**世界新聞網-北美華文新聞、華商資訊 - 黑莓執行長程守宗 衝破職場天花板**

黑莓執行長程守宗 衝破職場天花板

August 28, 2014 06:15 AM | 12678 次 | 0  |   |  |



一個人一生能挽救一個瀕危的大公司，已經是了不起的成就。剛滿59歲的程守宗是黑莓(BlackBerry Ltd.)的執行長，去年底接管這個痛失手機業領導地位的品牌，已是他生涯第三次大挑戰。大家都等著看他是否能再度帶領公司起死回生。程守宗說，他到黑莓前八個月，公司已轉虧為盈。

國際數據資訊公司(IDC)日前公布的資料顯示，黑莓今年第二季出貨量較上季增15%，達150萬支，為近一年來首度成長，顯示程守宗的整頓計畫見效。

全球擁有5000萬使用者，美國總統歐巴馬、德國總理梅克爾都愛用的黑莓機，總部位於加拿大滑鐵盧。程守宗每個月只有一星期回到他熟悉的加州矽谷。本報終於約到他於黑莓在舊金山東灣的辦公室受訪，暢談從工程師到全球知名企業最高主管的歷程。他說，他從不擔心失敗被人看不起。只要能豐富人生經驗，失敗沒有什麼大不了。

程守宗熱心參與政經、社會活動，也鼓勵華裔年輕一代積極投入。他指出亞裔常對社會缺乏投入，卻總是抱怨自己被歧視或忽略。美國是人民的社會，如果你不建設性地投入，就不該抱怨被忽略；應該少抱怨、積極的行動。以下是訪談摘要。

記者問：華人工程師很多，當上大公司大主管的卻很少。您是否在投入職場之初，就想要走管理的路？

程守宗答：其實沒有。我是香港移民，為接受工程專業教育來到美國；獲加州理工學院碩士後留在美國發展，成為工程師。

1970和80年代，美國企業亞裔工程師已不少，但我發現，雖然每次出問題，大家總會第一個找華裔工程師解決，可是升遷卻總是輪不到亞裔，我就拿這問題去問白人上司。當時我還不確定要不要向管理層發展，我對工程師的工作很滿足，甚至想要做個科學家。所以我不是為自己想升職而問，只是真的很想知道答案。

「亞裔沒有理由不能當主管」

問：他回答了嗎？

答：有！他說：「亞裔自己擅長的事做得很好，但是『上不了檯面』(not presentable)。」

反覆思考這句話背後的意思，我越來越困擾，甚至翻出字典，查Presentable到底是什麼意思。

那時我在南加州巴沙迪那工作，身邊的華人遇到升遷瓶頸，要不搬到矽谷加入初創公司，要不就乾脆回中港台發展。但在我眼中，這種做法是承認被打敗了。我堅信亞裔沒有理由不能當主管。

後來我了解，上司的說法並不是貶低亞裔。美國人有這樣的觀感，我們自己也有責任。亞裔總喜歡活在亞裔的小團體裡，聚在一起搓麻將或唱卡拉OK。但這樣做無法進入主流社會，沒機會練習英語或對美國人說明自己的觀點。

挫折經驗 「到死都不會忘記」

問：針對「上不了檯面」，您採取什麼行動？聽說您在每月還賺不到2000元時，就願意花2000元去學英文？

答：我最初以為上不了檯面是因為英文不夠好，或者口音奇怪。後來發現問題在於清楚表達自己想法的能力。到今天我仍念不好某些單字，但那不打緊，因為我能適當地表達自己、有效溝通。

透過加州理工朋友的介紹，我花2000元請演說教練，上了六堂課。那是一對夫婦，第一堂課他們給我一篇演講稿，要我照著念並錄影放給我看。這一看可把我嚇壞了。

原來我念稿時身體不停地左搖右晃，聲音也非常糟糕，老是在不該停頓的地方停頓，一些字更含糊帶過。我終於知道，人家說我上不了檯面一點也沒錯。我完全無法專業地代表公司發言。之後，我強迫自己接受很多不同的訓練，直到能演講給上千人聽。

這需要很多鍛鍊，也不乏失敗的經驗。1983年我去米蘭，在義大利Unisys使用者大會演講。有400名聽眾，對初當主管的我是重要的一刻。我充分準備，反覆演練，還照著演講訓練所學，準備了開場笑話。

但現場兩個狀況讓我震驚。

第一，我不知道在我之前演講的人是Sun Microsystems共同創辦人Scott McNealy。他是科技界大名人，演說讓大家著迷。而我卻是個小角色。我這才學到，演講一定要問清楚自己前後出場的是誰。

第二個狀況是，聽眾全戴著耳機聽即席翻譯。但我的笑話是英文，翻譯員完全聽不懂。我講完笑話，全場沒有一點笑聲，我開始冒汗，掌心全濕了。

我在十分鐘內把原本半個小時的演講說完，匆匆下台，那窘況我到死都不會忘記。我告訴自己，這輩子絕對不能讓這種狀況再發生。

領先品牌 「以為自己不會錯」

問：您不但當上企業主管，如今更被視為拯救科技公司的專家。每個公司的困難各自不同，有沒有共通的原因導致他們陷入經營困境？

答：企業遭遇困境，往往是因為他們在某一個特定領域中非常成功。有了成功，就很難接受新的想法和做法。

例如黑莓機從1980年代到2000年代一直稱霸手機市場。一旦成為領導品牌，就容易以為自己不可能出錯。就算知道需要新策略，也不會投入足夠的注意力和資源。

商界有創新周期(innovation cycle)，科技界尤其如此，若不持續突破，不可能撐得下去。要趕上創新周期，公司要保持謙卑(humble)和戒慎(paranoid)，每天一起床就想著公司可能遭遇哪些不好的事情。必須不斷前進，腳步不能停。

重建顧客信心 「就是要賺錢」

問：拯救不同的公司，您有沒有什麼共通的方法？

答：辦法其實很單純，復原的第一步是回歸自己的長處、回歸最初創造品牌形象的領域。黑莓最擅長企業行動通訊及安全性。所以我的首要目標是重新贏得企業客戶信任，讓他們了解黑莓有決心重新上軌道，為企業和政府客戶提供行動通訊安全的基礎建設。這就夠我忙好一陣子了。

重建信心沒有祕方，就是要賺錢。我可以每天上CNBC財經節目，說得天花亂墜，如果不能穩定公司財務，都是白說。

客戶如果不認為你的公司會持久，就不可能買你的產品。好比你覺得某廠牌的汽車不久後要停產了，價錢再好你都不會去買，免得以後連修車的地方都沒有。

問：您曾說過，接手公司一年內一定要轉虧為盈。這個目標會不會對公司造成過大壓力？會不會影響長遠的發展？

答：一定要先取得短期的穩定，才能考慮長期。我常用一個比喻：我們的工作就像幫病患急救。病人心臟病發送來急診，此時要他注意運動和飲食沒有用。人都快死了，必須立刻電擊恢復心跳，用非常手段穩定下來。命救回來了才能去想長期保健。

大賠變小賺 黑莓脫離險境

問：黑莓機這個「病人」已經脫離險境了嗎？

答：感謝老天，我想是的。

我剛加入時確實很危急。現在我有信心說，已經脫離險境，在八個月內從大賠變成小賺。當前目標是再度成為指標性的公司。我們會達成目標，但需要一些時間。

黑莓在全世界還有5000萬用戶，仍然擁有安全性最高的手機平台。大部分政府機關用黑莓機，國防部更是我們的天下。德國總理梅克爾在竊聽疑雲爆發後，立刻就從Nokia換成黑莓機。歐巴馬總統也用黑莓機。那天我還看到，舊金山李孟賢市長也拿了一支。

說服公司內部改變 最艱難

問：您剛剛提到，陷入危機的公司很難接受新做法。您每次接手公司，如何說服員工接受您帶來的新做法？

答：你大概點出了我工作中最艱難的部分。說服公司內部接受新方向，比說服外人難多了。因此，我一開始就對管理階層做許多調整。必須在公司系統中建立新想法、新構思和新策略。

新主管一來，原有的員工若明說他們無法認同新策略，辭職走人，我的工作會容易些，也感激他們的坦白。最糟糕的是員工不認同新做法，卻不離開，繼續照原來的方法做。這就難了，必須把他們一個個找出來，要不就說服他們改變，要不就得解雇。

要找出那些不認同新方向但仍藏在公司裡面的人，必須建立審查績效的機制，越早找出來，公司生存和復原的機會就越大。這就是雷根總統說的「信任，同時查證」(trust but verify)。必須先相信員工和你站在同一陣線，再每天依照機制審查。否則那些不願意配合改變的人，足以毀滅整個公司的復原。

而且，必須建立一個團隊來管理，幫我執行策略的人必須相信，無論我作出多困難的決定，都是為整個公司所有人的利益和前途。因為，沒有一個決定是能對公司裡每個人都有好處的。

問：您父親也從商。他的經驗對您是否有影響？

答：父親原本在上海是會計師，戰後逃到香港。在英國統治的香港，不會說英文的他沒辦法繼續當會計師，因此他幫許多公司管帳。其中一個客戶從事成衣業，他自己後來也投資做成衣，生意相當好。

我從父親身上學到回報他人的忠誠。他「白手起家」，許多人跟著他做了幾十年，幫他創造了家業。父親對這些人非常感恩，確定每個裁縫的子女都能完成大學學業。他賣掉生意後，許多裁縫沒了工作，他還特別為了這些人另開公司。

父親常告訴我，所謂的成功，就是這些和他一起奮鬥三、四十年的人。 誠信是互相的。我也這樣做，現在的團隊裡就有人跟了我30年，有個工程經理和我是研究所同學，我每到一個新公司，他都和我同進退。

我之所以能夠勝任我的工作，原因之一就是有這麼個團隊，彼此照應，像家人，而不是一般的上司和下屬。

鼓勵新一代 積極投入社會

問：您有了成功的經驗，對年輕一代的華裔移民，有什麼建議？

答：我在許多畢業典禮演講時都說，亞裔常常對社會缺乏投入，卻總是抱怨自己被歧視或忽略。美國是人民的社會，如果你不建設性地投入，就不該抱怨被忽略。要抱怨，就要採取相應的行動。

我加入很多政府組織、非營利團體和智庫，就是為參與。有參與才有學習，人生就是不斷學習。進學校念書，學到的只是學習的方法和態度。絕不是畢業後就停止學習。現在年輕人往往想不通這一點。

問：說到參與社會，您也投入不少政治方面的活動？

答：是啊。我參加百人會，也擔任過小布希總統的外銷理事會成員和前國務卿賴斯的邊境安全顧問團成員。我做這些分文不取，但每次投入不同組織，都會發現自己對相關議題的了解多麼淺薄。雖然我的看法不一定會跟著改變，至少我了解為什麼在我來說理所當然的事，別人卻會有不同的觀點。

問：身為美加企業的執行長，您對中國的崛起有何看法？

答：我認為中國的迅速發展是非常美好的事，問題在於如何取得平衡，讓中國崛起不至於威脅世界現況。美中雙方要有共識，了解這條路是漫長的，任何方法都不可能達到完全的雙贏，必須相互讓步。但目前兩國沒有這種互信。

過程比結果重要 不怕失敗

問：拯救大公司困難又複雜，不可能有保證成功這回事吧？為什麼您每次成功之後，又甘冒賠上聲譽(Reputation)的風險，嘗試拯救另一家公司？

答：我認為做事的過程比結果重要。別人願意給我機會，解決非常複雜的問題，我很珍惜這種機會。雖不能說一定可以擺脫困境，但一群有決心的人一起工作學習，就很值得。我們會輸一些，也會贏一些。以前我們的團隊將Sybase從破產邊緣救回來，最後賣了58億元，過程當然有好也有壞，但如今只記得好的、開心的。

中國人的大問題是「面子很重要」，擔心如果失敗會被人看不起。其實，只要能豐富人生經驗，失敗有什麼大不了？

矽谷的優勢就是只要盡力而為，沒有人怕失敗。雇用人的時候，我反而喜歡知道他過去失敗的經驗。如果一直在大公司、層層保護下晉升，沒有經歷過挫折，我不認為他適合我們這種需要靈活、有創業精神的環境。

失敗是別人給你貼的標籤，我不介意別人怎麼看我。

帶領大公司脫困 程守宗職業生涯輝煌

英文名：John S. Chen

生日：1955年7月1日

現職：黑莓機(BlackBerry Ltd.)執行長

籍貫：家族來自上海，香港出生

學歷：1978年布朗大學電子工程學系優異成績畢業、1979年取得加州理工學院電子工程學系碩士學位

經歷：1979年起擔任Unisys設計工程師，最終成為 Unisys 副總裁以及旗下Convergent RISC平台部門和Convergent UNIX Systems Group總經理

1991年擔任Pyramid科技集團執行副總裁，後任總裁、執行長，重整產品瀕臨淘汰邊緣的集團，至1995年被西門子以2.1億元併購

1995年任西門子副總裁，移居德國，後任西門子開放企業運算部門總裁及執行長

1997年任矽谷軟體公司Sybase執行長及總裁，一年內轉虧為盈，公司於2010年被SAP以58億元併購

2013年底獲任黑莓公司執行長

其他主要職務：2004年起任迪士尼公司董事

2006年起任富國銀行董事

2005年任小布希總統外銷理事會成員

2006年任國務卿賴斯邊境安全顧問委員會成員

2009年至2011年任華人菁英組織百人會會長