

## 理念创新：永远领先一步

从 70 年前的财务处理机到 40 年前的大型机，从 20 年前的个人电脑到 10 年前的服务转型，从互联网技术崭露头角时郭士纳“电子商务”概念的提出到现在彭明盛“按需应变”理念的出炉……IBM 公司每一次的历史性转型，都给 IT 行业带来跨越式的变化。

IBM 这股蓝色潮流之所以历经百年，澎湃不息，就在于它总是能够在产业发展的关键时刻，提出符合产业发展方向的概念，一次又一次地引领 IT 产业的潮流。

那又是什么秘诀让 IBM 总能领先一步，一直走在行业的前列？

### 理念的前瞻

“你‘On Demand’（按需应变）了没有？”2002 年以来，一个中间写有白色“ON”单词的红色按钮，成为人们争相追逐的目标和对象。

问候的话里蕴含着的是一场正在和将要到来的、新的 IT 革命。它的倡导者和推动者是 IBM。

“我们看到了整个信息产业在未来将有很大的转变。”IBM 大中华区董事长兼首席执行官周伟焜说。这种有着十足自信的判断正是 IBM 保持持续领先的要诀之一：总能看穿未来，提出前瞻性的产业理念。

在转型为服务公司之后，1996 年 IBM 又开始了第二次转型——向电子商务的转型。当时，IBM 认识到互联网影响的将不止是学者、大学生，也不只是发发电子邮件那么简单，而是会影响所有的企业。如果能够让客户应用互联网技术，那他们的竞争能力将更强大。于是，“电子商务”这个今天我们生活中的基础词汇，被 IBM 发明了出来。

2002年，刚刚上任的CEO彭明盛延续了郭士纳的思维方式，而且再一次梳理了IBM的商业模式之后，又率领着IBM走向了第三次转型——向“按需应变”的转型。这一年提出的概念是“电子商务按需应变(e-Business On Demand)”，电子商务将“像水和电一样，需要时，就能轻松享用”。这时，企业可以借助“随取即用”的服务，很自如地在整个企业内部范围内梳理、优化并整合从订单到最终产品的全部流程，然后通过电子商务方式打通整个供应链，将企业外部的重要合作伙伴、供应商和客户天衣无缝地整合、连接在一起，以便快速响应客户的需求和市场机遇，应对外部的挑战。

按需应变与IBM过去推广的概念有一点不同。过去是预见到一种新技术的来临，并能够把它描述成客户可以接受的方案，从而引导一个新的趋势。比如PC，客户可以把信息功能放到桌面去做；又如电子商务，更多地代表功能，仅代表能提供的产品和服务。IBM看到了互联网技术，就可以把这一技术描述成电子商务。但“按需应变”概念的核心，不再只强调IT，也不再仅涉及技术，是涉及到企业的各项业务，而是未来企业应当怎样运作的经营模式。因此，按需应变的概念也在不断完善，如今已经抛去了“e-Business”，甚至正在抛去“Demand”，只留下简单直观的“ON”（随着）。现在IBM已经不再说电子商务了，而是“按需应变的商务”。

### **理念的落地**

有了前瞻性的理念，是不是就意味着必然的成功呢？

当然不是，对企业而言，没有落地的概念，即便再好也只能是镜中花、水中月，没有任何意义。

看到趋势，提出概念之后，“接下来就是协调你的公关与市场的力量，把这个概念推广出去，然后你的销售、产品和服务队伍也要跟进，所有的人要讲同样的语言，让客户接受”。

这里需要注意的是，业务的开展和概念的推广应该亦步亦趋，协调进行。如果投入了大量的公关广告资源，而业务没有跟上，只会浪费很多无谓的费用；反之，业务能力得到了相当的提升，但是推广力度不足，也不能为更多的用户所认知和认可。

1996年，IBM在创造电子商务这个概念之后，就把1/4的研发经费都投了进去，令公司的所有产品都可以利用互联网。无论你是看电视还是上网，都会看到“IBM电子商务”。当时，IBM每年推动电子商务的费用有7亿美元！如今，电子商务早已成为一个行业的通用名词，它真正改变了企业的应用和运作方式，现在几乎每一家公司都有网址，很多公司在网上采购。但人们提到它时，还是很自然地就首先想到IBM。

再比如，为了推广“按需应变”的理念，仅2003年一年，IBM就拿出了50亿美元的预算！从最初的“Utility Computing”，即像水电一样用多少计算多少的收费方式，变成为“帮助客户转型为按需应变的企业”，并对“按需应变的企业”做了具体的定义：

为了应对激烈的竞争、持续的变革、强大的财务压力和无法预测的威胁，企业必须做到：

1. 聚焦核心(Focused)——集中在自己的差异性能力上，与战略合作伙伴紧密整合，让他们管理那些不具差异性的活动；

2.实时响应(Responsive)——几乎能够本能地感知市场环境的变化和随之而来各方面的需求，并能够做出快速反应；

3.灵活可变(Variable)——成本结构和业务流程非常灵活，从而能够降低风险，并更好地产出、更好地进行成本控制、资本优化和财务预测；

4.坚固可靠(Resilient)——能够经受全球市场中技术的、经济的或政治的变化和威胁，使业务凭借一致的可靠性、安全性及保密性来持续运作。

与此同时，IBM 内部也一直在紧锣密鼓，每个部门都要做评估，看自己是不是随需应变的，这样依照转型框架把自身转变成为“随需应变”的企业。

但是无论怎样推广和布道新理念，最终都需要得到客户的认可。只有客户认为这个观念是对的，才会有竞争对手跟进。目前，“随需应变”——这正是 IBM 的目的：不把它当作自己的专利，而是让更多的企业接受和宣扬它，使之成为所有企业成功的基本原则。

市场上有很多公司知道新观念、新想法的重要，但像 IBM 这样，每一个理念都引领着整个产业发展方向的，却绝无仅有！这，就是行业领袖的过人之处。

### **发明之外的创新**

在商界一个常见的现象是：你刚刚开拓了新的业务领域，提出了新的操作理念，一旦这个观念被客户所广泛认可，步步紧逼的竞争对手们就会鱼贯而入，马上复制和模仿，抢占市场份额。“比如：我们几年前开始在中国推动 IT 服务，几年过去了，我们看到有 70 几家重要的公司都宣称要转型服务，希望学习 IBM 的经营模式。”周伟焜很自豪，毕竟有人模仿说明自己做得好。但这也是一个挑战，因为对于一家大型公司而言，提出一个新的概念并付诸实践或许并不难，但持续不断地引领整个产业的潮流，可不是一件容易的事。

“这需要一种能力，创新的能力。”周伟焜认为只有一家把创新精神融入血脉的公司才具备这种潜质。

创新这个概念，人们一点也不陌生。诸多的企业尤其是高科技公司都经常将它挂在嘴边。但这其中，能彻底地把创新思维融在自己的血液中去的企业又有几家呢？

“一说起创新，很多人都想到发明。其实，创新与发明不同。”IBM对创新有着独特的理解。简单来说，发明实际上就是无中生有，如何用简单的方法找出新的方法，找出新的物品、新的设备；而创新则是发明和洞察力的交点，是发明成果在行业中的应用，是运用新的开发成果和新的方法来解决问题。发明的事情不一定能够带来价值，创新则可以带来附加价值，发明只是创新的起点。

IBM是“科技力量先进和强大”的象征。在过去10多年里，IBM获得了比任何其它公司都多得多的发明。2003年，IBM以3415项美国专利的数字，连续11年成为了授予专利最多的私营公司。这些专利几乎涵盖了企业业务所能涉及到的全部领域：网络、计算机系统、大型服务器、半导体、微处理器、内存芯片、存储系统以及应用软件等。

很多企业到这里就开始停留，期待通过专利的壁垒来保持企业的竞争优势。IBM却多走了一步，进而认为：“今天，单纯的发明对于创造价值或者成功来说是远远不够的，专利的数量固然重要，但更重要的还在于能够迅速将这些发明应用于各种新的产品和服务之中，并推动企业在重点领域的发展速度，如OEM、软件和服务领域。”

创新已经不仅是企业实验室里的发明,而且是整个服务队伍用创新的方法来帮助客户改变他们公司的流程,帮助他们改变公司的战略,进行变革,从而帮助他们走向成功。这被 IBM 认为是与其它公司不同的地方。

例如:在 IBM 一直提倡的外包领域,就有一个创新的例子。每个企业都知道,售后服务对于企业的业务来说是非常关键的,但是很多企业尽管越来越重视,到目前为止却没有好好把售后服务作为一个利润点,反而觉得它是一个亏本生意,越少越好。结果,这一块的业务被前端的零售商占去了。而 IBM 可以通过很多方法减少售后服务的费用,并且通过维护的过程帮助客户销售更多的产品和服务。所以,他们创新了一个售后服务外包的业务,最近和飞利浦美国公司签署了一个这方面的合同:如果北美客户的飞利浦电视出现故障,打一个电话给 IBM 维修,IBM 会安排最近的一个客户维修站来修理机器、更换零件,并把损坏的原配件送到最近的工厂。这些提供更多服务给客户的创新,为客户带来了极大的方便,也为 IBM 带来了更多的利润。

像索尼(中国)有限公司,就从与 IBM 的 IT 外包合作中尝到了甜头。其信息系统本部高级经理唐明表示:和其它公司一样,索尼的业务在不同的时间对 IT 的需要体现不同。他将这种需求形象地比喻为买房子,一般情况下三室两厅已经足够日常居住,但是如果这家主人喜欢周末招待朋友,就需要五室两厅的房子,但这样无疑意味着需要更大的投入、更高的运行成本。而且 IT 设备更新很快,随着产品的更新,技术也会更换。如果自己管理这些 IT 产品,人力成本很高,成为一个很大的负担。“所以我们将租用加上服务,一起外包给 IBM 去做”。把 IT 外包,索尼可以更专注于自己核心业务的发展,为自己的用户提供优质的产品和服务。“在成本下降、质量没有降低的情况下,租的确是比买要好的方案。”

唐明进一步介绍说：“外包之后，我们的服务得到了提高，成本也降低了，我们认为外包这个方向非常正确。”

其实，割裂来看，IBM 做的每一件事，几乎都有对手在竞争，他们的每一次创新也都能够被模仿和跟进。可是，这样持久不断的创新能力，这么多的资源整合在一起的优势，却是难以模仿到的。而这种优势的根基，还在于 IBM 深厚的文化底蕴。