On Demand Solutions Lab, HiPODS）”的能力和员工人数，这个位于印度的实验室是第一家连接印度与全世界IBM的顶级顾问、开发人员、工程师及研发人员的此类实验室。客户可以把他们的应用程序带到这个充满活力的基础设施实验室，在应用到商业环境之前，来检验其性能、可扩展性和解决方案。然后，HiPODS团队的专家们将与客户一起微调他们的应用程序，以达到最理想的性能。这个实验室和其他位于世界各地的IBM HiPODS实验室每天通过许多有高交易量的客户参与项目推进着数十亿的交易活动。

正当我们推进这些项目时，与巴蒂电信的合作也在继续，公司正在经历爆发式增长：客户基数从2004年的6百万猛增到2011年的2.25亿。⁸⁰2010年，关系进一步加深，巴蒂电信宣布，选择IBM帮助把非洲公司的16个不同的IT环境缩减整合成一个IT系统，同时还要统筹管理巴蒂电信非洲公司的所有应用程序、数据中心运作、服务器、存储和桌面设备。

我们在印度投资的许多个理由之一就是当地巨大的、有知识、有文化的人才库，通过合理配置这些人才，可以让这个国家和IBM都受益。IBM印度的研发实验室设计了供全球运输公司使用的跟踪系统、供美国汽车公司使用的担保维护系统和供文盲和残障人士使用的语音网络（称为“Spoken Web [有声网]”）。⁸¹我们对印度的信心让我们对收购的公司采取了最小程度的干涉，让他们继续做那些他们已经获得成功的业务。比如达克什（Daksh）公司，公司老板帕万.瓦什（Pavan Vaish）告诉《经济学人》（The Economist）杂志：“IBM研究了我们的处理业务的方法，

然后说我们不需要照搬我们运营其他部门的方式来操作这里的一切，只是增加了某些核心功能部门，比如财务部，但是其他都没有改动。”⁸²

有些人猜测我们在诸如印度（而不是中国）大规模投资的原因是我们赌的是民主而不是中央计划经济。但是，更深层次的真相是，我们赌的是像印度这样的国家将积极地参与到全球经济中去——而其结果是——他们会采取那些能帮助他们取得最多参与机会的政策。与国家政治体制同样重要的是，选举产生的官员和监管者必须保持统一且务实的政治姿态。企业则可以针对远非完美的政策作出调整。当政策朝向更坏的方向急剧变化时，这才是最糟糕的代价。因此，我们必须有信心，政治环境不会变得不友好。我们在印度看到了稳定而务实的态度。我们还在政治家阶层看到，他们知道投资、经济增长和中产阶级扩张之间的联系。

赋能于员工并降低重心

作为我们深化参与成长型市场（如印度）承诺的一个组成部分，我们认识到，我们的工作必须高度协调合作，必须与文化的多样性高度协调，还要比常规更有流动性、更少层级。所以，我在2008年1月要求26名领导（从“整合和价值观团队 [IVT]”中抽出）去关注那些与IBM成为全球整合型企业相关的特定挑战和机遇。这个称为IVT5团队的任务是创造一种内部和外部环境，使IBM人抓住全球化时代带来的机遇。

我们的GIE战略的一个关键要素是确保全球化的理念贯穿公司上下，从核心到各地的层面。我们的目标是让IBM人成为全球化的IBM人。IVT5团队成员采取了多种措施，他们总结了150多个数据源，访问了600多名来自31个国家的IBM人，还与客户、政府、合作伙伴、学生、学者和非政府组织（NGO）交谈。他们提出了一些问题：

- 我们如何确保能进入市场并进行扩张？
- 成功的全球领袖的特征是什么？
- 如何界定全球经验？
- 员工如何在新世界的工作环境下相互协作？
- IBM与员工的关系是如何发展的？

这个团队最后推荐我们建立一个新的、多国、跨部门的全球赋能团队（Global Enablement Teams, GET），每个GET由4到5名来自不同地域、曾与某个国家总经理并肩工作的资深高层管理人员组成。建立GET的目的是为21世纪培养全球领导者，他们要能适应新文化、充分利用整个公司的资源、使IBM人能执行公司策略（即使是在不确定的时期）。这个

团队通常每年访问他们负责的国家一次到两次，并加上单个团队成员分别造访。在这些访问的间隔时间里，这个团队要开展一些具体的活动，以保持与这个国家的领导者的联系，并形成一对一的辅导关系。

在我们进入新市场时，我们希望我们的人员准备好互相合作，与每个人合作，在不同层面合作，每件事都尝试一下。但是，考虑到这些国家中原有的阶级传统，我们知道，我们要创造一种欢迎协作精神的文化。我们知道，我们需要在高管层整合人才和资源，以支持企业重心的降低。

在2008年和2010年间，通过横向联合如下这些国家组建了团队：巴西、中国、埃及、加纳、印度、马来西亚、尼日利亚、菲律宾、罗马尼亚、南非、坦桑尼亚、土耳其和越南。这些团队负责辅导各国的总经理，帮助他们与重点客户建立关系。他们还参与一些项目，主要帮助提升当地经理的工作能力，让他们全面了解IBM的各种资源。

下面举个例子，说明这个团队是怎样起作用的。在南非，IBM的首席信息官与当地领导协同，作为政府官员的顾问，就整合财政管理系统的设计给出建议，这个系统将覆盖这个国家的所有管理部门。他的助手是IBM最顶尖的曾设计过此类系统的软件架构师，当政府决定推进这个项目后，IBM赢得了其中一些项目。⁸³

为了制定一整套推荐意见，全球赋能团队与30多个国家的数百名IBM人面对面交谈，此外还有客户、商业合作伙伴、大学教师和学生（也许他们就是未来的IBM人）和政治领袖们。通过他们丰富的贡献，创造了一个“配置模型”，可以引导员工如何获得与他们职位相称的全球化工作能力。这个团队与人力资源部门合作，开发了一个整体方案，意图把全世界所有的IBM员工都包括在内。根据员工在全球性活动中的参与程度，把需要的各项技能分组。

我们的主要目的之一就是让我们的人员有能力和有权利决策和行动。正如我前面提到的那样，我们称之为“降低公司重心”——即，信任IBM人，把决策权向外、向下推出去。

此时，IBM实际上与每个跨国公司一样——为了培养全球化领导者，把高层和他们的家庭派往一些国家，任期1年到3年，但他们一般生活在公司的活动范围以内，与他们移居国家的现实生活相互隔离。在IBM和其他公司，诸如此类的海外派遣，费用通常是每年每位员工100万美元（包括全部费用）。公司还要找人接替他们原来的岗位。那种方式我们已经不再负担得起，或者说，不再可取了。

IBM需要培养数千名全球领导者，他们要知道如何在艰难而且让人困惑的新兴市场中履行职责。我们的想法是把人们赶出舒适地带，把他们放到一个陌生的环境中，只给予他们一般的待遇，再给他们一个互助团队——然后，要求他们尽快得到结果。IBM希望他们具有转型经验，这样，他们才能被震撼，在面对21世纪的挑战时更有准备。他们要成为更好的倾听者——更灵活、适应能力更强。

随后启动的另一个行动是企业服务团队(Corporate Service Corps, CSC)。这主要是领导力培养和企业社会责任的一个载体。在CSC行动中，一个由业绩好、非高层员工志愿者组成的小分队被派到各地，进行单次访问，完成短期的全球性任务。他们与新兴市场的政府、商业界和城市领袖们共同工作，帮助他们解决亟需解决的问题。他们还帮助服务于创业者和艺术家们的草根组织。

CSC及其派生出高层服务团队(Executive Service Corps)迅速超出了我们的期望值。除提高了IBM在社群中的地位外，还装备了IBM人，去接受为全球化组织工作将面临的挑战。这些活动是GIE这部大机器中的齿轮。

团队协作是企业服务小组必备的经验。在一群陌生人组成的团队中，没有指定领导，要在限定的时间、陌生的环境中完成任务，在这样残酷的环境中，协作是他们要学会的强大力量，同时也在他们之间建立了强有力的纽带。这个团队的成员们将面对挑战，成为新型的领导者。

2011年7月，针对这项活动的参与者进行的一项调查发现，他们的热情和满意度都很高。在575名回应者中，88%同意或强烈同意“参与CSC提高了他们的领导能力”，94%的人说，“这扩展了他们的文化意识”。90%的人说，这提高了他们对IBM在发展中国家地位的认识；76%的人说，“这促使他们更渴望在IBM完成他们的职业生涯”。一名参与者说：“这次在CSC的经历让我对以前的看法产生质疑，打破了我以前的做事方式，让我开始用一种新的、以前根本想不到的方式思考。在我回到IBM时，有了新的想法、新的业务技能和更强的能力，去面对我未来可能要面对的挑战。”

这个项目的益处显而易见，不仅对参与者有益，对于他们服务的区域也有益。2011年7月，肯尼亚政府启动了肯尼亚开放数据行动(Kenya Open Data Initiative)，这是一个自由的互联网服务，分类展示这个国家的各项信息，包括：人口、政府支出、议会举措、医疗、教育和经济。“开

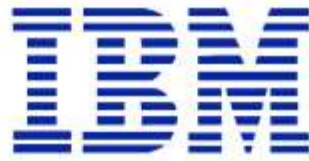
放数据行动”的目的是强化这个国家的民主机构和经济。这是非洲亚撒哈拉沙漠地区的第一个政府采取如此透明开放的行动。

肯尼亚的政府领袖如此勇敢的姿态值得赞誉，但他们是在2010和2011年间得到了CSC团队的一系列重大援助。这个团队帮助肯尼亚各部委精雕细琢他们的行动计划，帮助他们建立了一个相应的“数字村（digital village）”项目，让数千个没有电脑、不能上网的肯尼亚人也能获得这些数据。“IBM的企业服务小组帮助我们设定了这个国家在信息和传媒技术上的投资方向和策略，”肯尼亚信息和通信部常任秘书比特安格·纳德莫（Bitange Ndemo）在2011年说到：“他们帮助我们重新调整了肯尼亚政府电子化策略的发展方向。”

这个项目也是IBM在肯尼亚培养商业领袖的一个策略。IBM的西非总经理安东尼·姆瓦伊（Anthony Mwai）曾说过CSC有助于建立长期持久的关系：“这些接触为我们敲开了过去未曾进入的政府官员的大门。我们除了谈论通常的软件和硬件之外，又有了不同的话题。我们在谈论IBM能够对社会产生什么样的影响，才能与这个国家的发展方向相一致。”⁸⁴

#

IBM的成长型市场策略获得成功的一个重要因素是：这是建立在公司历史之上的。当然，IBM从建立之初就已经是国际性运作的公司（不要忘了，IBM的“I”就是代表“国际化[International]”这个词），在短短的9年时间就把业务做到了19个国家。但是，正如我解释过的那样，“国际（international）”与“跨国（multinational）”不是一回事儿，“跨国”与“全球（global）”也不是一回事儿。真正全球化的思维，需要补充多种不同的技能和行为方式，要更具有协作精神，更多地关注多种文化间的差异，更少的层级，这些都是必要条件。我们还看到，公司需要在这些市场充分投入，通过更好的学校和更现代化的基础设施帮助他们成长。最重要的可能是，我们再次强调要利用生活在这些市场中的人的知识和洞察，他们是最能胜任销售产品和服务的人，这让IBM不仅仅作为一个跨国公司，而是成为他们可以信赖的合作伙伴，为这个国家和他们的市民带来长期的价值和利益。在现如今的环境之下，如何强调信任都不为过，而信任的建立，只能通过一个企业及其员工的行动来完成。



TELCO

第6章 IBM以外的GIE世界

在这本书里，我记录了IBM的历史，及其转型为全球整合型企业的过程。但是，IBM并非唯一一个采纳GIE主要原则并付诸实践的企业。事实上，各个国家、各个行业中都有一些像我们IBM一样采取了此类措施的企业。这不是因为我们向他们介绍了我们的方法，而是他们自己的经验引导他们得出了同样的结论：企业必须全球化才能保持其竞争力，但是，实施的方式是要保持与客户的密切接触，同时也要强调能促进灵活性、创新性和生产力的价值观和原则。

我将在本章介绍下面三家追随这条道路的公司：墨西哥的西麦斯（Cemex），混凝土和其他建筑材料的领导品牌；印度的巴蒂电信（Bharti Airtel），全世界最活跃的移动电话运营商之一；中国的吉利，他们凭借着创新产品和管理已经侵入全球汽车业的主行车道。

西麦斯之路

在过去的二十年间，最具创造性、最成功的企业之一来自于一个在我们周围无处不在、但被大多数人忽视的行业。就是西麦斯——这个原来只是服务于墨西哥本土的小型私营企业，已经进化为一个大型、公开上市交易的公司，是生产、配送和水泥销售、预拌混凝土、建筑集料和其它相关建材产品的全球领导者。总部位于蒙特利尔（距德州边界约120英里）的西麦斯现在已经在遍布美洲、欧洲、非洲、中东和亚洲的50多个国家运营，员工约43,000人。2012年，其销售额接近150亿美元，使之成为全世界第三大水泥生产商。它还是美国最大的水泥和预拌混凝土供应商。它对于GIE原则的领会可见于它引人注目的转型中。

西麦斯始建于1906年，但是，并没有开始国际化扩张，直到1992年收购了两家西班牙企业（其他混凝土的领跑公司几十年前就已经变得全球化了）。西麦斯的决定恰好符合美国、墨西哥和加拿大的北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement, NAFTA）。他们看到这个协议很可能成为法律（还需要美国国会批准），西麦斯的高层认为NAFTA带来的宽松关税政策将导致这个市场的竞争更为激烈。这督促他们在之后的几年在委内瑞拉、巴拿马、美国和其他许多国家更积极地进行国际化收购。公司的CEO洛伦佐·赞布拉诺（Lorenzo Zambrano）后来告诉采访的记者：“我们不得不冒很多人觉得太高的风险，但是我们知道，如果我们不冒这些风险，我们这个公司可能就生存不下去。”⁸⁵

虽然，在我任职CEO期间，IBM已经与西麦斯开始合作，但是，直到我离任CEO后6个月，这两家公司才达成一项综合协议，推进西麦斯的深入全球化整合计划。我很高兴能与洛伦佐一起工作，他于2003年6月被选入IBM的董事会。他是一位颇有远见的领袖，也是一位出色的管理者。

洛伦佐对西麦斯全球化的推进（在某种程度上）根植于他自己在墨西哥以外地区的学习经验（他是斯坦福大学商学院的毕业生）。他告诉“The Emerging Markets Century（新兴市场的世纪）”⁸⁶这本书的作者：“我发现，可以有别的思考方式，也知道，以后的竞争将是什么样子。我开始确信，未来的管理者需要在自己的国土以外呆一段时间，这非常重要！”现在，洛伦佐的信念已经造就了一批具有广泛国际经验的高层管理者。

当西麦斯在全世界扩张时，它采纳了许多推进公司全球化整合的政策和措施，尽管它强调的是“以国家为中心”的管理和运作方式。这些政策不是IBM或其他任何人强加的（事实上，西麦斯采取的许多措施都发生在IBM转型成为全球整合型企业之前）。西麦斯意识到一些改革在全球运作中能最大程度地促进灵活度和产能，同时使公司保持与客户的密切联系并降低成本，他们随即实施了改革。

公司在成长的过程中，一直在微调政策和流程，这是一个持续的过程，有些功能部门（如财务、流程与IT）也实施了全球化，即使某些区域总裁还在施加压力，希望取得更大程度的自治。这种在“本土化”和“中央化”之间的挣扎很自然（当然我在IBM也遇到过），甚至是健康的。

西麦斯的一个想法有助于解决这些差异的是西麦斯几年前发起的内部合作网络，该网络致力于在全球化团队成员间重点促进和表达更深层次的知识交流，这是2.0版的全球化整合。这些网络由一个称为“转变(Shift)”的平台促成与支持，它已经显现了在国家层面提高执行力，在全世界同时深入协和的迹象。

西麦斯的全球化之路

虽然今天的西麦斯与二十年前截然不同，但是，这个公司的价值观却没有改变。洛伦佐和他的同事们意识到，当西麦斯开始在墨西哥以外的地方收购企业，分散在全世界各地的员工，就需要一套作为纽带的价值观。1998年，西麦斯决定重审公司的价值观，并形成正式文件。为此，一支多文化、多领域的团队和2-3名来自公司运作国家的代表一起合作。促进这个过程的是来自一所一流的墨西哥大学（IPADE）的教师们。

这个团队就领导力、整合和协作的价值观达成了共识，这些成为西麦斯其他的道德准则的基础和灵感来源。2000年，在一次由西麦斯的高层管理人员组织的活动上启用了这个准则。在这次会议上，高层管理人员和普通员工们签署了这个道德准则，并正式承诺执行最高道德标准。这个准则后来被翻译成西麦斯的员工们使用的所有语言，此后，便成为该公司在全世界各项活动的精神支柱。

但是，即使有了一套统一的价值观，也不能让西麦斯在向全世界扩张的过程中，免于面对那些必然发生的挑战。西麦斯发现，一个不一致的整合过程通常伴随着它对于其它公司的收购。业务单位互相独立，他们对

当地银行的依赖胜过对内部机构的依赖。他们很少与会计部门沟通。⁸⁷洛伦佐在2002年的一次访问中说道：

每个[子]公司都形成了自己的文化小圈子，而不是一个统一的西麦斯文化……我们在每个西麦斯的工厂都有一个经理和一个会计。每个工厂都有自己的销售人员，每个工厂都在争地盘……随着时间的推移，系统整合和沟通越来越艰难，人员从一个公司调到另一个公司也越来越困难。⁸⁸

这些缺点成为西麦斯重组散布在全世界的财务部门的一个催化剂，最后把他们都放在一个公司所有业务单元都可以接入的单一的服务器上。这个改变有许多好处，西麦斯的一个财务官后来写道：

[我们的]分公司由他们各自的区域财务部管理，这些财务部按照蒙特雷(Monterrey)总部的企业财务部规定的全球财务政策来执行工作。现在，每个分公司都使用西麦斯由新的系统环境促成的自有银行。我们现在可以监测每天的公司财务公开。通过统一地接入准确而全面的数据，我们改善了汇报工作，并且可以更好地利用第三方工具（比如我们现在每天都要运行的风险管理模型）。如果没有把所有信息整合到一起，这在以前是不可能的。⁸⁹

随着时间的推移，西麦斯开发了一种更全面的方法，以确保它收购的公司可以平稳地完成整合。他们在内部称之为“PMI（合并后的整合）”流程，这个流程是西麦斯全球化成长的一个关键要素。MIT的一个案例研究抓到了关键点：

虽然，通常一个被收购公司的20%业务可以得到保留，但是，西麦斯没有风卷残云般剔除其余的80%，而是由“西麦斯之路（CEMEX Way）”团队把这些多余的部分分类记录保存到一个中央数据库中。这些流程后来成为内部和外部的标杆。被公认为“卓越”的流程（通常每个标准化小组有2-3个，或每次收购有15-30个新流程）会成为企业标准，因而，也成为“西麦斯之路（CEMEX Way）”的一部分。正如一位行业观察家注意到的，西麦斯的策略发出了一个重要的讯息：“我们在推翻了你们的业务流程，让你们迅速上路，但是，我们要本年之内把你们的一部分流程改装到西麦斯的系统中，并把它推广到[多个]国家的运作之中。”据估计，西麦斯70%的经营方式从之前的收购中采纳……

PMI流程的一个关键特征是：西麦斯强烈地依赖于中层经理把本公司的标准操作移植到被收购企业，同时从被收购企业中寻找能够改善西麦斯现有平台的能力。每次收购时，都会专门成立一个PMI团队，从全世界的西麦斯团队中选出各个领域（财务、生产、后勤等）的功能性专家。然后，把这些经理人从日常负责的事务中解脱出来，派往新收购的公司的运作地点工作一段时间（从几周到几个月不等）。因为正是这些经理曾在自家实践他们要传授给新收购公司的经理的内容，他们是新收购企业的经理们的最好老师，也是最能发现新收购企业中哪些标准操作能为西麦斯所用的最佳人选。另一方面，他们被视作西麦斯内部最优秀、最聪明的经理人，他们有权威提倡企业运作标准的改进，而其他的经理人可能做不到这些。因此，PMI团队成员在组织中的地位足够低，使他们能够在一个独特的位置上发现并评价不同的做事方式。但是，这些经理在组织里的职位同时又足够高，使他们能有效地把修改某特定操作的价值“推销”给企业层面的管理人员。⁹⁰

PMI的流程强调了西麦斯通过接纳地方焦点实现全球化的这种方式。这是许多全球整合型企业的一个重要元素——认识到在公司里“降低重心”（按照我们IBM的说法）的必要性，赋予区域中层经理人更大的决策权。

PMI的流程还强调了西麦斯把工作重点放在持续改善内部组织结构、运作和管理上。在20世纪90年代末和21世纪的公司扩张和整合基础上，洛伦佐明白了公司的成长需要技术的促进，他致力于在西麦斯使用最先进的应用程序。但是西麦斯也知道，除了最好的工具和应用程序，成败实际上取决于业务流程。通过这些年，西麦斯已经统一了其流程整合和标准化操作，他不仅是通过整合软件平台在全球范围分享信息生成解决方案的领导者，还是流程开发和管理实践的领导者。西麦斯执行流程的行为是个重要的企业优势，也是公司在20世纪90年代末和21世纪取得成功的驱动力。

近来，洛伦佐和他的高层团队已经把重点放在了提高企业精简度和敏捷性上。正如西麦斯在其2012年度报告中观察到的那样：

“我们正在简化和去除我们的企业层级，以加速我们的决策制定、提高效率，让我们的运作尽量接近客户。比如在美国，我们重组机构，缩窄管理层的地域分布，同时大大提高他们的控制范围。这确保了我们的决策和执行都更为高效，我们的管理人员很喜欢有足够的空间迅速而有效地采取行动，也更为接近他们分管的市场。”⁹¹

在2010年中旬，西麦斯决定追求新的业务流程模型，这象征着他们在持续重塑方面的承诺（这与全球整合型企业原则相一致）。而其结果帮助整合了公司的运作。

在西麦斯以前的运作模型中，每个业务单元（如水泥、混凝土和集料）都有自己的后勤、材料和商业支柱，它们以孤岛思维式的“纵向”流程来运营。从该核心结构中延伸的纵向运作流程与不同的产品线以及复制的横向的商业活动（如计划、配送和生产）息息相关。西麦斯采取的新业务模型基于一系列准确界定的首尾相连的“横向”流程，这些流程通过统一的技术和流程最佳实践延展到所有业务单元，导致最低的自定义程度。⁹²

通过这个新的业务模型，“西麦斯加速了其定义和执行新业务流程的能力。一旦确定了一个流程的模版，就可以同时采纳到所有地区和业务单元，并在全球标准化和本土适应化之间取得恰如其分的平衡。”⁹³

西麦斯于2012年与IBM签订协议，又进一步证明了其在重塑方面的承诺。这项协议邀请IBM为其提供世界级的业务流程和信息技术服务。此外，IBM还利用其广泛能力（包括在研发方面的专长）向西麦斯提供商业顾问咨询服务，以开发并推动盈利方面的持续改进。这项历时10年的协议将为西麦斯节约近10亿美元。同等重要的是，这项协议将有助全球化整合一系列功能、运作和服务的全球化：IT基础设施、应用维护、财务管理（包括应付帐款、差旅费用和计费）和人力资源管理。

全球化整合2.0版

西麦斯持续努力推动其全球化整合进程、为公司未来竞争力定位的核心是：商业目的的社交网络应用程序。2009年，在整合了一家收购企业RMC（一家位于英国、在20多个国家运作的重型建筑材料公司）后，洛伦佐对他的创新团队提出挑战：“我们需要一个更灵便、全球化整合程度更

高的公司，这个公司要能够在全球以最快的速度应用我们散布在世界各地的商业知识和经验。”

公司在2010年启动了一个全球创新流程，洛伦佐画明确了5个全球网络，并指派了负责这些网络开发和阐述的负责人。这些网络有一个称为“转变（Shift）”的平台作为支持，这个平台是为了开放性协作而设置的，重点放在识别、探索、开发和应用公司的全球工作团队中产生的想法和经验。西麦斯首席财务官费尔南多·冈萨雷斯（Fernando Gonzalez）说到：

“我们通过这个平台开始了全球化新行动的整个进程，我们把整个想法打包为一个创新流程。”

“转变”让公司的员工们可以分享意见、思想、信息、经验、知识和最佳实践。西麦斯发现这个全球化网络模型可以打破合作的传统障碍，如语言、文化、时区和组织阶层。其结果是获得了史无前例的业务灵活性。

由于西麦斯向所有员工开放这个平台，这个思想迅速扩散，最终滋生了2800多个健康发展的虚拟社区。每一个社团都利用了维基（西麦斯大全）、博客、论坛、文件和视频分享、社会项目、点子管理工具、游戏化学习、社会认知、调查、活动、社区日历、翻译、员工目录，等等，作为用全球智慧来解决当地的问题的途径，同时把获得的知识分享和保存下来。据西麦斯的估计，所有24,000名员工都在使用这个“转变”平台。

这个公司是这么描述协作网络的影响的：

现在，许多新点子在“转变”上被公开和透明化，这些点子不仅来自上层，还来自每个组织层面的员工。正面的反馈被接受，用来寻找机遇；负面的反馈也一样，可以用来改进员工间的合作。自从“转变”启用以来，已经发生了多次抒发点子的自由会议，因为数百名员工发表了他们的提议以供考虑。同时，还建立了一系列的“全球创新行动（Global Innovation Initiatives）”和开辟达成全球化策略目标的新路的团队。这些行动的进展由“转变”的所有用户密切跟进，因为他们通过合作设定了创新的步伐。他们的价值不仅在于他们面对挑战找出的解决方案，还在于通过“转变”证明了合作的价值。⁹⁴

西麦斯还通过分享公司位于德国工厂的一个重大创新项目，而建立了“全球合作网（Global Collaboration Network， GCN）”的信誉。这间工厂已经成为使用替代能源方面的领军人物，通过GCN，西麦斯把关于这些新能源的知识和理解传播到全球的各个运作单位。2013年5月，西麦斯宣布，其替代能源策略使其减少使用230万吨煤，减少向大气释放180万吨二氧化碳。⁹⁵这个策略还使整个公司节约了1亿美元，使西麦斯成为混凝土行业替代能源使用的领导者。

另一个要归功于GCN的突破是：3大全球预拌混凝土品牌（Promptis、Insularis和Hydratium）突破时间纪录的的开发和上市。西麦斯公司创立了一个全球知识基础，通过技术和商业策略在公司的所有运作中复制新产品。增值产品的销售份额从2006年的8.5%上升至2012年的30%。这个建立在预拌混凝土业务之上的网络也为提高利润率制定了一个新的定价策略目标。

支持GCN的应用技术使我们能够用新的方式来管理全球化企业——把西麦斯分散在各个地区的员工围绕共同特征、互补技能、和具体商业目标连接在一起。新的管理文化开始出现，每个层次的人员在发表意见时都能确信他们会得到全球同事的回应。据西麦斯所说，其效果是一个更扁平、更敏捷、更灵活的企业，能够针对市场要求迅速调整，为客户开发创新的产品和服务。

巴蒂电信的突飞猛进

印度的手机市场是全世界最有活力的之一。在短短十年（2002-2012）的时间里，这个国度里的移动电话联络从400万猛增到9亿部⁹⁶——同时触发了全国人民生活或大或小的改善。尽管印度的手机市场竞争惨烈（在印度，几乎所有事情都是这样），人们都知道，在这个充满活力的行业中最活跃的企业就是巴蒂电信。

这个公司于1995年开始运营，仅在德里提供服务。2001年，印度的联邦政府给它发放了牌照，可以在孟买和另外7个区域供应手机。至2002年3月，这个公司已经有150万个手机用户。一年后，用户翻了一番还多，接近350万，⁹⁷此后，继续爆发式增长。今天的巴蒂电信是印度最大的无线电信供应商，截至2013年11月，已经有1.96亿的用户。再加上印度之外的用户，它是全世界第四大移动电话服务提供商。

巴蒂电信的成功有许多原因，技术高超的管理排在首位。在我任CEO期间，我与这个公司的创办人桑尼·巴蒂·米塔尔（Sunil Bharti Mittal）接触频繁，我发现他对自己公司、技术行业和全球经济趋势有极深的见解。他给我们的工作带来了强有力的非传统的创业家思维。我知道，我可以信赖他清晰而大胆的思考，充沛的能量和对结果的热情。他还对公司有着鼓舞人心的远见，巴蒂电信的总经理兼CEO（国际部）马诺吉·克里（Manoj Kohli）在几年前描述到：

这个公司是关于变化的。当1995年巴蒂电信开业时，就有一股创业家的精神，这对于任何新公司来说都极为重要。我们开业时还有许多员工对成功充满激情和热情。我们建立的文化，以及我们建立的DNA，从一开始就是以高度变革为导向的。我们相信：你应该喜欢改变；你应该拥抱改变；你不应该担心改变所带来的副作用。如果你改变得更快，你将能够跟得把握好市场……对于我们来说幸运的是，我们的竞争者反应缓慢。他们是大公司；他们很官僚、层级繁复、不愿意改变。改变和改变速度实际上成为巴蒂电信最大的武器。⁹⁸

桑尼周围围绕着一帮具有创新精神的经理人，他们建构了与IBM和其他公司签订的先锋协议。这些协议（我将在下面详细描述）帮助巴蒂电信成功转型，建立了一个被印度和全世界许多公司羡慕的商业模型。

#

IBM与巴蒂电信的初次对话是在2003年，印度的电信市场还处于初级阶段。对于任何企业来说，都有大把机会在这个国家建立电信基础设施，并在其复杂的市场结构中成为领航员。巴蒂电信知道，要抓住这个机会不能靠常规的商业模式。

与桑尼和他的同事们直接合作的IBM团队也很清楚，巴蒂电信要取得成功，就必须建立一个平衡。

巴蒂电信是唯一一个在印度的22个“圈”（或运作区域）都提供服务（移动、有线和互联网）的运营商。巴蒂广泛的电信服务范围虽然使之站在一个特别有利的位置来充分利用印度电信业的繁荣，但这也让这个企业在处理这个需求时面临着巨大的挑战和风险。为了跟上并维持高水平的客户服务，所有运营企业所需的业务流程——从订单管理和业务激活，到运行核心网络牵涉的流

程——都需要稳定运行且相互同步。随着公司来到了一个新的商业成长期，且极致的用户体验已具有重要战略意义，巴蒂电信知道，它需要用全新的目光建立和管理其面向客户的所有流程。⁹⁹

这个企业面对的其他重大挑战还有：需要在IT基础设施上大量投资，以服务于其迅速增长的用户。作为一项资本支出，这些投资通常被随之而来的未来的服务收入抵消。除了投入大量固定资产本身的风险外，巴蒂电信面临的财务风险还有印度移动通信服务的用户人均收益（ARPU）的逐步降低，这是政府强制性定价改革所致——每个月大概8美元，这是这个区域最低的ARPU之一。因此，虽然巴蒂电信知道需要在未来增长上投资，但是，印度市场的独特性大大地增加了这些资本投入的风险。¹⁰⁰

为了解决这些问题，巴蒂电信与IBM公司达成了硬件、软件和IT服务外包协议。这包括所有面向客户的IT应用程序，如计费、客户关系管理（CRM）和数据存储。此外，IBM还将为该企业的内部应用程序（如内联网、电子邮件和在线协作）提供服务。IBM将精简公司的数据中心和IT服务站，同时帮助强化其灾难恢复能力。¹⁰¹这项协议又引出了另一个补充协议，邀请爱立信、诺基亚和西门子帮助开发和管理巴蒂电信的电信网络。

在签署了这些协议后几年，巴蒂电信那时的CEO克里（Kohli）直率地把这个新的商业模式描述为“把所有领域的专长都外包给我们高明的专家。”

我们不介意这么说。他们的确比我们强。我们必须保存我们自己的核心能力。我们的核心能力是客户管理。品牌对于我们来说如此重要，我们不会将此外包。人力管理并激励我们的员工，这就是我们的工作。筹集资金是我们的工作……我们做这些事情，因为这是我们的核心能力。以外的任何事情我们都不做。其他那些由我们的战略伙伴完成，他们有更好的专业知识、技能和能力来帮助我们。今天，在全球电信服务业，巴蒂电信的业务模式似乎是所有新兴市场中最独特、最可行的……在所有的新兴市场中。

¹⁰²

这种安排对巴蒂电信来说有很多好处。通过用高风险、提前支付的IT设备资金投入替代可预计的运营费用，这个企业商业模式的财务基础从根本上发生了转变。它不再需要在基础设施维护或系统管理上费力，可以自由地为现有客户和潜在客户开发具有创意的定价模型和创新服务。这

帮助巴蒂电信减少了90%的激活客户所需要的时间，把注意力放在增加客户、服务客户和保留客户基数上。由于印度的手机业务在全世界是增长最快的，所以必须迅速扩大客户端，这也让公司获得了快速的增长。

103

可能最值得注意的是，协议规定支付给IBM的费用与巴蒂电信获得的收入呈比例相关，也与事先界定的服务协议相关。这个模式是个首创，它改变了我们与客户 / 顾客的关系，使我们成为真正意义上的合作伙伴。阿克希尔·古普塔（Akhil Gupta）的观点值得重复如下：

这是电信史上第一次，可能也是这个世界任何地区的第一次，网络设备供应商和运营商坐到了谈判桌的同一边。就在当下，设备供应商向我们售卖的设备越多，他们赚的钱也越多，而我们要在尽量达到最大程度的负荷能力和覆盖范围的情况下，尽量少买设备，以便保持我们的竞争力。这是〔导致〕我们双方利益冲突的一个固有矛盾。我感觉我们需要一个完全不同的运算公式。¹⁰⁴

除了与IBM的协议，巴蒂电信还外包许多其他的关键功能部门，比如呼叫中心，以及手机信号塔的建设和维护。

事实证明这是一个成功的方程式，展示了GIE模式的核心利益——提高灵活度、增长和生产力。在后来的几年间，外包帮助巴蒂电信迅速进入新市场，并取得了快速增长。从2005年3月至2006年3月，其客户基数增长了77个百分点，收入增长了44个百分点。¹⁰⁵

由于认识到这个过程的价值，这个公司于2007年2月获得了许多人梦寐以求的NASSCOM商业模式创新奖（NASSCOM是代表印度IT业的行业协会）。这个奖由辛格总理（Prime Minister Singh）颁发。公司的一名代表这样表述这项重大的创新：“其目的不是节约成本，而是通过更近距离地倾听客户而建设我们公司的未来。”¹⁰⁶

这项协议显然对巴蒂电信有利，并促成了类似的安排。达特茅斯塔克商学院（Tuck School of Business）的维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）在2010年写道：

巴蒂创造了一种管理模式——虚拟企业——这让企业在管理大量用户的基础上还能获得具有成本效率的增长。巴蒂电信提供的移动通信服务收费是每分钟0.01到0.05美元，这可能是全世界最低的收费标准了。尽管价格极低，但是，在2003至2010年间，巴蒂的销售额的复合年增长率却高达120%，净利润年增长率高达

282%。同时期的市值也稳步增长，至2010年4月30日稳稳站在250亿美元的高度。巴蒂电信的创新商业模式已经成为一个常规，不仅在印度电信业，在其他几个发展中和发达国家的电信业也是如此。¹⁰⁷

虽然巴蒂电信与IBM和其他企业的协议是其成功的一个奠基石，但是也有其他因素的贡献。2008年，克里谈到这个企业在各个方面的开放态度和新观念。

我们非常清楚我们的领导团队必须全球化，因为我们知道，我们不是想做到印度最好——我们是需要做到全世界最好。我们的领导团队来自全世界。我们的CFO来自英国，我们的客户服务总监来自意大利，我们的保险负责人来自澳大利亚。我们的CTO（网络负责人）和CIO（IT负责人）来自美国。我们把所有这些全球化企业的最佳实践和杰出知识带到我们的年轻企业里来。许多企业有种拒绝新知识的内部文化。我想我们完全相反。我们欢迎新知识，我们热爱学习，我们热爱改变。我们热爱在市场发生改变之前就主动改变我们自己，走在行业要求我们改变之前。¹⁰⁸

在这个全球化的视角下，巴蒂电信收购了亚洲电信运营商——它于2009年进入斯里兰卡，2010年进入孟加拉国。第二年，公司以107亿美元的企业价值评估收购了科威特移动通信公司（称为Zain）的非洲资产。这次收购让这个公司一脚踏进了非洲的15个国家。随之而来的挑战之一就是要把这15个独立运营的单位整合在一起。

现在，这个公司信奉着多元化，其国际化领导团队的大部分全线植入了全球化运作。

就在巴蒂电信的收购尘埃落定后3个月，我旅行到肯尼亚的内罗毕会见桑尼（公司主席），宣布IBM将管理巴蒂电信支持整个非洲的移动通信网络的计算机技术和服务。这项协议要求IBM提供一个标准的运行环境，以及服务台（远程）和现场（办公室内）的支持服务，以提高员工的效率和便利性。IBM还要用法语和英语向整个非洲的巴蒂电信员工提供综合的终端用户服务。通过整合服务台，并使解决IT运行问题的流程简单化，公司能更大程度地节约成本、提高效率。

桑尼在我们的联合记者招待会上说：“我们很高兴，我们与IBM的成功合作从南亚延伸到了非洲。这种变革型的商业服务模式将是非洲电信业

的首例，这将提高我们的运作效率，帮助我们为客户提供世界上一流的移动通信服务。”¹⁰⁹

这个协议的规模之大，涉及的国家之多，让我们在执行协议时面临比2004年更多的挑战。但是，这也是巴蒂电信的一个机遇，去有效利用一个全球整合型企业关于人力资源、采购和共享服务的一些重要原则。简言之，公司不需要在每个国家做重复工作——而是建立服务于多个国家的办事处。这可以加快巴蒂电信进军各国市场的步伐，并可以迅速开始为客户提供解决方案。

这个公司执行的这些创新举措（不论是在印度还是海外）已经开始为这个国家其他面向全球的企业树立了一个榜样。他们已经看到这些实际操作——从采购到人力资源再到财务和预算——为巴蒂电信带来了成功，他们也想这样做。

吉利——通过全球化激发成长

在过去的二十年间，中国已经取得了世界上任何国家都望尘莫及的经济增长率。即使在这样的扩张中，这个国家极少有企业真正做到全球化。Interbrand 2012年的全球100个最佳品牌调查中没有一家中国企业。¹¹⁰

我期望在不久的将来这会有所改变，我也想，吉利很可能会引领这个转变。吉利是一家总部位于杭州（位于上海西南100英里的繁荣城市）的汽车制造商，在美国还不太知名。但已经正式进军欧洲——收购了两家高知名度企业：瑞典的沃尔沃和生产标志性的伦敦出租车的英国MBH。

虽然吉利涉足汽车业还不到二十年，但它现在已有18,000多员工，在全中国运营8家制造厂，在位于欧洲、亚洲、非洲和南美的8个国家里拥有合资工厂。2013年，这个公司出售了近550,000辆汽车，并收获了40亿美元的收入。¹¹¹加上吉利和沃尔沃总共245亿美元的销售收入，吉利控股集团进入了2012年度《财富》全球500强企业名单。

我最近才认识的吉利的创办人兼CEO李书福很有远见卓识。他让我印象深刻的原因是他的独到见解：全球型企业的价值观和管理思想具有有益作用。1984年，他的父亲（一位农民）借给这位年仅21岁的李书福先生一笔相当于325美元的钱，供他建一个可以生产冰箱零件的工厂。厂子办得很成功，发展为生产冰箱整件。但是在1989年，中央政府开始给冰箱生产厂家发放牌照，李书福的工厂没有被选中，被迫关闭。

几年后，李书福开办了一个制造铝镁合金板材的企业，至1993年，其年销售额已经达到约2500万美元。¹¹²然后，他开始于1994年制造小型踏板式摩托车，但是，他瞄准了汽车行业。在没有政府批准生产汽车的条件 下，他必须有创造性。他从一个监狱的工厂买到牌照，迅速把工厂从监狱搬到临海——一个拥有100万人口的华东小镇。¹¹³1998年8月8日早上8点（8在中国是一个幸运数字），新厂生产的第一台汽车下线，这标志着吉利成为中国第一家私营汽车制造商。

吉利在中国的销售量迅速攀升，至2005年已经卖出150,000辆汽车。2006年，吉利与MBH达成协议，联合生产伦敦出租车，这是中国第一家汽车企业在中国领土以外区域的运作。¹¹⁴李书福在2007年说到：“我们的梦想是让吉利汽车开遍全世界。”¹¹⁵

2009年3月吉利继续国际化扩张，它收购了澳大利亚公司DSI，这是全世界第二大的自动变速器生产商。但是，引起世界瞩目的国际化收购是吉利于2010年8月以18亿美元收购沃尔沃。这个福特在1999年以近65亿美元收购的品牌已经在艰难时期倒下了。2009年，在汽车行业无可否认极度艰难的那一年，它亏损了9.34亿美元。在收购后几个月，瑞典国王卡尔十六世古斯塔夫（Gustaf）在杭州会见了李书福。在这次有50多位瑞典皇家科学院和瑞典企业界领袖参加的会见中，古斯塔夫国王说到：“沃尔沃诞生在瑞典，成为最好的汽车品牌，现在，我很高兴的看到她在中国的吉利延伸了理念并继续成长。”¹¹⁶自此次收购后，沃尔沃的销售有些回升，吉利承诺让这个品牌获得新生，在中国成都开设了一个沃尔沃的制造厂，另一个正在建设中的制造厂设在中国东北的大庆。¹¹⁷

在吉利收购沃尔沃后，又全资收购了MBH的资产，于2013年2月全权控制了伦敦出租车公司（The London Taxi Company）。7个月后，吉利重新启动了公司位于考文垂工厂的生产线，在之前的60多年间，那里已经生产了130,000多辆出租车。英国首相戴维·卡梅伦（David Cameron）在2013年12月访问中国期间会见了李书福，赞扬了吉利的此次收购行动及其对英国运作的投资。

这些收购行动只是吉利全球化策略的一部分，该公司的另一个重点是出口，这始于2003年。他们在2007年的出口量上升到20,000辆，而2012年超过了100,000辆。主要的出口市场是俄罗斯、乌克兰、沙特阿拉伯和埃及，同时，公司还与乌拉圭和白俄罗斯的生产厂家保持伙伴关系。吉利还在38个国家维护着500多个销售和服务窗口¹¹⁸，并称计划将于2016年进军美国市场。

李书福对全球化企业文化及其价值的展望

吉利全球化远景背后的驱动力是李书福。在我与他的讨论中，让我震惊的不仅是他的创业家头脑，还有他坚信企业必须参与国际竞争、产品必须销往全世界的理念。2012年2月，吉利启动了全球型企业文化研究中心（Research Center on Global Corporate Culture），其重点就是促进新型全球化企业文化的形成和发展。在这个中心的启动仪式上，李书福总结了他的愿景：

大量外资企业进入了中国市场，同时，许多中国企业也在努力走出去，并逐渐适应世界经济环境。从这个角度看，研究和形成全球型企业文化不仅对于中国和全球经济的可持续发展意义深刻且影响深远，而且，对于世界和平事业和人类社会的福祉也无比重要。具有这种新型全球型文化的企业才是我会称之为“真正的全球型企业”。它们已经冲淡或者说抹去了与国家、种族、宗教、语言和文化相关的模式，并随着时间的推移，建立了以本公司为中心的一种全新的文化和价值观。这种新型文化的特征是：尊重、接纳、整合、互相适应，以便让公司可以通过共同的努力而获益，在全世界取得成功。

李书福的愿景已经根植在吉利的企业文化中，该公司的网站上已经详细列出了这些价值观和原则。其核心价值观是“快乐人生”，这可以在企业内部建立共识（吉利引用了日本商业领袖稻盛和夫（Kazuo Inamori）的“阿米巴管理”理念¹¹⁹）。员工共同为一个目标而工作，他们的贡献可以用清晰的标准进行衡量和奖励。另一个价值观是“人性化”，极力在全体员工中创造一种家一样的氛围，但同时也要保证符合公司的原则。吉利的第三条价值观是“高效执行”，企业的领导们表现出“对下属的关心和爱护”，并对下属进行定期培训和评估。反过来，员工也很“尊重他们的领导和上级。”

这些价值观成为企业的全球化工作团队间的纽带。在公司收购其他企业的方式中就反映了这些价值观。与西麦斯相似，吉利也有意识地向他们的新同事学习知识和专业经验。（“与伙伴肩并肩，向他们学习”是吉利自己的描述。）顾问公司博斯咨询公司（Booz & Co.）对吉利的一份分析报告中观察到：这个公司对沃尔沃采取的措施就是“学习整个生态系统，并把它整合到吉利的全球化策略中去”。¹²⁰

吉利重点关注合作的例子有很多，其中之一就是2013年9月在瑞典哥德堡（Gothenburg）（靠近沃尔沃总部）开设了研发中心，同时服务于沃

尔沃和吉利。研发中心将发挥这两家公司的优势，为中型轿车(C-segment vehicles) 开发先进的模块化体系结构。“在未来的几年，吉利将继续改进产品质量，向沃尔沃汽车公司学习，”李书福在宣布中心成立时说：

“但是，知识和技术分享不能危害到品牌的完整性和自主产品的开发。我们相信一个独立但联合的研发中心及专注的方式是达到这个目标的最佳途径。”¹²¹

吉利的研发基础雄厚，因为该公司持有10,000多项专利，包括1,800多项发明专利和40多项国际专利。¹²²吉利对研发的强调，可见于它在杭州和临海建立的吉利汽车技术中心和吉利汽车研究院，开发汽车、发动机、变速器和电子设备。

物流

物流是所有制造型现代企业竞争力的主要元素，对于全球化导向的吉利来说，这尤其重要。吉利国际部副总裁 金广裕(Jenny Jin) 开展了一些使公司在竞争激烈的全球市场上处于有利地位的显著举措。创新之一是在海洋运输方面剔除了第三方物流供应商(通常称为“中间人”)，与航运公司直接交易。金女士说过，这个行动提高了效率和透明度，让流程更通畅。¹²³金还建立了一个透明的流程，让各个航运公司投标争取吉利的业务。“Automotive Logistics (汽车物流)”杂志写道，这些改革措施的综合效应就是：

……让吉利成为一个更高效的企业，做好准备面对一个真正全球化的环境下的挑战。她需要一个合适的合作伙伴和物流服务商，可以有效协调工作，并采用对于质量最优惠的价格。换句话说，她希望建立一个长久的、世界级的、出境供应链。¹²⁴

吉利的另外一个创新是向消费者提供在线购买汽车的机会。¹²⁵2013年，公司通过电子商务端口销售了4,744辆汽车。¹²⁶

开放型创新

吉利对科学和技术创新情有独钟，称之为“企业成长的驱动力”。鉴于此，吉利公司采纳了宝洁和其他公司的开放型创新模式。它开发了一个技术应用平台，让公司以外的人员可以与吉利公司在发明创造上进行合作。吉利自称这个平台：“向全世界开放，我们欢迎合作……与任何持有创新成就的人。”¹²⁷

教育

自吉利始建之初，李书福就知道公司全球竞争力的基础就是其人力资本的素质。虽然他需要有能力设计和制造汽车的工人，但是，他却很难雇到这些人。他说：“人们瞧不起我们，不愿意为我们工作”。他没有和现有的大学合作或抱着乐观的希望，他采取了创业家的途径，重新建了一所大学。这家在2000年开办的私立职业技术学院现在拥有20,000多名全日制学生。虽然这些学生可以修很多门功课（大学里有15个学院，从社会学到生物技术专业都有），汽车学院则是核心。这有助于达成李书福的目标。正如中文出版物《环球时报》（Global Times）指出的那样，这个大学的建制“不仅解决了一线技术员的短缺问题，更重要的是，它形成了生产、学习和研究的一条龙，为其他国内企业树立了一个良好的榜样。”¹²⁸



第7章 从此处去何方？

全球整合型企业带来了无尽的机会，让企业在21世纪变得更灵活、更有生产力。但是，是否能意识到这些机会，则取决于企业是否能就内部改革和外部参与做出正确决定。我将在这一章列出几个关键问题，我认为这些问题将引领全球整合型企业的未来方向，让他们在迅速创新和高度竞争的环境中茁壮成长。

信任和透明

全球整合型企业面临的一个根本性挑战将是如何赢得、维护和管理其信任度——内部和外部皆如此。对于运作在透明度越来越高的时代的企业来说，要战胜这个挑战并不容易，因企业的动机和行为可能会受到越来越

越多的怀疑。因此，未来GIE领袖的核心能力将是赢得和管理信任的能力。

在我的大部分职业生涯中，企业领导有权决定与员工或公众分享多少信息。如果他们选择最小程度地披露，相对来说员工或公众要改变这个决定的可能性就很小。

那个不透明的时代已经过去很久了。今天，透明是新的规则。企业的运行环境中存在着大量的关于其日常操作、员工、客户、供应商的信息，还有无数涉及其业务的各方信息。这些信息有许多不同的形式——脸书（Facebook）的更新、YouTube的视频和推特（Twitter）推出的信息。因此，一个企业成功的核心就是在这个透明的时代确保其工作流程和行为能够赢得信任。

这种透明性总体上来说是好事儿。它可以帮助企业赢得员工和公众的信任——假定企业分享的信息具有权威性。它赋予人们能力——他们可以做出知情决定，去哪儿工作，到哪儿休闲。它可以监督不良行为。企业的员工（不论是哪个层次）都不太可能参与不正当行为，如果他们知道他们的行为将被揭发和公开。当然，透明性不可能完全消除不良行为。一个企业走错一步路就可能颠覆用数十年建立起来的长期信任。

不幸的是，透明性的一个副产品是企业注定要面对企业信息在未经授权的情况下被披露（或毫不客气地被偷窃）。形式也很多样——从公司内部日常备忘录，到高度敏感的新产品规格，到盗窃个人识别信息（如信用卡数据）。

虽然这些破坏行为绝对不受欢迎，但是现在的问题是，管理层如何作出回应？他们的行为是否能维护（甚至加强）内部和外部利益相关人的信任？还是损害公司品牌的完整性、降低利益相关人的信任？

正如上面的例子，公司内部备忘录的发布是一个敏感的事情，但是，除非其中包括爆炸性新闻，否则只会有一天的热度。新产品的规格可能损害一个长期项目，造成金钱上的损失，但是不太可能玷污公司声誉。信用卡被盗之类的个人识别信息暴露完全是另外一回事儿。有可能具有极大的破坏性，对企业的生存产生重大威胁。

网络安全性的威胁

还没有证据显示网络骇客行为正在消退——事实上，有相当多的证据显示他们越来越有野心。2013年12月，美国一些大型零售连锁店宣布，他们数百万客户的信用卡数据被侵入。虽然这几乎是第一次此类数据被侵事件，但是这次事件赤裸裸地提醒我们要关注网络安全威胁，我们也可能因此而质疑企业的可信赖性，特别是如果他们的网络安全方案很弱或不充分，或者他们在弥补薄弱方面时反应很慢，与客户的沟通很不及时。

显然发生此类侵入事件时都要有金钱上的代价，但是，更值得担忧的是，如果企业和商业信誉受到打击损失将是长期的。客户（不论是个人还是单位）必须对商家有信心，他们的交易不会导致信息泄露。如果这个信心不存在了（打击这个信心不一定需要很多理由），全球化整合将被颠覆。

因此，全球整合型企业必须对网络安全问题提起高度重视，这有赖于安保支付系统和全球化网络基础设施。说到此，全球化运作的企业领袖们就必须在网络安全标准上体现更坚定的协作态度，与全世界的政府合作，确保追查网络犯罪行为——检举这些人是最高优先级的任务。

网络安全很重要，这是因为信任很重要。对于每一个市场经济、每一个行业、每一个人际交往来说，信任都是最基本的。在21世纪这个透明的世纪，这是管理者现在必须关注和解决的重大威胁。

参与公共政策的制定

在硅谷和全世界的其他创新中心，成功的企业家公开表示对政治的藐视是件时髦的事，他们声称，在他们创造新产品、新行业和新的工作机会时，不愿为政府这架老朽的机器所累。对于这样的全球化运作企业来说，他们忽视公共政策的倾向可能更严重，因为他们要接触多个政府部门，似乎会从核心业务分心太多。

我理解这种感受，但是我也知道那是深深的误导。现实生活是：不管企业在哪里运作，公共政策都将影响企业运作的大环境。此外，公共政策还规定并监管市场秩序。关键的问题是这种影响是有益的还是有害的。所有企业（特别是全球化运作的企业）必须参与政策制定，不论是国家、区域或是本地层面，以便获得实际的操作经验，及对政府官员的深入认识。

不同的问题对于不同的企业来说重要性也不同，这取决于行业 and 人力资源组成。但是，全球化运作的企业一定不要忽视如下几个基本问题：

全球整合型企业发展业务的一个最重要问题就是如何确保它们能够接触到有高价值工作技能的人力资源。这是因为，对于成功的GIE来说，他们的大量工作需要由那些STEM（科学、技术、工程和数学）原则基础深厚的人员来完成。提高他们的工作技能不仅对工人有利，对整个国家的经济也有利。跨政府研究组织“经济协作和发展组织（OECD）”发现，发达国家在过去十年间取得的生产力有一半以上是提高工作技能的副产品。¹²⁹

对于高价值工作技能的需求只会加速，这强调了对更严格教育系统的需要。但是，我们认识到美国和其他地区的教育系统通常缺乏资源和高品质的师资。企业领导们应该与政府结为伙伴关系，确保人们的工作能力符合社会和市场的需要。

有许多例子反映了这种伙伴关系的重要性，但是，我了解得最清楚的一个例子是：纽约的一个学校开设了一个称为“P-Tech（P技术）”的学校，服务于从高中到大学两年级的学生。他们学习传统科目，但是也要求修学计算机科学。这所学校在2011年9月开学，是纽约市立大学、纽约市技术学院与IBM和纽约市教育部的一个协作项目。这所学校非常成功——总统奥巴马在2013年10月访问校园后盛赞其成功¹³⁰——这个模式正在扩大到全美27所学校。¹³¹

作为全球型企业的领袖，除了要参与当地项目（如P-Tech），还应参与到国家级和国际性事务中（用军事术语说，就是陆、空作战采取不同的策略）一个此类的问题就是知识产权保护。知识产权法的实施让个人和单位可以摘取他们发明创造的果实，获得奖励，但是同时，也要让这些知识产权资产为社会服务。但是，在这个复杂的框架下，究竟何者的利益应该更优先，意见还存在分歧。有些人认为，激烈地保护发明者的产权利益是刺激创新的最好方式。另一些人的论点是，我们应该敞开大门，让所有知识都被人类所用。

我相信，我们需要一个新的前进道路，在这两个极端之间取得平衡。为了确保企业活力（特别是全球整合型企业），我们必须保护真正新的、创造性的、有用的发明。但是同时，我们需要保护创新团体和创新生态系统的利益，这些人群没有单位或宪法保护，但是，无论怎样，他们才真真正正参与了（真正重要的）创新。我们希望鼓励和保护企业与其合作伙伴、供应商和客户之间的协作关系——这是当代创新的一个关键特

征，也是技术和商业整合模式的一个关键特征。知识产权保护制度必须建立在一致的执行力度上，否则，全球整合型企业的巨大创新潜力将被冲淡。简言之，我们需要在这个全球化的时代扩展我们的主人翁意识，全球整合型企业的领袖们可以（也应该）在这个过程中起到一定作用。

另外一个值得引起全球型企业注意的全球性问题是贸易政策。在21世纪，贸易有许多新的特征。想一想，今天全世界要发生多少宗电子商务或电子交易。这个数字巨大且每分钟都在增加——但它在20年前都还不存在。

贸易通常是一个有争议的话题，反对进一步自由化的人群反对声会很大，因为贸易的搅局效应可能比它带来的利益更容易被看到。但是支持者们没有停止与保护主义者的辩论——不论他们是物质世界还是数字化世界的保护主义。实物和服务的跨界运动不仅是全球整合型企业长期生存的根本，还是全球和各地经济体生存的根本。

带着对贸易的特殊关注，全球型企业的领袖们不应该忽视，这不仅仅是一个出口的问题，还事关进口，这又提升到全世界企业竞争的高度。然后，再一次地，全球化供应链的存在让我们越来越难以判断什么是进口，什么是出口，因为越来越多的事物是在全世界的许多地方被想像、被生产、被运送出来的。什么是“外包”，如果再也没有“内和外”了呢？什么是“海外”，如果再也没有“海岸”了呢？

最后一个问题也与贸易密切相关，即收入的不平等，也称为“中等收入陷阱”。在全世界的国家中，特别是新兴市场，在过去十年二十年间的稳步经济增长是经济开放或者称为“宏观经济政策”的副产品。虽然这将继续成为经济增长的必要条件，但是这已经不够了。因此，各国将面临的挑战并非不重要：维持过去这种高速增长、确保收入的继续提高、以及其他国家在吸引投资和工作机会方面的越来越激烈的竞争。

当一些国家出现经济放缓和 / 或生活水平下降，通常就会要求遏制来自别国的竞争，这通常转化为保护主义。我这么说是为了让全球化运作的企业明白经济上存在的挑战，是为了促成一些政策和行动——比如STEM教育项目和友好的创新知识产权方案——来帮助我们克服这些挑战。这才是我们要去做的正确的事，也是全球整合型企业的利益所在，因为GIE依赖的是一种开放的全球化的经济气候，和受到良好教育的人力资本。

GIE们将（像IBM那样）发现，在帮助一个区域（或整个国家）提高生活水平（特别是通过教育）的同时，将帮助赢得政府官员的信任，也更容易进入这个市场。同时，不要弄错了——信任必须是赢来的，而且只能通过企业行为和行动，而不是市场营销获取。在IBM，我把这当成是“获得在当地运作的许可权”，随着时间的推移，我们看到我们作为一个“美国”企业的形象并没有我们在这个国家创造的当地价值重要。

价值的创造始于创造就业机会、在当地投资、交税，以及为新买家引入高质并值得信赖的产品和服务。但是还远非如此。我们看到我们可以创造更多的价值——为社会也为IBM——如果我们做的不仅仅是为了进入一个市场。我在此要强调的是，进入市场涉及的工作包括：与商业、政府、学术和社团组织的领袖合作，帮助他们促进本国的计划并关注他们的社会需要——不管他们需要的是更好的学校、更可靠的公共安全、更现代化的基础设施、还是其他的什么。简言之，我们要尽力在当地培养真正的工作技能，在居民中培养新的工作能力。我们有意识地成为那股推进现代化和进步的力量。

我们参与的范围应该遍及社会的方方面面——包括各层次的政府官员。虽然诸如贸易和知识产权的问题是国家和跨国机构的职责范围，但是，我看到这些问题中的许多有向国家和地方的层面迁移的趋势（这有点儿像我们IBM的“降低重心”）。这个趋势（特别是在新兴市场）意味着在地方层面实施的政策有可能波及到更大范围的人群。与国家级的决策者相比，地方官员更容易实行必要的措施，因为他们可能不需要面对各方面的压力，而那些国家级或更高级别的领导人则顾虑更多。同样，作用于本地人群的政策可能会得到更有效的实施，而不必努力在全国范围内实行，因为这可能并不适合整个国家。在我展望未来之际，我认为城市显然是平衡创新和整合型解决方案的最理想环境——我将在下面展开讨论这个问题。

领导力

全球整合型企业的有效领导力将有许多表现形式，但是，其中心不应建立在“个人魅力”这个模糊的概念上。相反，领导人物必须努力培养持久的协作和信任，才能在不可避免的高管换届时生存下来。

在任何国家（特别是在全球整合型企业中），有效的领导力的关键在于健康适量的幽默感。想一想GIE要处理的多种文化、语言、观念和观点，没有任何一个人或一个国家知道所有问题的答案。等级式、指挥控制的方法已经不再有效。它们阻碍企业内部的信息流动，也妨碍现今流动式的协作工作方式。相反，领导者需要关注他们团队的成功，这也意味着奖励他人的成功而不是自己。领导者还要花时间倾听不同的意见，即使答案不言而喻。要更开放更有协作精神，即使是在一团糟（或者用术语说“失控”）的时候。但是，在IBM，我们发现通过倾听和像对待成年人那样对待员工——相信他们的行为举止会与我们的价值观一致——这体现出我们对员工的信任，从而使我们在项目或倡议面临挑战时得到他们的支持。

谦虚也是个必要条件，因为这让领导者更灵活，在需要调整或放弃他们引领的项目时，愿意追求新的创造。我看到的许多领导者的一个缺点是，他们对领导的产品或理念过于执着，无法放弃。转身总是没那么容易（我是经历过之后才知道的），而许多领导者根本做不到，这就是为什么很少有技术公司能在第二次战役中胜出。许多企业抓住他们成功秘诀不放，而不是重塑自我。在这个迅速创新和全球化竞争的环境中，站着不动就会带来灾难。

谦虚也有助于领导者在重塑方面的另外一个重要点，即获得为公司工作的员工的支持——他们很多人会感到重塑的威胁，因为这很可能导致职位变更，新职位的建立会消减一些旧的职位。在改组过程中没有规律可循，但是所有公司都有自己的节奏，如果一个领导人对企业及其文化的了解越深入，知道何时推进何时叫停的话，这个节奏就越容易把握。

全球整合型企业还需要改进他们培养未来领袖的方式。这始于协作型文化的创立。当员工在团队中工作时给予他们更多的机会，这有助于培养他们在未来成为领导人时的工作能力，也要给他们机会去展示他们的领导能力。

在这种文化氛围下，显然GIE需要新一代的领导者，他们要具有各项技能、各方面的经验并深谙精明之道，与传统的跨国企业需要的并不相同。在IBM和无数其他跨国企业过去采用的旧模式下，亟需在全世界培养新型的领导者。如果你们大部分的全球化任务都是在本国完成的，那种旧模式是可以的，可以让当地强有力的领导者在当地领导你的企业组织。

换句话说，管理在很大程度上还是受限于国界。但是，那种模式不能让人们做好准备，到全世界的任何地方领导全球性任务。

鉴于此，为未来的领导者创造机会到各式各样的环境中执行领导任务，这非常重要。正如我在第5章提到的，我们IBM建立了一个企业服务小组（CSC），由8-15名业绩表现好、非高层的员工志愿者组成，然后把他们派出去执行单次、短期的全球性任务。他们与新兴市场的政府、商业界和市民领袖合作，帮助他们解决高优先级的问题。我们的经验可以应用到其他的公司，因为我们通过让这些领导者进入新角色、提高新技能而获益。他们与同事分享看法，他们对不同的文化有了更深入的认识，也对现今的全球商业背景有了更细微的了解。

#

这些原则和管理经验将引领各行各业的全球整合型企业（GIE）。虽然不论哪个行业的企业都可能成为GIE，但在那些鼓励重组或不得不重组的行业，转型必然会更容易些。

在这个观点上让我举些例子来说明。一个例子是人类最新的技术之一，另一个是个古老的发明。新的这个是最先进的制造工艺——也称为“3D打印”。旧的例子是“城市”——其出现带来了我们称之为“文明”的蓬勃发展。随着城市和制造工艺的双双转型，它们成为GIE的试验场，来展示其价值定位。

3D打印

对于所有企业（特别是全球化运作的企业）来说，一个有趣的技术进步源自制造业的进展，这个称为“3D打印”的技术。它混合了工业化时代和信息化时代的技术，3D打印使得人们基于计算机模型、一层一层地、按需制造出一系列产品。这种制造物体的新方式将对制造业产生深远影响。事实上，由于可移动的3D打印机可以放在任何地方，可以按需制造任何零部件（从而降低或者说消除了储备的必要性），其效应具有巨大的转型意义：供应链的缩减、生产时间的缩短、固定成本的显著降低。

还有另外一个显而易见的好处：用3D打印机制造产品的过程通常比传统制造业消耗更少的能源。密西根科技大学（Michigan Technological University）在2013年的一项研究（制造三个不同的产品：一件橙子榨汁机、一个儿童玩具积木和一个排水管）发现，3D打印消耗的能源比在美国的工厂制造加上运输所消耗的能源少41-64%。¹³²橡树岭国家实验室（Oak Ridge National Laboratory，美国能源部的左膀右臂）于2013年11

月发表的另外一项分析报告重点关注在用3D打印制造技术制造飞机时如何降低成本。由于飞机需要组装250,000多个零件，一项针对飞行器制造数据的分析发现：

通过计算机辅助设计（CAD）软件优化零件设计，用钛粉而不是钛锭制造，每个零件将减少1.56磅的重量。这减轻了50-80%的重量，把传统的零件平均重量从2.4磅缩减到少于1磅……总之，每架飞机在30年的飞行寿命中，总共可以减少4,141公吨的二氧化碳排放量。¹³³

3D打印更为有趣的一面是它很有可能破坏全球供应链。全世界的人都可以从此进入低成本制造业，如果3D打印的价格最终可以降低下来。全球快递企业UPS已经在美国的某些城市建立3D打印商店就已经说明了这点。3D打印机还在华盛顿的公共图书馆落了户，公众可以用每克0.05美元的价格完成打印。¹³⁴

这意味着3D打印可能成为发展中国家的重大挑战，因为他们的传统的成本优势将会消失，因为制造业将更为本地化、对劳动力的依赖也更小。与全球化经济扩张相呼应增长的行业（如运输业，包括空运、海运和铁路）可能会萎缩，因为产品的制造可以更接近终端市场。这个高度变动和活跃的环境对于全球整合型企业来说再理想不过了，因为在他们的位置上可以迅速抓住新出现的时机，同时从没落的行业中迅速抽身。

城市化

过去50年间这个世界最重大的进步之一就是数亿人口从农村涌入城市。2008年达到一个转折点，这是历史上第一次全世界人口的一半以上生活在城镇或城市。这个城市化趋势在中国最明显。80年代早期，这个国家的约20%人口生活在城市（与农村相对而言）。今天，约50%生活在城市，政府设定的目标是：至2025年城镇化达到70%。¹³⁵

联合国描述的全球化人口迁移是“有史以来最大规模的城镇增长浪潮。”¹³⁶而城市注定成为经济机会的主要促成者。麦肯锡（McKinsey）预测，至2025年，约三分之二的全球经济增长将产自全世界的600个城市，其中440个位于新兴经济体内的城市将为全球增长作出近一半的贡献。¹³⁷

这些城市达到这些预期的能力及其潜力则与这些城市和当地政府的能力有关，他们不仅要对选民的需要作出反应，还要作出预期。正如我在本章前面提到的，好的一面是城镇或地方政府通常比国家级政府更擅长去体谅本地居民的需求。这些政府也由新一代人物领导，他们不仅接受新技术，还很务实，而不是理想主义。这些领导具有强烈的竞争意识——但他们保持了宽阔的社会视野。协作创新是他们的默认模式。他们的全球化意识超出了他们的前辈，他们更有可能把自己看作全球居民而不是任何一个特定国家的公民。¹³⁸如果你是一位市长、城市管理者或警官，你就不会有理想主义者的奢望。你的决定要在人民的生活中立即体现出来。

而且，城镇政府的创新空间通常比联邦政府要大。2013年的一本关于美国城镇政府的书“*The Metropolitan Revolution*（大都会的革命）”指出，虽然传统的智慧通常认为：“联邦和州政府是这个系统里的成年人，他们设定方向；而大城市和城镇政府是孩子，等待大人的批准。但是，大都会的革命正在冲破这个桎梏。城镇和大都市越来越成为这个国家的领导者：实验、冒险、作出艰难的决定。”¹³⁹他们更像是美国谚语所说的“尾巴在摇狗（城市推动国家）”。

这种创新和实验精神不仅限于美国——它包括全世界的城镇政府，他们是全球整合型企业的理想合作伙伴。在IBM，我们在各式各样的事务上与城镇政府合作，从防止犯罪到提高交通系统的效率。GIE不论大小，都同样可以帮助城市战胜他们现在和未来面临的挑战——其中许多挑战源于落伍于现代技术的基础设施。

发达和发展中国家的城镇政府的一个重要事务将是采取更精明的方式分配和消耗能源，因为全球能源消耗预计将在未来的25年间增长40%以上。¹⁴⁰这个增长速度很可能对电力网络造成巨大的压力——其中许多的设备都无法满足今天的能源需求——对市政预算的压力也是如此。今天，世界上许多大城市都发现他们的增长被能源所牵绊，因为他们的能源供应不可靠而且成本很高。

由于全球整合型企业关注着如何确保获得许可，以便在世界各地运作，所以他们可以成为城镇政府的合作伙伴，帮助他们战胜能源问题的挑战。通过提高公共设施的传输和分配系统效率，来实现大幅度的节约，这还可以避免在扩大能源产能方面的昂贵投资。“智能电网”让客户可以决定何时使用各种耗能工具（从计算机到洗碗机）。通过帮助他们改变行为模式，可以更高效地利用能源，同时降低成本——这对个人消费者和服务于他们的电力公司都有益。

竞争——并胜出

我至此讨论的所有问题最终都归结为一个问题——在这个（大部分）被自由流动的物品、服务、人员和资本界定的世界上，哪些企业和社会将会胜出？答案很简单：将是那些学会主动出击的人。这不是美国的橄榄球赛——坚强的防卫往往胜出。要在这场竞技中胜出，在这个动态变化的时代，你必须不停地向前，不停地调整。

这是个新情况，它创造了一个活跃的强有力的竞争环境，但是，其中的很多人还没有把握到这一点。所有的国家都面临着根本不同的竞争环境，人们对所有事物的期望值都更高——从产品到服务质量、到工作环境、到知识产权保护、到法律条款。请注意，是“更高”而不是“更低”。换句话说，要在这个新的全球经济体中获得成功，你需要升级到新的层次。赛场可能是平坦的，但是，不再是海平面的水平，赛场已经转移到海拔更高的高原上了。

我相信三个基本原则可以作为主动出击的战略，让企业和机构在这个世界的第一个真正全球化经济体中变得更强壮。

第一，你必须贡献独特的价值。在整合的全球经济中，投资、工作和人员都在自由流动。问题是：什么力量可以导致他们流向我们？成功的城市、机构和公司将拥有某种经济和社会创新能力，他们显然是比别人做得更好。他们将理解他们的文化、专长、基本技能、商业环境和他们的基础设施，这些都让他们在全球化竞争市场中独占鳌头，吸引人才和投资。他们还将作出选择、有战略地针对投资、激励，并研究那些差别化因素。

第二，每个企业和每个社会都必须同时为了未来而投资，提高他们的肌力，更具竞争力。虽然在处理财政赤字方面存在一定压力，但是，不论是公立还是私立，只要是为创新型业务工作的任何人都知道，缩减成本

无法造就你的竞争力。你必须为自己的未来投资，不论是好日子还是穷日子，你都必须坚持这点。这是IBM在几十年前就学会的——这个教训对于城市和社会来说都是真理。要在这个更平坦、更高的赛场上胜出，就要求你在关键的领域增加投入（比如基础设施），打乱旧有的业务模式、跟上时代的工作技能并深入研发。

这不仅仅是投资的问题。必须调整政策，以培养和促进创新型经济体。每个城市和国家（像每个崛起的企业或全球整合型企业那样）必须能够插足全球的供应链、人才库和协作网络中。他们必须能够利用这一切为本土创造价值，不论是产品还是服务。

第三，企业和社会必须欢迎新技术带来的无限潜力。大数据、社交、移动和云计算的汇集能力已经从根本上改变了制造、分配和消费产品和服务的方式。我们说数据是新出现的、巨大的、新型的自然资源，这一点儿都不为过。有人说数据是新的石油——但是，即使是这种说法也没有抓到它划时代的重要意义。蒸汽之于18世纪——滋生了第一次工业革命……电磁波之于19世纪——促成了第二次工业革命——碳氢化合物之于20世纪——让现代运输和能源成为可能——正像是数据爆炸之于21世纪。

数据让我们能够看清这个世界，从前从未做到这个程度。其经济和社会价值几乎是无法计算的。但是，要抓住这些价值不仅需要新科学和新技术。还需要新型的政府、新型的决策方式、新型的公共参与系统和针对重大问题（如隐私和安全）的新型思维方式。大数据是让企业变得更聪明的基础。如果你把大数据和云计算结合起来，你就是游戏规则制定者和改变者。我说的不是云计算让社交媒体或在线游戏（如愤怒的小鸟）成为可能。制造业的供应链发生的事情与此类似。想像一下，具有全球规模的扁平的商业系统住在云端，通过一种安全而可靠的方式与你的企业相连。想像一下那是一个为你的管理系统而设计的完整的供应链。

虽然企业云技术还不是很成熟，还需要继续改进，但是他们将创造新的运作模式，释放出更高水平的生产力和竞争力。

还有很多要做：促成GIE最佳实践

在这个促成企业和社会战胜挑战的宏观框架下，还有几个更具目标性的运作问题，对于全球整合型企业的运作至关重要。这6个核心的运作要素是：

1) 全球与区域的销售和营销对比

- 2) 供应链、市场准入和物流及分销效率
- 3) 发明、管理和保护知识产权 (IP)
- 4) 企业文化、领导力的鉴别和培养
- 5) 经济和财务管理 (基金 / 会计 / 现金管理)
- 6) 为市场准入和自由运营建立当地政府的信任

我已经在本章和这本书的其他章节涉及了这些要点。每一点都值得你更多的关注，问问自己，最优的管理实践需要哪些要素，如何执行。为了帮助这个课题的深入研究，我已经建立了“全球型企业中心 (CGE)”，这是一个非赢利组织，致力于研究和了解全球化整合。它的工作将包括：找出全球化商业转变这个世界的多种方式，准确定位商业实践、领导力风格，和有助于释放更多机会和繁荣的创新。它还将帮助商业、政府和公民社团的领导者们采取行动，采纳那些为全球整合型企业奠定基础的基本原则。

虽然还有许多问题需要回答，但我们知道，在全球化和技术力量的极力推动下，商业和社会正在发生着翻天覆地的变化——在结构、运作和文化等方面。商业、政府、教育和所有公民社团的领袖们需要全面了解正在发生的变化，帮助全球整合型企业作出改变，为全世界的进步与繁荣做贡献。



结语： 一个发现的时代

我于1973年大学毕业，毕业后不久就开始到IBM工作。那时，没有人谈论“全球化经济”。美国和其他西欧发达国家占据着优势地位——占全球GDP的约一半。“新兴市场”这个词还不存在（直到1981年才创造出来），主要是因为那些国家还未被视作是“新兴的”。它们很穷，许多国家被没有能力的领导人拖累着，追逐着错误的政治理想，它们人口众

多，在那个时候，这更多的是个负担而不是利益。他们是“负债”国。没有理由去指望他们的现状会发生什么改变。

但是，改变的确发生了。改变的迹象很多，但是最引人注目的证据可能是在我大学毕业40年后，《金融时报》（Financial Times）发表的一篇文章。这篇文章注意到了——一个历史性的发展：“2013年，在机械化引导英国在19世纪走上了工业化的道路后第一次，新兴经济体将生产全世界的绝大部分产品和服务。”这篇文章还指出这个趋势有望继续：“据国际货币基金组织（International Monetary Fund）估计，至2018年，新兴市场占全世界出口额的份额将升至55%，让‘新兴’这个名词越来越不合时宜。”¹⁴¹

我不认为在1973年任何人能够预测到这个转变。这对于我来说简直是不可思议。那么，我是在什么时候确信我们需要“走向世界”的呢？

对于那些以前认识我的人来说，我就是个巴尔的摩市民，从来没有和父母一起去国外旅行过，不懂外语，在这个城市上大学，打第一份工，我的全球化倡议肯定让他们困惑。即使在IBM，我的工作也是经过了十多年后才涉及到国际化的。

但是，在巴尔的摩长大让我对“美国海岸”之外的世界充满憧憬。这个城市一直都是美国最繁忙的港口之一，自从1706年建港以来，就是一个国际贸易港。我看到港口如何给巴尔的摩市带来活力和适应力——它通常被人们认为是一个运气不佳的省城。

当我在多年后移居东京时，这个印象再次被加强。虽然东京与“迷人的城市”（巴尔的摩曾在70年代中期如此自称）没有相似的地方，但是，我看到了贸易和投资对它的影响。我在日本任职期间，日本对海外的人员和产品都更为开放。许多日本人告诉我，像IBM这样的公司对这个国家有益，它们带来了新思想和新的经商方式。

我在巴尔的摩和东京的任职，加上我服务于IBM期间的全球旅行，形成了我现在关于我们所处于的全球化时代的思想。我开始看到新兴市场的政治和商业领袖们的承诺，他们为了培养大量的中产阶级丢弃了过去那一套。同样重要的是，我开始发现最好的想法可能来自任何地方——通常是来自非传统的渠道。每个公司——确实，每个国家——都可能沦为“集体传统思维”的牺牲品，这种思维有着破坏性效果，因为它扼杀了对进步至关重要的创新精神。因此，在21世纪，驱动卓越和竞争力的许多原则之一就是：培养外来者和他们的非常规想法（通常是因为曾在世

界不同地方生活过的结果）。不论你曾在哪里生活，不论你今天在哪里工作，你（和你的公司）都可以采纳这些原则，下面我将详细介绍这些原则。

但是，在全球化时代追求卓越必不可少的是：适应和改变的能力——甚至更重要的是——看到改变的到来并把自己放在能够从中受益的位置。正如我在本书开篇指出的那样，我不是问：“全球化时代能给我带来什么？”而更好的问题是：“我如何能让工作机会和投资流向我？”

答案来自对三大力量的理解，正是这三股力量引导着工作机会在全球网络和经济体中流动。第一股力量是单纯经济的力量，由成本或利润潜力所驱动，但是也由差异性驱动。第二股力量是专长带来的增长价值。在这个生产和配送对任何人来说都越来越容易的世界，唯一的、真正的差别化因素就是独特的价值定位——思想、技能、人才或资源——这才是可持续发展的。第三股力量是开放性：开放的技术标准、开放的贸易、开放的新思想和新工作方式。开放提供了公平的赛场，它刺激竞争、培养合作、激发创新。开放的标准尤其重要，因为这把公司从建立劳动力密集型平台的工作中解放出来，从而极大地推动了规模化。

全球整合型企业的指导原则

我撰写《反思》（Re-Think）这本书的主要目的是唤起人们对全球整合型企业更深入的理解，并强调在21世纪引导其发展的基本原则。下面这些文字总结了这些原则，为企业（不论是领导还是员工）和国家提供一个指引：

- *你必须与全球保持一致，但是还要符合当地的情况。*在多个国家运作的企业需要根据当地需求调整他们提供的产品或对外政策，同时确保品牌的价值定位和指引公司的原则在任何一个地方都要保持一致。
- *要学会在许多不同的环境中运作。*在这个快速变革的时代，适应变化的能力是成功的重要特质。而适应性的最好老师是在新环境中与新人群的体验。一旦你决定改变，你必须与你的工作团队沟通，并让他们认同。
- *从不同的角度来观察你的企业。*你通过跳出自己的圈子，就可以获得对自身企业的无价的视角。到总部以外工作——越远越好——把你自己沉浸到当地文化中去。你将学习新事物，你将学会新的思考方式。

- 鼓励人们站在公司架构之外、在舒适带以外，进行思考和行动。所有企业都需要“破坏者”——敢于标新立异的人——越是守旧的企业越是需要破坏者。管理层要支持和奖励奇思妙想，员工们要本着实事求是的精神提出实用的想法，来挑战传统观念。
- 知道你的长项——不仅仅是你能做什么。企业和员工都容易抓住一条业务线不放，因为在过去它带来了稳定的收益。但是，在商业的成功史上这样的例子屡见不鲜：企业长时间抓住某个产品或服务不放，最后发现需要改变时已经为时已晚。
- 降低重心。找到可以把决策权从总部下放到各地市场的方式。让执行者更接近客户，调整经济激励政策，让那些直接服务于客户的人得到更可观的奖励。
- 向下级学习。如果管理层不能接触到分散在企业各个层面的知识，就会错失有价值的信息。领导者最不能被一个内部的保护圈孤立，从而听不到这圈人认为不受欢迎的信息。
- 强调人力资本。员工总是最重要的资本，但是，创新型商业模式将导致工作技能与资金具有相同的价值。企业（和国家）的成长将越来越多地受脑力而不是肌力的驱动。雇佣最优秀的人员、培养他们、留住他们将是21世纪竞争力的最关键驱动力。
- 按世界本来的样子来看待它——而不是你想要的样子。认清这个世界是如何变化的，这将促成企业在结构和管理方面转型，成为游戏规则的制定者。但这取决于清晰的远景和强有力的领导力。
- 继续向前。迈向未来（不管是为公司还是为国家）不可避免地要接受改变，对许多人来说这可能是破坏性的（或者受到抵抗）。但是，站在原地不动绝对不是解决之道。看清未来，鼓足勇气前行吧！
- 解释清楚你在做什么——为什么要这么做。因为变革通常具有破坏性，所以可能会激起一些感觉自己受到威胁的人们的反击。企业和国家需要获得理解——为什么要采取这些措施，这些措施对未来的竞争力有什么贡献。
- 在共同的价值观基础上建立共同的文化。所有企业（特别是那些在全世界运营的企业）都需要统一的价值观作为纽带，把员工们连接在一起。如果向整个工作团队征求意见，让他们说出应该怎样做，这样的价值观将更有意义。

最大化发现的年代的价值

在本书开篇我把现在这个时代描述为“发现的年代”。我从来没有如此坚信过，这个时代——这个由全球整合型企业奠定根基的时代——将会继续。突破性的发明创造——其中许多与数据和分析密不可分，且通过云技术传播——将转换商业运作的模式和每个人的日常生活方式。这些发明创造还很有可能释放出一个充满创新与机遇的新时代。

但是，要多长时间才能挖掘出这些潜力？多少人能够意识到这一点？

通过观察企业 and 国家如何在这个发现的年代中行动，我们可以发现答案。他们是把自己定位在抓住机遇？还是抵抗即将到来的改变？

如果说我在IBM工作的39年间学到了什么，那就是，你在实施变革之前等待得越久，执行起来就越困难——其成效就越低。在这个全球化的时代，变革来临得越来越迅速，他们来自某个国家——特别是城市——影响全世界，他们的转型能力将比过去更强。抵抗这些改变无异于自取灭亡。

对于商业、政府、学术和其他领域的领袖们来说，发现的年代释放出来的机遇（当然也有挑战）顺应了他们在未来的新方向上投入更多、学习更多的需求。有许多工具和组织机构可以帮助这些领导者在这个变化的海洋中航行，让他们从中获益。我试图通过成立全球型企业中心（CGE）来尽一己之力。我相信，这些领袖们会明白（像我一样）：全球整合型企业提供了理想的运作结构，以便我们在发现的新时代迎接挑战，并抓住瞬间即逝的机会。我非常兴奋，在我们的世界里我能够帮助人们加深对这个世界的认识，从而推进全球社会、经济和人类的进步。

参考资料

- ¹“An emerging middle class,” OECD Observer, 2012.
<http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/>
- ²“Global Patent Filings See Fastest Growth in 18 Years,” World Intellectual Property Organization, December 9, 2013. http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2013/article_0028.html
- ³Harold L. Sirkin, James W. Hemerling, and Arindam K. Bhattacharya, *Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything*, p. 221.
- ⁴“IBM Unveils New Technology to Connect a Smarter Planet,” IBM press release, April 29, 2013.
http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/40926.wss#_edn1
- ⁵“Organizing for an emerging world,” McKinsey Quarterly, June 2012.
http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizing_for_an_emerging_world
- ⁶“The year before the sky fell in,” The Economist, June 8, 2013.
<http://www.economist.com/news/books-and-arts/21578978-world-1913-was-worryingly-similar-world-today-year-sky-fell>
- ⁷“Who Made That?” The New York Times, June 9, 2013:
<http://www.nytimes.com/packages/html/magazine/2013/innovations-issue/#/?part=introduction>
- ⁸“Our History: Overview,” Hudson’s Bay Company.
<http://www.hbcheritage.ca/hbcheritage/history/overview.asp>
- ⁹“Smoot-Hawley Tariff,” U.S. Department of State.
http://future.state.gov/when/timeline/1921_timeline/smoot_tariff.html
- ¹⁰John Micklethwait and Adrian Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, pp. 170-71
- ¹¹Ibid., p. 170
- ¹²World Trade Organization.
http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its12_world_trade_dev_e.pdf
- ¹³“Financial globalization: Retreat or reset?” McKinsey Global Institute, March 2013.
http://www.mckinsey.com/insights/global_capital_markets/financial_globalization
- ¹⁴Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can’t Dance? Leading a Greater Enterprise Through Dramatic Change*, p. 64
- ¹⁵James W. Cortada, “Progenitors of the Information Age: The Development of Chips and Computers,” Alfred D. Chandler, Jr. and James W. Cortada (eds.), *A Nation Transformed by Information*, p. 202
- ¹⁶Irving Wladawsky-Berger, December 7, 2009.
<http://blog.irvingwb.com/blog/2009/12/reflections-on-surviving-disruptive-innovations.html>
- ¹⁷“Linux: The era of open innovation,” IBM 100. 2011. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/linux/>
- ¹⁸Ibid.
- ¹⁹“Open Source and Governments: A Global Look,” Red Hat, May 2012.
<http://www.redhat.com/rhecm/rest-rhecm/jcr/repository/collaboration/sites%20content/live/redhat/web-cabinet/static-files/documents/2012-05-15-APAC-Open-Source-governments-webinar>
- ²⁰“IBM Commits \$1 Bill to Fuel Linux and Open Source Innovation on Power Systems,” IBM press release, September 17, 2013. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/41926.wss>
- ²¹“Linux: The era of open innovation,” IBM 100. 2011. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/linux/words/>
- ²²“When giants slow down,” The Economist, July 25, 2013.
<http://www.economist.com/news/briefing/21582257-most-dramatic-and-disruptive-period-emerging-market-growth-world-has-ever-seen>
- ²³“For the first time, the combined GDP of poor nations is greater than the rich ones,” Quartz, August 28, 2013. <http://qz.com/119081>

- ²⁴ “O for a beaker full of the warm South,” *The Economist*, January 17, 2013.
<http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21569747-poor-countries-other-poor-countries-matter-more-rich-ones-o-beaker>
- ²⁵ “World Investment Report 2013: Overview,” UNCTAD, June 2013.
http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013overview_en.pdf
- ²⁶ “International Trade Statistics 2012,” World Trade Organization.
http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its12_world_trade_dev_e.pdf
- ²⁷ “Fortune Global 500,” *Fortune*, 2013.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list/?iid=G500_sp_full
- ²⁸ “Appirio Acquires TopCoder,” Appirio press release, September 17, 2013.
<http://appirio.com/category/press-releases/2013/09/appirio-acquires-topcoder-creating-worlds-largest-professional-development-design-community/>
- ²⁹ “Community Driven Design, Development & Data Science,” topcoder.
<http://www.topcoder.com/whatiseoi/>
- ³⁰ “A Catalyst and Encourager of Change,” *BusinessWeek*, July 6, 2003.
<http://www.businessweek.com/stories/2003-07-06/online-extra-a-catalyst-and-encourager-of-change>
- ³¹ Linda S. Sanford with Dave Taylor, *Let Go to Grow: Escaping the Commodity Trap*, p. 52
- ³² “A Catalyst and Encourager of Change,” *BusinessWeek*, July 6, 2003.
<http://www.businessweek.com/stories/2003-07-06/online-extra-a-catalyst-and-encourager-of-change>
- ³³ “What Is Connect + Develop?” Procter & Gamble.
http://www.pgconnectdevelop.com/home/pg_open_innovation.html
- ³⁴ Ibid.
- ³⁵ “How Watson helps answer big questions with Big Data,” IBM advertisement, *Wall Street Journal*, June 24, 2013. http://www-03.ibm.com/innovation/us/watson/pdf/watson_wsj_06_24_13.pdf
- ³⁶ “IBM Expands Global Business Services With New Analytics and Optimization Services,” IBM press release, April 14, 2009. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/27203.wss>
- ³⁷ “Big Data: The Management Revolution,” *Harvard Business Review*, October 2012.
<http://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution/ar/pr>
- ³⁸ Ibid.
- ³⁹ “How Watson helps answer big questions with Big Data,” IBM advertisement, *Wall Street Journal*, June 24, 2013. http://www-03.ibm.com/innovation/us/watson/pdf/watson_wsj_06_24_13.pdf
- ⁴⁰ “State Farm is There: As You Drive,” *The Wall Street Journal*, August 5, 2013.
http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323420604578647950497541958.html?mod=ITP_moneyandinvesting_0
- ⁴¹ “Announcing the IBM Watson Ecosystem Program,” IBM.
<http://www-03.ibm.com/innovation/us/watson/>
- ⁴² “IBM Unveils New Technology to Connect a Smarter Planet,” IBM press release, April 29, 2013.
http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/40926.wss#_edn1
- ⁴³ “IBM AS/400,” IBM. http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/rochester/rochester_4010.html
- ⁴⁴ “Takeo Shiina,” IBM. http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/builders/builders_shiina.html
- ⁴⁵ “Kakutaro Kitashiro,” IBM.
http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/builders/builders_kitashiro.html
- ⁴⁶ “Annual Report, 1998,” IBM. <ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/1998/ibm1998.pdf>
- ⁴⁷ “IBM Global Services: A Brief History,” IBM.
<http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/gservices.pdf>
- ⁴⁸ “Annual Report, 2001,” IBM. <ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2001/ibm2001.pdf>
- ⁴⁹ “Innovate America: National Innovation Initiative Summit and Report,” Council on Competitiveness, 2005. http://www.compete.org/images/uploads/File/PDF%20Files/NII_Innovate_America.pdf
- ⁵⁰ Gerstner, *Who Says Elephants Can’t Dance?*, p. 86
- ⁵¹ “Frequently Asked Questions,” IBM, April 10, 2007.
<https://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/faq.pdf>
- ⁵² “Quintessential Quotes,” IBM. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/quotes.pdf>
- ⁵³ Chandler and Cortada, *A Nation Transformed by Information*, p. 292

- ⁵⁴ Kevin Maney, Steve Hamm, and Jeffrey O'Brien, *Making the World Work Better: The Ideas That Shaped a Century and a Company*, 2011, p. 210
- ⁵⁵ "Reversal of fortune," *Innovation Ireland Review*, Spring/Summer 2012.
<http://content.yudu.com/A1zrol/IIR04/resources/69.htm>
- ⁵⁶ "A Business and Its Beliefs," IBM. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/bizbeliefs/>
- ⁵⁷ "Chronological History of IBM: 1910s," IBM.
http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/decade_1910.html
- ⁵⁸ Ibid.
- ⁵⁹ Maney, Hamm, and O'Brien, *Making the World Work Better*, p. 154
- ⁶⁰ Ibid., p. 155
- ⁶¹ Ibid., p. 157
- ⁶² "Chronological History of IBM: 1980s," IBM.
http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/decade_1980.html
- ⁶³ "Annual Report, 2011," IBM. http://www.ibm.com/investor/pdf/2011_ibm_annual.pdf
- ⁶⁴ Fourth quarter earnings presentation, IBM, 2010.
<http://www.ibm.com/investor/4q10/presentation/4q10prepared.pdf>
- ⁶⁵ "IBM's Global Talent Management Strategy: The Vision of the Globally Integrated Enterprise," Society for Human Resource Management, 2010.
http://www.shrm.org/Education/hreducation/Documents/Boudreau_Modify%20IBM%20Case%20Study_PDF%20nly-CS5-partA-FINAL%20TO%20POST.pdf
- ⁶⁶ "IBM Shifts Global Procurement Headquarters to China," IBM press release, October 12, 2006.
<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20422.wss>
- ⁶⁷ Ibid.
- ⁶⁸ "The Globally Integrated Enterprise," IBM. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/globalbiz/transform/>
- ⁶⁹ "An interview with Michael Cannon-Brookes," McKinsey, 2012.
http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Interview_with_Michael_Cannon_Brookes.ashx
- ⁷⁰ "The Globally Integrated Enterprise: Transforming the World," IBM. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/globalbiz/transform/>
- ⁷¹ "Reversal of fortune," *Innovation Ireland Review*, Spring/Summer 2012.
<http://content.yudu.com/A1zrol/IIR04/resources/69.htm>
- ⁷² Thomas L. Friedman, *The World is Flat* ("Release 3.0" edition), p. 442.
- ⁷³ "The Globally Integrated Enterprise: Transforming the World," IBM. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/globalbiz/transform/>
- ⁷⁴ "IBM -- Delivering Performance Through Continuous Transformation," IBM Institute for Business Value, 2009.
<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03243usen/GBE03243USEN.PDF>
- ⁷⁵ "About Growth Markets," IBM.
http://www-03.ibm.com/employment/leadgrowthmarkets/growth_markets.html
- ⁷⁶ "IBM India milestones," IBM. <http://www-07.ibm.com/in/careers/history.html>
- ⁷⁷ "Rise, fall, and rise of IBM in India," *Business Today*, June 17, 2011.
<http://businesstoday.intoday.in/story/ibm-india-george-fernandes-history-in-india/1/16367.html>
- ⁷⁸ "IBM India milestones," IBM. <http://www-07.ibm.com/in/careers/history.html>
- ⁷⁹ "IBM's India Pep Rally," *BusinessWeek*, June 5, 2006.
<http://www.businessweek.com/stories/2006-06-05/ibms-india-pep-rally>
- ⁸⁰ "Bharti Airtel announces agreement with IBM," IBM press release, July 12, 2011. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/34914.wss>
- ⁸¹ "Spoken Web," IBM Research. http://researcher.watson.ibm.com/researcher/view_project.php?id=2997
- ⁸² "Hungry tiger, dancing elephant," *The Economist*, April 4, 2007.
<http://www.economist.com/node/8956676>
- ⁸³ Maney, Hamm, and O'Brien, *Making the World Work Better*, p. 216
- ⁸⁴ "IBM's Corporate Service Corps: A New Model for Leadership Development, Market Expansion and Citizenship," IBM, 2011.
http://www.ibm.com/ibm/responsibility/corporateservicecorps/pdf/IBM_Corporate_Service_Corps_Essay.pdf

- ⁸⁵ “Taking a Mexican Company Global – The Cemex Way,” Darden Business Publishing, University of Virginia, July 13, 2012.
- ⁸⁶ Antoine van Agtmael, *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies is Overtaking the World*, p. 158
- ⁸⁷ “Cemex – Paving the way for global treasury,” Wall Street Systems.
<http://www.wallstreetsystems.com/documents/cemex.pdf>
- ⁸⁸ “Taking a Mexican Company Global – The Cemex Way,” Darden Business Publishing, University of Virginia, July 13, 2012.
- ⁸⁹ “Cemex – Paving the way for global treasury,” Wall Street Systems.
<http://www.wallstreetsystems.com/documents/cemex.pdf>
- ⁹⁰ “Cemex: Globalization ‘The Cemex Way,’” MIT Sloan Management, March 5, 2009.
<https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/CaseDocs/09%20039%20CEMEX%20%20Lessard.pdf>
- ⁹¹ “Annual Report 2012,” Cemex. http://www.cemex.com/CEMEX_AR2012/eng/OurDNA.html
- ⁹² “CEMEX Process and IT Transformation: Delivering Value Through an Integrated Business Process Model,” IDC case study, February 2013.
<http://www.cemex.com/MediaCenter/files/IdcCaseStudyCemexProcessItTransformation.pdf>
- ⁹³ Ibid.
- ⁹⁴ “CEMEX: Shift,” CEMEX, 2010. http://www.cemex.com/whatishift/cxshift_innovation.htm
- ⁹⁵ “CEMEX achieves record alternative fuels substitute rate of over 80% in Germany,” CEMEX press release, May 13, 2013. <http://www.cemex.com/MediaCenter/Story/Story20130513.aspx>
- ⁹⁶ “National Telecom Statistics,” COAI.
<http://www.coai.com/Statistics/Telecom-Statistics/National/National>
- ⁹⁷ “Bharti Tele-Ventures Becomes PAT Positive,” Bharti Tele-Ventures press release, April 23, 2003.
http://www.airtel.in/wps/wcm/connect/ccbb7d11-50a0-43aa-9448-6daf3a452c69/press_release_q4_fy03.pdf?MOD=AJPERES
- ⁹⁸ “Building the India of Tomorrow,” IBM. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/kohli.pdf>
- ⁹⁹ “Bharti Airtel grows at a stunning pace by keeping its focus on the customer,” IBM, March 2008.
<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/odc03064usen/ODC03064USEN.PDF>
- ¹⁰⁰ Ibid.
- ¹⁰¹ “Bharti and IBM Announce First-of-a-Kind Business Transformation Agreement in Global Telecommunications Industry,” IBM press release, March 26, 2004.
<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/6910.wss>
- ¹⁰² “Building the India of Tomorrow,” IBM. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/kohli.pdf>
- ¹⁰³ “New Business Models for Telecom,” IBM. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/smartertelco/>
- ¹⁰⁴ “Strategic Outsourcing at Bharti Airtel Limited,” Harvard Business School, December 4, 2007
https://www.os3.nl/_media/2009-2010/courses/icp/strategic_outsourcing_at_bharti_airtel.pdf
- ¹⁰⁵ “Annual Report 2005-06,” Bharti Airtel.
<http://www.airtel.in/wps/wcm/connect/e2836488-429c-4310-8c30-cd05e2731f7e/Annual-Report-2005-2006.pdf?MOD=AJPERES>
- ¹⁰⁶ “Outsourcing Its Ways to Success: Manoj Kohli,” CIO.in.
<http://www.cio.in/view-top/outsourcing-its-way-success>
- ¹⁰⁷ “Reverse Innovation Success in the Telecom Sector,” HBR Blog Network, May 12, 2010.
<http://blogs.hbr.org/2010/05/reverse-innovation-success-in-the-tele/>
- ¹⁰⁸ “Embracing External Learnings,” IBM. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/kohli.pdf>
- ¹⁰⁹ “Bharti Airtel and IBM Join Forces to Transform Emerging African Mobile Communications Market and Fuel Economic Development Across the Continent,” IBM press release, September 17, 2010.
<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/32505.wss>
- ¹¹⁰ “Chinese companies endeavor to build up global brands,” China Daily, September 17, 2013.
http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2013-09/17/content_16975923.htm
- ¹¹¹ “Corporate Presentation,” Geely Automobile Holdings Limited, December 2013.
http://202.155.223.21/~geelmhk1/PDF/Presentation/geelyauto-presentation_december_2013.pdf
- ¹¹² “From Refrigerators to Volvo: The Geely Story (Part One),” China Car Times, December 5, 2013.
<http://www.chinacartimes.com/2013/12/refrigerators-volvo-geely-story-part/>
- ¹¹³ “From Refrigerators to Volvo: The Geely Story (Part Two),” China Car Times, December 5, 2013.
<http://www.chinacartimes.com/2013/12/refrigerators-volvo-geely-story-part-2/>

- ¹¹⁴ “The First Multinational Car Corporation in China,” Geely History.
http://www.geely.com.sa/geely_mile-stone.html
- ¹¹⁵ “The dream of Li Shufu. A Geely car for everyone.”
<http://www.youtube.com/playlist?list=PL57AEBEEAD069884D>
- ¹¹⁶ “Overseas Business,” Geely. <http://www.geely.com.sa/overseas.html>
- ¹¹⁷ “Daqing Volvo Car Manufacturing Co., Ltd. Established,” Global Times, October 23, 2013.
<http://www.globaltimes.cn/content/819687.shtml#.UrIEHCeaYuM>
- ¹¹⁸ “Corporate Presentation,” Geely Automobile Holdings Limited, December 2013.
http://202.155.223.21/~geelmhk1/PDF/Presentation/geelyauto-presentation_december_2013.pdf
- ¹¹⁹ “The Objectives of Amoeba Management,” Kyocera.
<http://global.kyocera.com/inamori/management/amoeba/purpose.html>
- ¹²⁰ “An Inorganic Approach to Globalization: The Marriage of Geely and Volvo,” Booz & Co., 2009.
http://www.booz.com/media/file/An_Inorganic_Approach_to_Globalization_en.pdf
- ¹²¹ “Geely and Volvo Cars Cooperate in New R&D Centre in Gothenburg, Sweden,” Geely press release, February 20, 2013. <http://finance.yahoo.com/news/geely-volvo-cars-cooperate-r-143000494.html>
- ¹²² “New Corporation,” Geely. <http://www.geely.com.sa/new-technology.html>
- ¹²³ “Geely reaches out for help in a global future,” Automotive Logistics, January 1, 2011.
<http://www.automotivelogisticsmagazine.com/interview/geely-reaches-out-for-help-in-a-global-future>
- ¹²⁴ Ibid.
- ¹²⁵ “Geely nets online store,” China Daily, August 12, 2010. http://www.chinadaily.com.cn/business/2010-12/08/content_11670643.htm
- ¹²⁶ “Online car sales: Creating a ‘buzz’ and new business,” China Daily, May 20, 2013.
http://www.chinadaily.com.cn/business/motoring/2013-05/20/content_16511821.htm
- ¹²⁷ “Technology Corporation,” Geely. <http://www.geely.com.sa/technology-corporation.html>
- ¹²⁸ “Geely Chairman Li Shufu: from an adventurous newcomer to an industry leader,” Global Times, July 23, 2013. <http://www.globaltimes.cn/content/798321.shtml#.UrEMFyeaYuO>
- ¹²⁹ “Education at a Glance,” OECD, September 7, 2012. <http://dx.doi.org/10.1787/888932662276>
- ¹³⁰ “Remarks by the President on Investing in America’s Future,” The White House, October 25, 2013.
<http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/10/25/remarks-president-investing-americas-future>
- ¹³¹ “The School That Will Get You a Job,” Time, February 24, 2014.
<http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,2165479,00.html>
- ¹³² “3-D Printing: The Greener Choice,” Michigan Tech, October 14, 2013.
<http://www.mtu.edu/news/stories/2013/october/story97966.html>
- ¹³³ “Energy Savings in 3-D,” Oak Ridge National Laboratory, November 20, 2013.
<http://www.ornl.gov/ornl/news/features/2013/energy-savings-in-3-d>
- ¹³⁴ “3-D Printing Request Form,” Washington, DC public library. <http://dclibrary.org/node/36592>
- ¹³⁵ “China’s Great Uprooting: Moving 250 Million Into Cities,” New York Times, June 15, 2013.
<http://www.nytimes.com/2013/06/16/world/asia/chinas-great-uprooting-moving-250-million-into-cities.html>
- ¹³⁶ “Urbanization: A Majority in Cities,” United Nations Population Fund, May 2007.
<http://www.unfpa.org/pds/urbanization.htm>
- ¹³⁷ “Urban World: Cities and the rise of the consuming class,” McKinsey Global Institute, June 2012.
http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_cities_and_the_rise_of_the_consuming_classes
- ¹³⁸ John Zogby, *The Way We’ll Be*, 2008.
- ¹³⁹ Brace Katz and Jennifer Bradley, *The Metropolitan Revolution: How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy*, 2013.
- ¹⁴⁰ “Transforming the energy value chain,” IBM, February 2012. <http://www-304.ibm.com/easyaccess/fileserv?contentid=230402>
- ¹⁴¹ “Southeastern shift: The new leaders of global economic growth,” The Financial Times, June 5, 2013.
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/b0bd38b0-ccfc-11e2-9efe-00144feab7de.html?siteedition=intl#axzz2sMdxn4TI>