

IBM:这一次如何拥抱未来



■ 石丹

在经历了连续七个季度的亏损之后,IBM 对于创新、转型和自我颠覆的节奏明显加快了。对于这头行业内几经沉浮的大象,很多人都在风口观望,IBM 到底能否如其所愿。

我们试着把 IBM 的“重塑”行动归纳为重构商业模式、重新定位与客户的关系及重新配置企业文化三个方面,或许可以更为清晰地看懂 IBM 的意图和动作。

转型要素之一: 重构商业模式

IBM 策略:IBM 即服务

“IBM 即服务”,是 IBM 这一次的转型方向,听上去目标更简洁,却需要比以往付出更多。

IBM 是当今世界上最大的企业级数据中心技术供应商,但是云技术的发展正挑战着其原有的商业模式。IBM 公司董事长、总裁兼首席执行官罗睿兰面临的问题与 IBM 前几任 CEO 相似,甚至更加严重:如何以比旧业务衰退更快的速度向新业务转型。

罗睿兰曾对媒体表示,IBM 已经抛弃了部分盈利能力低的业务,从 2007 年开始,就在大数据和云计算等新领域投入巨资用于研发和收购,IBM 已经投资 70 亿美元用于云技术的打造,有 36,000 名云技术专家,2013 年云计算业务收入达到 40 亿美元,其中 20 亿美元来自服务,80% 的财富 500 强企业在使用 IBM 的云技术。云计算将成为 IBM 的一个新的机遇。“我们将在未来 10 年使公司转型,这不是一年就能完成的任务,尤其是对于像 IBM 这种规模的公司。我对公司发展方向以及我们的进展很满意。我们在进步,只是需要保持一定的速度。”罗睿兰给 IBM 全球超过 40 万员工发出的信息是:快速拥抱而非抵制未来。

2013 年 6 月份 IBM 以 20 亿美元收购了一家快速增长的云计算公司 SoftLayer,这标志着 IBM 启动了全新的云计算战略。有分析师认为,这是“云计算的 DNA”在 IBM 生根开

花了。IBM 在 2014 年 1 月份公布了投资 12 亿美元建设云计算数据中心的计划——将于 2014 年底前在 15 个国家建成 40 个云计算数据中心。2 月,IBM 又宣布计划投资 10 亿美元,开发云计算软件开发工具 BlueMix,以赢得未来在云计算领域最具话语权的开发者。

对于那些诞生在“云”中的公司来说,看待云计算环境并在其中运作的方式是它们的本能,但 IBM 公司并非如此。“与其他长期成功的企业一样,我们必须改变现有的理念,并且适应瞬息万变的环境。”IBM 大中华区全球信息科技服务部总经理罗睿怡说:“现在,我们正在进行再一次的转变。对于一家历史悠久的技术公司,一方面要利用云服务这种新形式扩展传统业务,另一方面,要通过业务模式的彻底转型,而改变公司创造价值的方式。这正是 IBM 一直遵循的路径。”

IBM 从制表机公司起家,逐渐成为编程计算领域的领导者,之后将个人电脑带给企业,并帮助企业利用互联网的价值。每次 IBM 都能随机应变,通过在新领域投资再造公司。

为了构建这一新的商业模式,IBM 推出了一系列重要举措。例如,IBM 投资 10 亿美元在一个开放的 PaaS 平台,使应用开发人员、业务线主管和 IT 负责人能够根据他们在企业中的角色更好地开展协作和工作。

在大数据领域,IBM 在大数据上的投入已超过 240 亿美元,拥有 15,000 名数据分析咨询师,400 名数学家和 2000 名 Watson 的专家。2013 年 IBM 数据分析业务收入达 160 亿美元。到 2015 年这一数字将达到 200 亿美元。

在电视节目中打败人类的 Watson 是数据驱动人工智能技术的“巅峰之作”。IBM 正在推动将 Watson 由应用科学转为商业应用,例如在医疗、药物开发和金融领域使 Watson 成为“聪明的助手”。2014 年 1 月份,IBM 宣布将投资 10 亿美元成立独立的 Watson 业务部门,并资助创业公司在 Watson 平台上开发应用。Watson 也将以云服务的形式提供给客户。这是罗睿兰的又一项长期赌注。

石墨微粉球化程度高、振实密度高、粒度分布窄 浙江丰利天然石墨球化设备入选 2014 浙江省新产品 目前石墨球形化领域效率高,运用广的成套设备



日前,浙江科技厅公布了 2014 年第一批浙江省新产品计划项目名单,国家高新技术企业浙江丰利粉碎设备有限公司研发的 9 种超微粉碎设备入选,天然石墨球化设备是其中一项。

肖守英:男人线上的“女汉子”

东风德纳车桥十堰工厂零件车间轴管班,专门生产与各种重型冲焊桥壳配套的所有轴管产品,轻则四五十斤,重则六七十斤,虽有轻便吊具,但手工搬动在所难免,因此这条生产线自成立那天起,就一直是男爷们儿的世界,就算体质一般的男员工,对这条线也是敬而远之。就是这样的情况,2009 年,35 岁的肖守英却主动申请到了轴管线上数控车岗

位,成为该生产线史上第一位女性员工,一直干到现在,干得让男人们刮目相看。

寻求个人能力的突破和相对较好的收入是肖守英最简单朴实的想法。虽然她之前也接触过数控,但毕竟未专门学过又所涉不深,而这里的加工精度要求达到 0.022mm 的公差,机床操作过程中体现出的技术含量也相对丰富得多,让人不敢掉以轻心,肖守英只有问主厨:你这个月打算做多少?今天的达成率是多少?其中一个店的主厨最有数字概念,到 4 月 20 号,他就能算出他们 4 月的奖金是多少。他会直接告诉你:到现在营业额多少,到何时会有多少,货款有多少,员工薪资又是多少,扣除成本后这家店还剩多少盈余,员工又可以分到多少钱。

我给下属的指示都是数字,因为形容词

IBM 这样定义当下自己转型的目标和意义:我们的变革目标是致力于向“IBM 即服务”的方向转变,它代表了 IBM 公司的市场化战略的重要改变。这也是自从 IBM 在 20 世纪 50 年代,为适应业务发展而建立大规模销售队伍以来,公司战略的最重要转变。IBM 正在进行一场宏伟的变革,既要重塑 IBM 自己,也要和大家一起重塑企业与行业。

转型要素之二: 重新定位客户关系

IBM 策略:Made With IBM

联合创新越来越成为一种趋势。2013 年 IBM 全球高管调研报告显示,有超过半数以上的 CEO 期望参与到开放的创新网络中,并与新的合作伙伴联手创新。这一报告还指出,由于面临着颠覆性创新,每个行业 and 每个地区都有些领导者已经推动组织开放地采取新工作方式,而且正在以一种信任姿态带领公司前行。而通过扩展合作范围来深化创新能力,可以加速企业发现新技术和新业务模式的步伐。

基于这些深入的洞察,IBM 中国开发中心(CDL,IBM China Development Labs)开创性地“打破藩篱”,利用开放式协作创新模式与众多合作伙伴携手建立“联合创新中心”,激发并释放中国行业、企业创新的源动力。

“联合创新中心”将会包容性地构建一个融合国际化软件开发资源、本地合作伙伴能力、多种投资机制以及商业模式转型探索的开放平台。在 IBM 全球副总裁兼 IBM 中国开发中心的总经理王阳看来,这种创新方式是符合互联网时代精神和需求的,“最好的研发环境是能够深入社会,和企业、客户一起做研发。这是 IBM 一个巨大的改变。”王阳说。

这种与客户关系的“巨大”改变还发生在 IBM 全球咨询服务部门(GBS)。GBS 大中华区总经理 Nancy E. Thomas 介绍,调查显示,55% 全球企业高管认为客户正在成为影响企业战略的重要因素。客户日益对企业拥有更大的影响力,客户参与和客户体验正在左右企业战略。移动、社交、云计算和分析技术正在改变个人与机构之间的互动方式,从而对企业产生颠覆性影响。数字技术正在使企业向客户主导型企业转型。为了帮助客户有效应对这一趋势,IBM 将从三方面构建全新的咨询服务模式,比如在合作开始阶段,就使 IBM 研发人员与客户开展紧密合作,提供基于本地特色的创新服务,以及建立 IBM 互动体验实验室。IBM 计划投入超过 1 亿美元在全球扩大咨询服务能力,在全球开设 10 个互

动体验实验室,以帮助客户获得更好的体验设计和互动参与。

IBM 这一变化的根源,在于互联网和云计算、社交、移动等新技术赋予了客户更大的权利,催生出首席执行官客户(CEC)这一新的势力。他们的影响力,从终端扩展到产品的研发、生产、营销等各个环节,拥有了主导商业的权利和能力,所有的企业都更加关注他们消费者的最终感受。

IBM 公司正在进行第四次大的转型,以客户为中心是此次转型的重中之重。“携手”(Made With)客户,便是 IBM 公司剥开互联网催生的浮躁,用严谨的商业思维和领先的科学技术帮助客户去转型、发现商业机会和未来。研究 IBM 此次转型就是研究它的客户们的转型。

转型要素之三: 重新配置企业文化

IBM 策略:“1-3-9”的企业文化新战略

每一次战略转型,都需要企业文化去支撑。

2013 年,董事长、总裁兼首席执行官罗睿兰发动了一次全球 43 万员工参与的、为期 72 小时的在线大讨论。而上一次 IBM 这样全球员工在线大讨论是在 2013 年,时任 IBM 全球 CEO 彭明盛发起的价值观在线大讨论。

罗睿兰发起的这个大讨论,分成九个论坛,分别从九个不同的方面探讨在这个变化的时代里,IBM 应该进行怎样的应对。IBM 的文化不是凭空形成,这种讨论被 IBM 定义为“参与式管理”,一个企业的价值观、文化应该是员工举手说,形成统一的认识,而不是将标语贴在公司的墙上。通过这一次的讨论,IBM 形成了“1-3-9”新的企业文化战略,即一个中心、三个价值观、九个行为指导。

罗睿兰拯救 IBM 的第一步就是“从消除与客户的距离”入手。罗睿兰宣布了一条新的规定:“如果客户有要求或疑问,IBM 必须在 24 小时内回应。”她专门在公司内部的社交系统 Community 上开通了一个叫做“Think Together”的账号,允许公司内所有人与她直接交流公司内外的事件。此外,她还鼓励全球各个区域市场的高管走出办公室,回到一线。这也使得 IBM 的管理架构变得更加扁平,对客户反应速度加快。

IBM 能再次带给人惊奇吗?人们拭目以待。

链接

- “IBM1-3-9”企业文化新战略
- 1 即一个中心:客户。
- 3 即三个价值观:成就客户;创新为要;诚信负责。
- 9 即九个行为指导:客户的事就是自己的事;积极倾听,预见客户的未来;持续精进,分享专业;不断再造自我;勇于提出和实践新构思;珍视奇思妙想,君子和而不同;深思熟虑,做足功课,反复演练;一起做,现在做、做出来;关切他人、建立长远关系。

机结合,采用独特的整形及分级技术,能使产品粒度分布集中,加工后的产品,球化程度高、振实密度高、粒度分布窄,质量稳定。生产线采用全自动控制,操作简便,大大降低了能耗,提高了生产效率。

目前,该生产线已在我国的石墨集产地黑龙江、内蒙古、天津、河南、江西、广东、山东、河北等省市加工企业广泛使用,同时远销德国、瑞士、巴西、日本等国,成为海内外石墨球形化领域效率更高,运用更广的成套设备。

(吴红富)



分数算平均值。大家好奇,我这个董事长领导得好不好?今年我的分数是 89.16 分。

当你习惯用数字思考,即使看到不好的数字也容易释怀,不会有压力,只觉得应该还要再做些什么。最后,我要提醒管理者,数字管理要伺机而动,什么数字要改变,什么数字还在容许范围内,可以继续,要给部属明确的指示,才能用数字做好领导。

押宝男士品类 雅诗兰黛 启动最大规模架构调整



消费市场萎缩、又遇奢侈品集团分羹,让化妆品巨头备感头疼。美国最大化妆品集团雅诗兰黛 6 月 17 日宣布,启动近年来最大规模的架构调整,重组旗下香水业务,还专门成立了男士护肤部门,原有两类业务的高层均发生重大变化。上财年雅诗兰黛集团的销售增幅远低于此前。

直指高利润领域

据了解,雅诗兰黛集团的香水部门 Aramis and Designer,以及彩妆部门 BeautyBank 和其新品开发部门 Ide-aBank 的全球品牌总裁将于 10 月 31 日改为担任集团高级顾问。同时,Aramis and Designer 香水业务,将由雅诗兰黛集团旗下最重要几个品牌的总裁 John Demsey 兼任,他分管的品牌包括雅诗兰黛、MAC、芭比波朗、海蓝之谜、Tom Ford Beauty 等,可见集团对香水业务的重视。

分析人士指出,重塑香水业务有助于美妆品牌找到业绩突破点。数据显示,雅诗兰黛 2013 财年销售额同比增长仅 5%,远低于上一年度的 10%。此外,雅诗兰黛集团还专门成立了男士护肤部门来打理倩碧男士、Lab Series 男士品牌。该部门将由倩碧、悦木之源、Ojon、天然植物品牌 Aveda、芳香精油护肤品牌 Darphin 五大品牌的总裁 Lynne Greene 来负责统领。男士护肤业务被称为护肤领域“最后的晚餐”。全球护肤品集团都在苦撑困局,欧莱雅集团今年前 3 个月的收入下跌 2.2%,为五年来最差业绩。

盼“利润奶牛”救场

雅诗兰黛此次架构重组,直指高利润、高潜力领域。分析人士表示,香水一向被业界称为“利润奶牛”,利润最高可达到 400%,液体成本仅为 3%。一旦有了粉丝群,可以持续获利数年甚至数十年。品牌增加香水类产品可帮助扩大利润。

不过,以往雅诗兰黛旗下的香水业绩并不尽如人意。集团上月刚刚发布的数据显示,截至 3 月的第三财季,香水业务即便增长高达 16%,但仍出现 190 万美元巨额亏损。奢侈品领域专家、财富品质研究院院长周婷表示,雅诗兰黛旗下香水与其他护肤品牌相比,特色并不显著。

与此同时,奢侈品集团正快步进军香水领域,Prada 去年底宣布与全球最大香水公司科蒂合作,为旗下 MiuMiu 推出高端香水,Burberry 于去年 8 月推出首款自营香水;路易威登也准备推出香水;华伦天奴今年将在欧洲上市香水并计划推广至亚洲。分析人士认为,雅诗兰黛如果不站稳先机,香水业务的蛋糕将被新竞争对手抢走。

男士业务风险高

雅诗兰黛集团总裁兼首席执行官 Fabrizio Freda 表示,男士品类在高级护肤领域拥有极高潜力,新部门的创立证明了集团对这一快速增长领域的战略性承诺。数据显示,2013 年全球男士面霜、乳液和美白等护肤品销售额为 33 亿美元。其中亚洲市场占据 64% 份额。这一领域在中国市场的年消费增速更是高达 20% 以上。

周婷表示,雅诗兰黛是女性护肤、彩妆为主的品牌,新业务存在很大风险。如何树立新的品牌形象、如何令男士产品的消费群与其传统女性定位分开,直接关系到雅诗兰黛此举能否成功。

记者在雅诗兰黛旗下品牌倩碧天猫旗舰店上看到,男士系列目前仅有 6 款产品,销量最高的是一款价格 220 元的 3.5 号男士洁肤水 200ml 装,月销售 68 件,其他产品月销量多为个位数,其中一款价格 420 元的眼霜月销量仅两件。

(孙竹青)

管理日记

■ 王品集团董事长 戴胜益

我认为,所有事情都能用数字衡量,拥有数字敏感度更是管理者责无旁贷的义务,没有数字概念不但无法做好领导,更不会是我培养提拔的对象。

在日常管理工作中,我最喜欢到每家店问店长:到今天为止,总计营业额是多少?或

要学会用数字管理

不具意义,大家会不知如何遵循。我发现我给的数字愈详细,员工愈清楚知道目标。例如,我提出获利率 17.5% 的目标,如果达到就有奖赏。而不是说:好好做,年底有赚钱就给大家好处,但到底什么叫有赚钱,什么叫没赚钱,大家根本搞不清楚。同时,主管贡献度也用数字管理,每个人都可以帮每位主管打成绩,从 0—100 分,每 5 分 1 格,再累计所有