

第21章 成功的转基因：诺基亚、3M、GE公司

我们在介绍基因决定定律时说过,一家公司的基因往往决定了它的命运,转基因对于大多数公司而言近乎不可能。即便是那些超级明星公司,包括Google和微软,稍微改变一下基因也是千难万难。比如Google就没有做通信公司的基因,因此它做不了社交网络的事情,而微软的基因是软件公司,做不好互联网的事情。但是,凡事总有例外,总有一些了不起的公司成功地从一个衰退的行业转到高速发展的新行业。这样,公司之间就有了伟大和平庸的差别。本章将介绍三个转基因成功的例子。

1 20世纪末的手机之王——诺基亚公司

诺基亚是本书中介绍的唯一一家欧洲公司。我很少介绍欧洲公司,倒不是因为它们不好或不重要,只是它们在近百年科技发展中不具有太多的代表性,它们习惯于在一个产品上精耕细作几十年甚至上百年,这和信息时代追求不断变化的特点相悖。而诺基亚则不同,自从数字手机问世后,它就一举超越了无线通信的老大摩托罗拉,成为世界手机制造商之王,这种在短时间里的迅速崛起,是信息时代新企业发展的特点。虽说今天诺基亚手机业务已被收购,但是它曾经以全球40%多的市场份额,将竞争对手们远远抛在后面。曾几何时,诺基亚的名字及其广告充斥世界每一个角落,在从上个世纪90年代中期到2010年之间的十多年里,它一直占据着全球手机市场占有率的头把交椅,这个纪录至今未被三星或者苹果打破。

1.1 木工厂逆袭移动通信产业

很多人可能想不到,诺基亚这个曾经成为欧洲高科技象征的公司,实际上起源于一个木工厂。诺基亚在1865年诞生于芬兰的坦默科斯基运河畔,最初从事木材加工和造纸业务。随着时间的推移,诺基亚逐渐扩张业务,包括与塑料厂合并、制造电线绝缘材料以及制造电话线和电话机等。

然而,在诺基亚发展的早期阶段,公司的业绩并不出色,业务范围过于分散,缺乏明确的发展方向。直到上世纪80年代初,诺基亚开始尝试为商业和军方用户制造对讲机,并积累了一些与手机制造相关的技术和经验。1982年,诺基亚推出了可以和公共电话网相连的移动电话,并在同一年推出了DX 200数字交换机,取得了一定的成功。

然而,诺基亚在移动通信领域的突破和成功始于对GSM (Groupe Special Mobile) 标准的把握。GSM是一种基于数字电路和信号处理技术的第二代移动通信标准,欧洲通过统一标准在移动通信领域取得了优势。诺基亚抓住了GSM标准的机遇,并成为首家提供GSM移动通信网络和手机的公司。

诺基亚的成功也得益于芬兰政府的支持。芬兰政府提供了人才培养和教育的支持,为诺基亚提供了稳定的人才基础。此外,芬兰政府在经济活动中积极参与,通过银行贷款等方式支持大企业的发展。

最终,诺基亚通过专注于移动通信业务、准确把握市场机遇以及政府支持等因素,成功地从一家普通的电子公司发展成为全球移动通信领域的领导者。诺基亚的成功故事展示了其在技术创新、标准制定和市场竞争中的重要角色。

1.2 落伍于3G时代

本文主要介绍了诺基亚作为一个成功转型的例子，但也指出了在现实世界中，传奇并不一定有圆满的结局。诺基亚在数字手机时代取得了成功，但在智能手机革命中失去了市场份额。其技术和塞班操作系统并不逊色于竞争对手，但在移动通信产业的竞争格局和商业模式发生了改变。诺基亚的竞争对手从摩托罗拉和三星变成了苹果和Google，前者代表IT精品，后者代表技术楷模，与这两家公司竞争几乎没有胜算。此外，诺基亚的商业模式也未能适应以安卓为中心的生态环境的形成。诺基亚曾希望其他手机厂商采用其塞班操作系统，但未能实现这一愿景。此外，诺基亚与微软的合作也未能帮助其重回市场。诺基亚虽然在智能手机市场上曾占据领先地位，但在市场浪潮过去后难以回到巅峰。文章还指出，诺基亚可能最终输掉了在智能手机之争中的全部家当。然而，诺基亚的电信设备部门依然存在，并且在华为策略转变后依然保持良好的生存状态。

总的来说，诺基亚的转型历程可以为企业家们提供借鉴。尽管其手机产业最终跨掉了，但从木工厂到高科技公司的转型仍然是值得研究的。此外，诺基亚的电信设备部门仍然存在，并且在一定程度上保持了成功。

1.3 大事记

1865 诺基亚公司成立,但是主营业务是木材造纸。

1898 诺基亚前身之一的橡胶厂成立,与木工厂合并,诺基亚第一次成功转型。

1912 诺基亚前身之一的电缆厂成立，10年后并入诺基亚,第二次成功转型。

1962 诺基亚进入电子领域。

1970 诺基亚进入通信领域。

1982 诺基亚的合资公司推出汽车电话，很快诺基亚全资拥有了这家子公司。

1987 诺基亚推出移动电话(手机)。

1989 诺基亚推出GSM的移动电话，两年后开始提供GSM移动通信服务。

1998 诺基亚超过摩托罗拉成为全球最大的手机制造商。

2007 诺基亚占全球手机市场的40%,达到顶峰。

2008 诺基亚收购Symbian手机操作系统,它一度成为全球最大的智能手机操作系统。

2010 由于Android的崛起，Symbian的市场份额不断下滑，这一年第四季度,Symbian的市场占有率被Android超过。

2011 诺基亚决定放弃Symbian，转向微软的Windows Phone 7,但是市场占有率继续不断下滑。

2012 诺基亚因为业绩不佳,裁员一万人,成为历史上最大的一次裁员。

2013 微软宣布以79亿美元的?格收购诺基亚的手机部门,并于2014年4月

2019 微软宣布放弃它的手机操作系统。

2 道琼斯指数中的常青树——3M公司

3M公司是一家全球公认的具有创新能力和持续成长的公司。它在1902年成立于明尼苏达，并最初从事采矿业。然而，公司的老板鼓励员工发明创造新产品，这导致了公司的成功转型和不断发展。公司最为人熟知的产品之一是思高（Scotch）胶带，由一名名叫理查德·德鲁（Richard Gurley Drew）的技术员发明。这种胶带取代了传统的涂胶粘贴方法，成为公司的主要业务之一。

除了胶带，3M公司还涉及许多其他产品领域，包括软盘、磁带、光盘和读写设备等。公司的创新能力令人瞩目，截至2011年已发明了超过6万种产品。公司鼓励员工进行非工作性质的研究，并允许他们使用工作时间的15%进行自己喜欢的事情，这种做法在后来被Google学习并应用于其“20%项目”。

尽管产品种类繁多，3M公司在全球范围内享有广泛的知名度，每天有一半的人直接或间接地接触到其产品。公司的经营额的三分之一来自近五年的发明，这表明其创新能力一直保持着强劲的势头。

3M公司的成功得益于其持续的创新和适应产业变革的能力。它已经从一家矿业公司成功转变为电子和日用品公司，并且通过不断推出有用的小发明开拓了许多市场。这使得3M公司成为全球公认的最具创新能力和持续成长的企业之一。

第一条经验大多数学习管理的人都清楚，就是坚持以创新为公司的灵魂。3M公司一直强调要有1/3的营业额必须来自近几年的创新，这样它才能在科技不断发展的今天立于不败之地。为了鼓励创新，公司不仅留给员工15%的工作时间用于创新，而且对于员工的工作安排和计划弹性非常大，这样才能让员工放手去干。3M公司甚至希望各级主管容忍和宽容下属提出的但自己并不赞同的项目，以免扼杀可能成功的发明。主管对员工放手的管理方式，使得3M的发明创造多种多样，很多看似毫无关联。因此有人称之为“离散式的发明创造”。对3M来讲，发明什么并不重要，重要的是发明本身。

第二条也不难看到，却不容易做到。3M公司会适时强制淘汰一些看似还在赚钱但是前景不是很好的产品。当计算机存储设备和产品还能赚钱时，3M公司果断卖掉了该业务。在很多经营者眼里，开拓新的业务没必要放弃旧的业务，何况旧的业务还在赚钱。但是，正如我们在前面基因决定定律中指出的，旧的业务部门一直在为公司赚钱，因此这些部门的主管在公司里发言权很大，很可能为了部门利益，妨碍公司转型。有长远发展眼光的公司一定会将发展前景不是很美妙但还值钱的部门卖掉。

第三条是很多人忽视的，就是3M的发明和产品都是针对广大用户的，而目的是消费类的。相比面向企业的产品，这些产品的营业额相对稳定，这一点非常重要。我们在前面提到过，当一家公司转型时，遇到的最大问题就是邯郸学步。旧的行业江河日下，收入在减少，而在新的行业则要从头开始，失去了原有的优势，短时间挣不到利润。这样，整家公司效益下滑，很容易被华尔街投资者看衰。但3M公司因为产品数量多，其中大多数产品销量和利润稳定，为3M提供了足够的财力，保证它的新产品上市并占领市场。很多公司，尤其是专营企业产品和服务的公司，很难做到这一点。除了像IBM那样为企业提供IT服务的公司，通常企业级产品和服务受经济大环境的影响太大，收入相对不如消费产品来得稳定。

这三条经验保证了3M公司百年来不断创新，长盛不衰。这些经验早已写入教科书，但是，真正能做到的公司并不多，这才显示出3M的不凡之处。

1902——3M公司成立，主营采矿机械。

1921——发明防水?纸,并且在市场上获得巨大成功。

1925——德鲁发明胶带,至今仍是3M主要产品之一。

1945——1945年后,3M工厂扩展到全美国。

1950——1950年后,3M成为全球性公司。

1969——发明自动可编程交通红绿灯系统,被广泛使用,直到2007年停产。

1970——1970—1980年,进入录音录像设备市场及数字存储市场,直到1996年将这部分业务单独上市。

1993——3M光学部门发明液晶增光膜,至今仍被广泛使用。其后,3M发明了几十种液晶和等离子体产品。

2007——3M进入可再生能源市场。