

# 你能不能跻身 中国IT业的“黄埔军校”(IBM)

国际商业机器公司(IBM)，连续多年位居全球企业500强前列。1999年度营收875亿美元，是世界最大的信息技术公司。有业内人士戏称，IBM是中国IT业的“黄埔军校”。那么，IBM何以会成为中国IT业的“黄埔军校”？什么样的人有资格进入这所“军校”？IBM中国公司人力资源部总监李清平为人们解答了这些问题。

人是IBM最重要的财富，这就是IBM的企业文化。对于这个问题，我们与有些企业不同。第一，很多企业招聘人喜欢找熟手，一来就能为企业直接创造财富，而IBM愿意花很大力气招聘年轻人，尤其是从校门直接招收大学生，不惜承担培养责任；第二，IBM对员工有非常详细的培训计划，从新人培训到经理培训，从刚入门的新人到工作几年、十几年的员工，公司每年都会为每位员工安排培训，IBM这方面的投入非常非常大，占到整个营业额的两个百分点。这是任何其他公司都不能比的。

## IBM 面试，细节上你要检点些

IBM 中国公司每年会收到成千上万份求职书，但淘汰率非常高。去年全国共招收员工 600 多人。通常，IBM 会通过人才招聘会、登报招聘、上网招聘和校园招聘等途径来物色人才，也会和猎头公司合作，招募高级管理人才和技术人才。客户推荐和公司内部员工自荐也成为一种重要方式。

收到 IBM 的笔试通知，那意味着你已通过了 IBM 的最初筛选。IBM 的笔试无需准备也无从准备，因为测试的是应聘者的基本素质、英语水平和逻辑反应。比如对数字的感觉，对图形的感觉等，更像智力测试。

通过这一关后，至少还会有两次面试在等着你。第一次面试是人力资源部门组织的，主要通过交谈，大体了解你的逻辑思维能力和个性特点。其实第一眼就是凭感觉，我面试过上千人。可能见几个人、几十个人没感觉，但见过成千上百人了，就会有感觉，就能看出他究竟适不适合 IBM，适合哪方面的工作。在第一轮面试中，最先被拒绝的人可能就是那些穿着以及言谈举止不合时宜的人，比如穿拖鞋、牛仔裤的，说话带脏字或者颠三倒四意识流得不着边际的人。一个基本的原则就是，我们希望来 IBM 的人，首先要有进取心，有工作热忱，对事物有积极的心态。还有就是团队精神，能和同伴一起合作，而不是为自己的小集体争什么东西。一般来讲，这样的人才在企业干得比较顺。

面谈是门艺术。应聘者中曾经有个非常优秀的学生，开始谈得也很不错，后来我问他一个问题：你考 GRE 干嘛？他回答说想出

国 出国之前找一个大公司干一段时间 有利于出国。他说的是大实话 没错 可我就不能要他。不然就等于 IBM 给他做了跳板。我们培训他半天 还没怎么干活儿他就走了 这种事情谁愿意干 可如果他反过来这么说 我想出国之前在一个公司好好干几年 积累点经验 对我以后学习也有帮助 就是另一回事。我们坚决不要说谎的人 但这并不等于应聘者只要实话实说就够了 表达其实很需要一些技巧。再比如谈薪资 在西方这是一个很正当的问题 但中国文化可能不太习惯谈钱，要么不好意思开口，要么就直截了当：你给我多少钱哪 问是对的 但不是这么个问法。

通过这一轮面试的人 应聘者将被推荐给各用人部门 由部门经理直接面试 看你是否真正符合 IBM 的业务需求。根据不同工作，有的应聘者还要被部门经理的上层经理面试。

### IBM 青睐应届大学毕业生，但坚决不要书呆子

IBM 非常喜欢从应届大学毕业生中招人 希望能从高校招到学生“尖子”找到优秀的人才。那么 IBM 如何来界定“尖子”这个概念呢 是学习成绩优秀吗 就我的经验倒没看过学习成绩 招聘的时候我从来不看学生的成绩单。但应聘时 我们可以从学生的自我介绍中看到一些东西 比如他是班上的前三名啊 三好学生或者学生干部什么的 另外学校推荐也是一个依据。

IBM 很注重学生的实践经验。对大学生来讲 走向社会第一步，他所缺的是社会经验 所以说如果他在大学期间做过一些工作 适应能力会强 待人接物会很快适应环境 对他进到 IBM 这样的公司会有很大帮助。比如他做过学生会主席 利用假期在外面公司干过

一段时间 做过一两个月。当然不是课都不上了 跑到中关村开家公司、倒倒硬盘什么的 不是这么极端的事情。而完全不接触社会的学生 可能给陌生人打电话都会脸红。我坚决反对闷在学校里死啃书本的 除非你考研、考托、考 GRE。尤其是大四 有时间有能力还是应该多接触接触社会。

总的来说, IBM 招人 是看人的基本素质 学习成绩、专业什么的 相对不那么重要。有件事情我印象很深 曾经有一个各方面条件都不沾边的学日语的学生 没有任何计算机相关经验。但我看他人比较优秀 就招了进来 开始做销售 不过两年时间 现在已经做了我们的培训经理。

IBM 喜欢年轻人。因为 IBM 相信自己有一套非常好的培训机制 可以让这些年轻人在 IBM 非常快地成长起来 担任重要职责。其实从整体素质上来说 我觉得大学生都差不了太多。我们从来不会说这个人是好还是不好。我们看的只是这个人对这个工作 是不是适合。只要能进入到面试的应该都不错 太差的之前都 Pass 了。到最后其实就是一个机遇的问题 幸不幸运的问题。在进门的一瞬间 并不是说你特别优秀 比门外那些人都强多少才进来的 其实没有太大差别。可能换另外一个经理招的就是另外几个人。真正的差别是什么时候产生的呢 是进入 IBM 两到三年以后。这个距离拉开了 因为你进门之后走了不同的路 在这里你得到了培训。

**IBM 培训, 为你的大脑贴上蓝色标签**

在 IBM 流传着这样一个说法 在一间黑屋里坐满许多公司互不相识的员工 突然开灯后, IBM 的员工能准确地认出自己公司的

人。因为——IBM 的人大脑上都贴有一个蓝色标签。

有人这样描述 IBM 的员工界面：“健康的自信，一种脱离优越感、盛气凌人、自以为是和傲慢无礼的自信。这种自信不但让对方感到很得体，也会使与之交往的人产生一种信赖。”

“无论你进 IBM 时是什么颜色，经过培训，最后都变成蓝色”。这是 IBM 新员工培训时流行的一句话。有人称 IBM 的新员工培训是“魔鬼训练营”，因为培训过程非常艰辛。除行政管理类人员只有为期两周的培训外，IBM 所有销售、市场和服务部门的员工全部要经过三个月的“魔鬼”训练。内容包括：了解 IBM 内部工作方式，了解自己的部门职能；了解 IBM 的产品和服务，专注于销售和市场，以模拟实战的形式学习 IBM 怎样做生意；一个素质人的培训，包括团队工作和沟通技能、表达技巧等。

这期间，十多种考试像跨栏一样需要新员工跨越，包括做演讲、笔试、产品性能、练习扮演客户和销售市场角色等。全部考试合格，学员获得正式职称，成为 IBM 的一名新员工，有了自己的正式职务和责任。之后，负责市场和服务部门的人员还要接受 6~9 个月的业务学习。不要以为经过这一切你就可以完成培训了。事实上，在 IBM 培训从来都不会停止。即使你不再是新员工，即使你是经理，每年仍有不同的培训在等着你。在 IBM，不学习的人不可能呆下去。从员工进入 IBM 那一天起，IBM 就给员工描绘了一个学习蓝图。课堂上、工作中，经理和师傅的言传身教，自己通过公司内部的局域网、网络自学、总部的培训以及到别的国家工作学习等等，庞大的全面积培训系统一直是 IBM 的骄傲。鼓励员工学习和提高，是 IBM 培训文化的精髓。如果你要涨薪，IBM 可能会犹豫；如果你要学习，

IBM 肯定非常欢迎。

IBM 非常重视素质教育 基于此，IBM 设置了“师傅”和培训经理这两个角色 将素质教育日常化。每个新员工到 IBM 都会有一个专带自己的“师傅”这与传统中国企业里的“师傅徒弟”不谋而合。而培训经理是 IBM 专门为照顾新员工、提高培训效率而设置的一个职位。

IBM 在中国的薪金可能不是外企中最高的 但是 IBM 的培训是最有吸引力的。有业内人称 IBM 是 IT 业内的“黄埔军校”因为 IBM 确实培养出了许多优秀人才。在 IBM 工作是一个可持续发展的职业生涯，无论是客观上还是主观上，IBM 在这方面提供了非常好的环境和场所 员工通过许多不同的培训 重新塑造了自己的职业前途 这样的发展机会是其他许多小公司无力给予的。

如果你想进军 IBM 管理层.....

在 IBM 许多人都很有能力 但并不是那些有能力的人都能进入管理层。因为 除了能力，IBM 更看重一个人的“软素质”：

第一 你的工作态度如何 是不是具有积极的心态 遇事能否主动想办法解决。而不是老说“怪话”动不动就是“这肯定不行，没有办法 解决不了 中国就这样”.....这种人不能做领导。

第二 斤斤计较的人做不了领导。

第三 做事业的人目光一定要看得远 不要就看眼前那一点东西 那一点利益 出国的次数 或者升职的快慢。一个有事业心的人会一步一步看到自己的前程 而不会为眼前一点得失影响整个工作的态度和情绪。

在IBM的经理培训中我们经常强调三点：做一个 leader（领导）一定要精神饱满 首先你自己要做得高高兴兴的 不然你怎么感染别人 乐观的心态其实非常重要 整天垂头丧气的人即使做领导也会做得很累 觉得压力很大。我觉得倒不是怎样才能进管理层 而是说作为一个 Leader他应该具有这三个基本的东西。当然做经理应该有献身精神 应该有团队精神和沟通技巧等等 这些素质很重要。要说能力 在 IBM 很多人都很有能力。但我觉得 其实恰恰是一些最基本的东西在限制一个人的发展和做事的方式。可能这些说法不是很入时 但一个最简单的道理就是 即使你再有能力 智商再高，再有本事 如果心态上总是不对 你就很难做到 也做不好 leader。

一个大学生毕业后的两到五年非常关键

作为刚毕业的年轻人 很多人对自己没有一个明确的目标 没有一个很好的想法 因为他对社会不了解。工作以后会发掘自己的长处 以及需要改进的地方 同时也了解到社会的环境到底是怎样的 了解到科技进步与社会走向等 逐步丰富自己的思想。而干到一定程度后 就应该问自己一个问题 这一辈子你的目标到底在什么地方？我想干嘛？我的长处在哪里？我是不是能达到这个目标 美国流行的彼得定律说 每一个人到一定程度后能力会到一个极限 到一个位置后就干不下去了 你不会一直往上走。而前两到五年的工作对你正是一个学习和思考的过程。

这是什么意思呢 刚毕业的时候你可能想法很多 但可能很不现实 或者不清楚自己到底要干什么。这种情况下 你应该找一个非常好的、非常适合你的公司或单位 踏踏实实做几年 在工作中

的不同阶段 你会不断充实自己的想法 对自己有新的认识。这是对自己的探索 在这之中找到自己的事业感觉 确立一个比较清晰的目标来规划自己的事业。人的观念在这几年比较关键。

所以 大学生一定要找准自己的第一落脚点。因为 它会影响到你的一生。

## 微软：寻找“微软” 风格的聪明人

作为应聘者，你也许习惯了发简历，一个星期后，通知笔试；笔试结束，一个星期等面试；然后每轮面试间隔一个星期乃至更长时间。

如果你有过上述经历，下面的招聘场景会让你耳目一新：

学生从一个办公室出来后，立刻马不停蹄进入下一个办公室，如果你本领超群机智过人，那么，四五个小时之后，你已经见过五六个主考官了，在你离开之后，主考官会立刻把你的情况以电子邮件形式传给下一个主考官，陈述你的优缺点，下任主考官会攻击你的软肋。

如果你不够幸运，有两个面试官，不一定要是连续的，对你说“ No”，那对不起，兄弟，你与这家叫微软的公司无缘；如果你够幸运，好的，请推开最后一扇门，门后有一个高大的男子，没有凌厉如刀的眼神和一身杀气，只有一脸和善的笑容，那你就尽情挥洒聪明才智吧！

坐在“中军帐”里的这个男子就是唐骏——微软全球技术中心的总经理。他说：“微软一直在寻找自己需要的聪明人，而聪明人的含义很特别。”

## 世事洞明皆学问

据中国经营报称 在 2001 年亚洲首届“最佳雇主奖”评选活动中 微软中国公司表现出众 荣获第二名的佳绩 而微软全球技术中心的员工占微软公司在中国总人数的 50% 以上 所以 微软内部人士称：“此次获亚军，一半成就归于唐骏。”同样 据中国教育部的 2001 年全国大学生调查 微软全球技术中心被评为中国大学生最向往的企业。

微软的招聘流程别开生面 对公司的文化介绍完后 当场笔试，交完卷子后学生可在考场外等候。微软立刻组织员工进行阅卷，一个半小时之后就可给出结果 当堂通知。笔试通过的学生马不停蹄地面临六轮面试 考卷分为两类，A 类考卷面对非计算机专业学生，其中逻辑思维方面的考查占 70%，B 类试卷面对计算机及相关专业学生 技术方面的考核占 70%。

微软是赫赫有名的 IT 行业巨头 但这并不意味着它只招聘计算机人才。以清华为例 全球技术中心 2001 年在清华招了 19 个学生 其中 计算机及相关专业的有 9 个，而精仪、化学、生物、核能等非计算机专业的学生有 10 个 突破了以往“计算机及相关专业的学生占大多数”的模式。

唐骏说：“决定要不要你 关键是看你够不够聪明。”对于聪明的含义 他说微软有自己的一套方法。比如给你“3388”四个数字 看你能不能在最短时间内通过加减乘除得出 24。还有一些问题，更是“刁钻古怪”比如会问你“美国有多少个加油站”、“上海的出租车数量占全市机动车总量的万分比”等等。

唐骏又说：“这些问题当然不是考你的记忆力和常识 事实上也没有什么标准答案。关键是考查你分析问题的能力 如何找到一个切入点。”

唐骏说：“我现在有一个总经理助理的职位正虚位以待 我也曾对学生们公开说过 谁能答出这三道题 我就欢迎他来 年薪随他开。”同学们不妨试试：

1. 某手机厂家由于设计失误 有可能造成电池寿命比原设计的寿命短一半 (不是冲放电时间) 解决方案是免费更换电池或给 50 元购买该厂家新手机的折换券。请给所有已购买的用户写信告诉解决方案。

2. 一高层领导在参观某博物馆时 向博物馆馆员小王要了一块明代的城砖作为纪念 按国家规定 任何人不得将博物馆收藏品变为私有。博物馆馆长需要如何写信给这位领导 将城砖取回。

3. 营业员王小姐由于工作失误 将 2 万元的笔记本电脑以 1.2 万元错卖给李先生 王小姐的经理怎么写信给李先生试图将钱要回来？

唐骏遗憾地说：“真可惜 我在很多场合都出过这三道题 但到目前为止 还没有一个人能完全答对 有人答对了一道 所以她当上了我的助理。这三道问题看似简单 实际上全面考查了你对社会的了解程度和实际的办事能力，每一个细致的环节你都要认真推敲 比如说用 1 万多块钱买笔记本电脑的 肯定是比较高层的知识分子 而购买手机的大多数是普通消费者 至于要致函给高层领导要回城砖 当然需要更高的谈话技巧。这三类人基本上涵盖了我们的服务对象。”

## 吸引人的是那份使命感

在2001年的招聘活动中，有不少走进唐骏办公室的同学都令他感到兴奋，他们是那么聪颖、锐气逼人，他们身上洋溢着青春的朝气。计算机及相关专业的同学，在专业领域的广博学识令他惊叹，而非计算机专业的同学那份敏捷和聪慧也令他欣喜。

唐骏还记得这样一个女生，她来自清华大学生物系，她走进门来第一句话就是：“我和你同病相怜，我也是被迫选了自己不喜欢的专业。这个女生进大学时就不喜欢自己的专业——生物，到她离开大学时还是不喜欢自己的专业，但她下面一段话打动了他：“可是不喜欢不代表我不去认真学习，只要还呆在生物系，我就要对自己负责，认真地对待每一天、每个课程。毕业时，我没有选择去制药公司，而是向微软投出自己的简历。你看看我的成绩单！那是一份全优的成绩单，一个不喜欢自己专业的人，考出这么好的成绩，足以说明她是聪慧的，更是有原则的。”

唐骏说：“没有一个是十全十美的，工作中难免有压力、有枯燥的时刻，把自己喜欢的工作干好是一种享受，把自己不喜欢的工作干好，更需要使命感。”这种使命感就是我们常说的敬业精神。

## 打磨“微软风格”

对比前来应试的各高校学子，唐骏感叹道：“不一样，太不一样了，学校风格在每个人身上表现得那么鲜明，比如说复旦的学子就很理想化，很有书生气，而徐家汇附近的上海交大学子就实际得

多。问起不同个性的学子进入微软后各有哪些利弊 他回答很简单：“融掉了。”

进入微软技术支持中心的第一步 是接受为期一个月的封闭式培训 培训的目的是把头角峥嵘的学子们转化为真正的职业人 光是关于如何接电话，微软就有一套手册，技术支持人员拿起电话，第一句话肯定是：“你好 微软公司！”说到这里 唐骏说了一则轶事 去年 公司举行庆祝会 员工们集体在一家宾馆住宿 深夜，某项活动日程临时变动 前台小姐只得一个个打电话通知 第二天她面露惊奇：“你知道吗 我给 145 个房间打电话 起码有 50 个电话的第一句话是‘你好 微软公司’。”

“在深夜里迷迷糊糊地接起电话 第一句话依然是‘你好 微软公司’。”

说到这里 唐骏脸上不禁浮现骄傲的神情。

“如果把 IBM 人和微软人放在一起 会如何甄别？”

“这很简单 身着深色套装、说话慢条斯理的人 肯定是 IBM 公司的 而脸上洋溢着激情、很机灵 他就是微软公司的”。

走时的行李，比来时重

“说起技术支持 很多学生会顾虑 那活儿不就是客户打个电话过来 你就噌噌噌跑过去解决问题吗 没什么技术含量 学不到什么东西！”

对此 唐骏回答说：“那是小看了技术支持 我们的客户中基本上是企业级用户 微软公司的平台、数据库这些都由技术支持人员支持 为了帮助客户解决复杂的问题 他们可以直接看到源代码。

他们是高级技术支持。”

新员工进入公司之后 除了进行语言、礼仪等方面的培训之外，技术培训也是必不可少的 微软内部实行“终身师傅制”，一进门就会有师傅来带你 此外你还可以享受三个月的集中培训。

员工有许多充电的机会，一、表现优异的员工可以去参加美国一年一度的技术大会；二、每月都有高级专家来中国讲课。公司每星期都会安排内部技术交谈会。在这里 除了技术培训 微软还提供诸如如何做演讲、如何管理时间、沟通技巧等各种职业培训。

“不可避免的，总有一些员工会有一天离开微软 而在我希望他们走时与来时相比，行李重了很多，重了什么？就是个人的价值。”

温情和“铁腕”兼而有之

“我在工作的时候 很认真很严格 对工作实行量化管理 每天一上网就可以看到他们的工作表现 包括他们接电话的态度 公司不规定统一的着装 在公司里你可以穿得很休闲 但是如果你要去见客户 那一定要穿得很正式”。

在 BBS 上 刚有人贴出“唐骏要我啦 我卖了个好价钱。”就有人恭贺他：“恭喜你 第一年就可以付房子的首期！”

唐骏并不讳言：“确实 我给新人的待遇很高 有可能是国内这些外企里最高的 但是你要相信自己 你自己就是足够优秀的人，你应该获得同等的回报。我并没有想过给员工这么高的工资 就一定要从他们身上获得几倍的回报 因为我拥有了这么多优秀的员工，这笔无形资产就是一笔巨大的财富。要知道 在上海，IT 行业员工

的流失率是 19.4% 而在微软，人员的流失率是 3.7% 而且这部分流失的人大部分是移民了或者去国外深造了。”

中秋节的时候 员工的家长会收到一份月饼和一封总经理的亲笔信 这封信不是千篇一律的公文 在公文里唐骏致以了节日的问候 对员工们一年来的工作表现给予了肯定。

甚至当外地员工有亲人来时 公司会安排专业接待公司的人去负责接站 唐骏考虑到 员工肯定会惦记着自己的家人的 会请假去接 而微软员工的工作效益是 1 美元 / 分钟来计算的 假设接站花三个小时 (180 分钟) 那就是公司损失了 1500 元 而供应商安排一辆车接站 只需要花三个小时。员工们的水电费也由公司安排，统一缴纳。

员工的生活并不寂寞、单调，这儿有“Early Wednesday, Happy Friday” 在星期三和星期五 公司会“命令”员工早点走，去打球和健身 至于星期五下午 袅袅的音乐会在 Windows 视窗之外轻柔流淌 当月过生日的同事将收到一份生日蛋糕。

“工龄”达七年半之久的唐骏谈起当年往事 就忍不住眉飞色舞。他毕业于北京邮电大学 先后在日本、美国留学 进入微软之前 他已经拥有了自己的公司“那时候我就想 与其读个 MBA，为什么不来微软学些东西呢？”

刚进来时 他任职“软件开发工程师”无意中他发现 Windows 中文版的开发时间比英文版晚一年半 这就意味着开发中文版要进行二次开发 要重新招募大批工程师 严重浪费了公司的资源。

唐骏立刻写了一封建议书 发给上级 没想到“无心插柳柳成荫”这封信不仅使微软公司的技术战略发生重大调整 也改变了他

个人的命运。信层层转交 被呈到公司总部。高层对他的建议给予了高度关注 要他写一个可行性方案。后来 如我们所知的 国际版的开发与英文版开发同步进行 唐骏所领导的部门成功地设计、开发并对外发布了包括简体中文版，繁体中文版和韩文版的 WindowsNT3.51 和 NT4.0唐骏的管理才能受到微软公司的高度评价。微软公司总部在 1998年授予其公司的最高荣誉——“ 比尔·盖茨总裁杰出奖 ”在 2000年授予其公司‘杰出管理奖’并在 2001年授予其微软公司最高奖项——“ 最高荣誉奖 ”。

“ 进入微软之前 我曾经一片茫然 不知道何去何从 ”而现在的毕业生 你们的道路更加宽广和自由 如果你渴望成为自主独立 意气风发的 IT 精英，微软欢迎你！

## 怎样与 GE 这头大象共舞

GE（美国通用电气公司）的名头在企业界恐怕是无人不知无人不晓，它的历史可以上溯到发明家爱迪生于 1878 年创立的爱迪生电灯公司。GE 是自道·琼斯工业平均指数设立以来惟一至今仍在指数榜的公司。如单独排名，GE 中有 13 个业务集团可列入《财富》杂志最大 500 家公司。

2000 年当 GE 再次登上《财富》杂志“全美最受推崇的公司”宝座时，有一句评论引人注目——“不断革新、坚实的财务业绩及吸引、发展与保留人才的能力”。

2001 年，GE 抢先一步，于 10 月中旬进驻翠宫饭店，举办“北京高校毕业生”见面会，清华、北航、北理工等高校学子闻讯而来；水木清华上帖子如潮，有人提议把“找工作版”换成“GE”版。GE 先声夺人的招聘举措再次证明它是一头“头脑敏捷”的大象——

### 头脑敏捷的大象

很多知名企业都以某一“动物”来代表其员工的整体风貌，如