



“在最近爆发的影响各公司、市场、乃至整个社会经济的危机中，其中许多危机是由于急于求成的决策而导致，而且其动机往往是为了满足个人目标，却以牺牲未来持续发展作为惨痛的代价。”

— IBM 董事长兼首席执行官 Samuel J. Palmisano

百年远见

IBM 长远思考的重要意义

始终充满激情，致力创造更美好的世界

在整整一个世纪的时间里，IBM 始终致力于未来发展，从一家生产刻度尺、钟表和制表机器的名不见经传的小企业发展成为一家拥有 400,000 多名员工的跨国大公司。

IBM 之所以能够不断走向辉煌，关键在于在企业文化中具备远见卓识和创新精神。一家公司必须成功了解和把握自身所处的运营环境，才能从容应对社会、经济、技术、竞争对手和客户方发生的各种变化。只有培养公司的远见卓识、建立能够充分利用这种远见的创新流程，公司才能真正取得长远发展。

“公司远见”可以定义为企业感知、构思、探索未来趋势并为之做好准备、然后运用得出的见解来制定相关策略、计划和运营措施的能力。

公司远见的培养有助于各企业避免出现各种策略上的“意外”，并降低决策的不确定性。它支持各企业全面思考“意外”变化所造成的后果，预计可能的状况并制定更明智的决策。

IBM 董事长兼 CEO Sam Palmisano 指出，“在全球，大部分公司均无法持续经营 100 年。而我们却做到了，这主要是因为我们始终放眼于未来，并致力于不断提高 IBM 的远见能力。我们始终关注如何运用自身的能力，帮助客户实现所需目标。”



IBM 人深信：有效运用洞察、判断力和科学，不仅可以扩大业务，而且还能改善人类社会的生存发展条件。纵观我们的发展史，从生产打卡机开始，到大型机、PC 机，再到软件和咨询服务，自始至终我们都在努力使世界变得更美好。

远见制度化

IBM 首席执行官 Sam Palmisano 最近指出，他认为 IBM 能够从长远角度看待问题，这是一项宝贵财富和竞争优势。如果企业注重培养远见文化，那么这种文化将从多个角度来影响其决策过程。

- 它将决定您如何投资和分配资源的数量和去向。
- 它将改变您的人才培养观点。
- 它将指引管理层和员工的道德规范与行为。
- 它将改变您看待公司在行业和社会中所扮演角色的方式。
- 它将提醒您如何以及何时采取果断措施。

特别要提醒的一点是：没有放之四海而皆准的远见管理方法。正如 IBM 一样，它以自己多年来积累的最佳实践和技术为基础，制定出一整套思考未来发展的独特系统方法。同样，许多其他公司也利用自己的方法探索出了一条成功之道。

这些公司远见方法非常广泛，它们都是根据许多变化因素而制定的，其中包括企业所在的行业、地域和企业规模。例如，消费品公司与重工业公司、教育或医疗保健机构必然具有不同的需求。纵观各种不同的企业，他们在探索未来发展方法时，通常需要考虑四种因素（请参见表 1）：方法的整体结构、在企业内的功能、在企业内的定位以及远见实践的整体成熟程度。

考虑因素	特征
方法的整体结构	<ul style="list-style-type: none"> • 正式计划/临时计划 • 正式工/临时工/聘用外部顾问 • 整个流程涉及的所有员工/仅限高级领导
在企业内的功能	<ul style="list-style-type: none"> • 监听站/观察台/智囊团/新业务培养基地 • 关注市场/关注内部 • 务实型/战略型/创新型
在企业内的定位	<ul style="list-style-type: none"> • 产品的研发与设计 • 新业务的开发和策略规划 • 市场情报与竞争情报、市场营销和沟通宣传
远见实践的整体成熟程度	<ul style="list-style-type: none"> • 不同的时间范围：1—3 年、3—5 年以及 5—10 年以上 • 行业需求：消费品/资本货物，产品开发与投资需要提前期 • 重点关注完善报告和内容，或者完善创新和远见流程

表 1. 各企业在管理未来研究方法时通常要考虑四大因素。这些考虑因素的特征都是根据许多变化因素来制定的，其中包括企业所在的行业、地域和企业规模。

“您可以分析过去的历史数据，但同时也要设计未来发展蓝图。这是决定未来成败的关键所在。”

— 作者¹ Edward de Bono

IBM 创新和远见最佳实践

如今，IBM 围绕技术、社会和业务形成了一整套卓越的内部远见体制。其中每种组织均涉及不同的利益相关方、结构、目的、企业内的定位以及时段。它们组合形成了一整套综合全面的体系，使 IBM 能够在此基础上创造美好未来。这些组织包括：

全球技术展望 (GTO)。在 25 年多的时间里，IBM Research (IBM 研究部) 每年均为 IBM 高管团队准备一份有关主要技术趋势的年度调研报告。GTO 分析认为，锐意创新可以深刻影响全球业务，特别是信息技术行业。每年，GTO 均促使 IBM 投入 60 亿美元于研究和开发领域。

技术学院 (AoT)。此学院主要侧重于 IBM 未来的技术基础。其成员都是从 IBM 全球各分公司的最高技术领导中精心挑选出来的。成员活动包括高管的单独咨询、调研和研讨会以及主题会议。

Global Innovation Outlook™ (GIO)。从 2004 年至 2009 年，IBM 每年都会将全世界各地的 IBM 精英汇聚在一堂，共同商讨他们对不同地区内发生的主要问题的看法，其中涉及到自然资源、安全性和新兴区域等。GIO 会深入了解全球亟需解决的问题，并围绕这些问题分享有关解决方案的深刻见解。

IBM 商业价值研究院 (IBV)。这是一支由 50 名以上 IBV 顾问组成的全球团队，主要负责在多个行业、多个职能领域中进行研究分析。此外，IBV 还会撰写一些思想领导力调研报告（如：首席官系列调研）、制定未来议程、开展价值实现调研、并围绕零售和医疗保健等细分市场提出未来发展观点。

InnovationJam®。InnovationJams 是一个在线讨论论坛。通常，每个讨论主题会进行一至三天，这种紧密高效的管理方式可支持高管人员同时参与到两至三个重大问题和挑战的讨论中。2006 年，InnovationJam 在 IBM 新推出的“智慧的地球”方案中起到了关键作用。

Market Development and Insights (市场开发与洞察部)。这是 IBM 的内部市场研究组织，主要负责探索和分析未来潜在事项，协助决策者挖掘和把握新的市场机会，并识别未来的价值源。分析师运用尖端技术，围绕极具潜力的行业、新兴技术、竞争对手、新市场和新地域形成全局视野。

1964年，IBM推出了IBM® System/360，这款产品被首席执行官 Thomas Watson, Jr. 称为“公司有史以来最重要的产品”。无论是从技术角度，还是从改变世界的运转方式，亦或从该产品的制造企业获益角度来说，很少有新产品会和 IBM® System/360 一样带来如此深远广泛的影响。System/360 的问世，为 IBM 在今后的数十年内引领计算机业内先锋奠定了坚实的基础。

但在当时，能否成功还是未知数。IBM 决定投资 50 亿美元来研发有可能挤兑公司现有产品系列的产品，此举曾被视为“企业豪赌”。这种新方法要求当时的 IBM 客户改用新架构，并彻底推翻原有计算环境。S/360 一经推出，不仅颠覆性改变了计算方式，而且还改变了 IBM 的命运。S/360 将 IBM 原来的五个计算机产品系列全部淘汰，取而代之的是一款紧密兼容的产品系列。各公司可以先购买小型系统，然后再根据业务发展随时添购。

在推出 IBM System/360 之后的 25 年里，基于 S/360 架构的产品及其扩展产品始终占据 IBM 总收益的一半以上。事实证明，这次豪赌得到了丰厚的回报。但是，如果没有融入 IBM 文化的远见卓识和创新精神为基础，拿出“50 亿美元进行一场史无前例的豪赌”将令人难以想象。

智慧的地球：下一个百年起程

2008年11月，在美国外交关系理事会召开的演讲会上，IBM 董事长兼首席执行官和总裁 Sam Palmisano 概述了“智慧的地球”的新议程。他在演讲中强调指出，世界体系和各个行业如何变得更物联化、互联化与智能化，领导者和民众应如何顺应潮流，有效改善这些体系和行业。

“智慧的地球”这一概念的提出，被视为 IBM 在过去 100 年的文化理念的升华。从某种程度上来说，它将技术发展和解决社会问题的能力紧密联系在一起，共同助力使世界变得更美好。同时，它也是 IBM 远见文化的研究结晶，它是在推出其他成功方案、制定战略发展方向、甚至推出产品系列时所采用的相同流程基础之上不断发展演变而来的。经过五至十年的逐渐完善，它已将各种主要趋势（包括智能融合）渗透至我们的日常生活中，渗透至保持世界正常运转的各项系统和流程，渗透至看似与计算机毫不相关的任何领域，其中包括汽车、服装服饰，甚至农业和水路、公路和电网等复杂系统。

“智慧的地球”作为一项远见文化的产物，是由上述 IBM 流程化的企业文化孕育而生。2006年，InnovationJam 将遍布全球 100 个国家/地区的 150,000 名 IBM 人员汇聚在一起，其中包括 IBM 员工、家庭成员、客户和其他人士，围绕新业务机会召开了一次虚拟头脑风暴会议。与会期间提出的许多观点成为了尖端技术的原始雏形，如今正帮助世界成为更智慧的环境。自从提出“智慧的地球”概念以来，IBM 已和全球 600 多家企业共同协作，努力使这一愿景成为现实。

“说到实现未来梦想，所有人大体可以分为三种：听天由命者、脚踏实地者和创造奇迹者。”

— 美国知名学术作家² John M. Richardson, Jr.

树立远见文化氛围

富有远见并果断出手，这是杰出领导者和平庸领导者之间的分水岭。通过大量阅读、仔细聆听、深入讨论和认真观察，更重要的是通过综合思考来研究未来发展趋势，这不仅可以把握未来趋势、而且还能缔造未来，帮助解决社会问题，使世界变得更美好。

在整个企业范围内树立并培养远见文化，这并不是通过采用几种工具和技术、或者开展一些特殊活动便可实现的。正如 IBM 以及其他成功企业的亲身实践所证明的那样，远见卓识既意味着我们要承认存在不确定性这一事实，又意味着我们能够对这种不确定性加以有效管理，并采取相关措施影响未来发展。IBM 拥有百年发展历史，这使得我们具有得天独厚的优势，能够从长期发展的角度来思考远见对于我们不断走向成功的重要性。

“关键在于，” IBM Center for Applied Insights (IBM 应用洞察中心) 的 David Jarvis 指出，“要将深思熟虑的远见转化为立即行动。”除非您从公司信仰开始入手，否则在公

司范围内培养远见文化没有任何意义。在如今这种“一切皆有可能发生，时刻准备投入战斗”的环境下，各企业很难抽出时间和精力来深入思考未来发展。但是，对于那些谋求长远发展、致力于使世界变得更美好的企业来说，这一点绝对至关重要。

“继续保持严格谨慎的作风，努力开拓视野，确定高瞻远瞩的发展方向，这一切均会为您带来丰厚回报。”

在二十世纪 30 年代的经济大萧条时期，尽管美国整体经济停滞不前，但 IBM 却仍然保持发展态势。许多企业纷纷关厂倒闭，且客户也在削减购买 IBM 设备的订单，但 Thomas J. Watson, Sr. 仍然要求员工赶造新机器，即使在需求疲软时仍亦如此。当时，Watson 的这种行为饱受非议，甚至曾遭到公司董事会的强烈谴责。但 Watson 没有退缩屈服，他坚持己见，高屋建瓴，深信自己的眼光。事实上，当美国总统富兰克林·德拉诺·罗斯福于 1935 年签署颁发《社会保障法》时，IBM 成为了唯一一家能够立即供应大量急需设备的供应商。结果，《社会保障法》为 IBM 赢得了一份具有里程碑意义的政府合同（保留全国 2,600 万人的就业记录），并为数据处理计算机创造了庞大的需求。这被誉为“有史以来最大的财务手笔”。整个项目进展非常成功，随后，美国其他政府部门也快速仿效这一做法。由于 IBM 能够在其他公司关门歇业时反其道而行之，充分预见到未来对大量库存的需求，因此在接下来的 50 年里，IBM 以无可争议的方式完美地奠定了市场领导者地位。

了解更多信息

如欲了解 IBM 对首席级高管最关注问题的洞察力和观点，请访问以下网站：ibm.com/csuite

要了解更多有关 IBM Centennial 的信息，请访问：

ibm.com/ibm100

如欲了解帮助 IBM 形成远见的组织和部门的详细信息，请访问：

- ibm.com/iibv
- ibm.com/research
- ibm.com/gio

致谢

David Jarvis

资深顾问

IBM Center for Applied Insights (IBM 应用洞察中心)

Steve Rogers

总监

IBM Center for Applied Insights (IBM 应用洞察中心)



© IBM 公司版权所有 2011

IBM Global Services
New Orchard Road
Armonk, NY 10589
U.S.A.

美国印制
2011 年 7 月
保留所有权利

IBM、IBM 徽标、ibm.com、Smarter Planet、Global Innovation Outlook 和 InnovationJam 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志 (® 或 ™) 出现在信息中，则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中对 IBM 产品和服务的援引并不意味着 IBM 将在开展业务的所有国家/地区均提供此产品和服务。

¹ Edward de Bono, 《New Thinking for the New Millennium》(新世纪, 新思维), 1999 年

² John M. Richardson, 《Making it Happen: A Positive Guide for the Future》(实现梦想: 塑造美好未来的行动指南) 1983 年。



请回收再利用