

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。

3 曾经的最大企业联合体

了解GE公司历史的人都知道这家充满传奇色彩的公司是由著名发明家爱迪生创立的,是将电最早介绍和普及到世界上的公司。它现在的英文名字是General Electric,简称GE,100多年前它进入中国时,根据字面意思及其经营的产品,GE被翻译成通用电气公司。也许是因为爱迪生发明电灯的故事家喻户晓,今天GE在大部分人印象中仍然是生产电灯、电冰箱等家用电器的公司。但实际上,GE早就跟“电气”没有多大关系了,如果还按通用电气的字面意思来理解今天的GE公司,显得有些以偏概全。GE这类公司在企业界有一个专有名词Conglomerate,即联合体的意思,除了GE外,算得上是联合体的公司还包括韩国的三星公司、巴菲特控股的伯克希尔-哈撒韦等。不过,在所有联合体中,只有GE能够在一个多世纪里长生不衰,因此它被认为是迄今为止最成功的联合体。到2007年年底,GE的规模和营业额达到了巅峰,它包括6大部门,每个部门独立来看,在各自的领域都是佼佼者。在2008年金融危机前GE巅峰时期,这6个部门按2007年的纯利润排序如下:

- 全球基建架构部门(Global Infrastructure),108亿美元;
- GE (企业) 金融 (GE Finance),60亿美元;
- GE (个人)金融 (GE Money),43亿美元;
- 电视新闻网NBC和环球电影公司(Universal), 31亿美元;
- 医疗保健部门 (Health Care),31亿美元;
- 工业部门(Industrial),17亿美元。

其中只有利润最少的工业部门的一个子部门电器(appliance)是唯一和GE名称直接相关,利润倒数第二的医疗保健部门因为制造医疗仪器,和通用电气的名称勉强能拉上些关系,其余跟电气已毫无关系。今天,虽然GE在金融危机中受到重创,影响力不如从前,但它依然是全球发展最稳健、也是最快速的

大公司。那么GE是怎么从一个电气公司发展成全球巨无霸的联合体的呢？让我们先回顾一下GE的发展史。

3.1 百年扩张，从有线电到无线电

介绍了美国著名发明家爱迪生及其创立的爱迪生通用电气公司（Edison General Electric Company）的历史。爱迪生通用电气公司在电灯泡生产的基础上，拓展了从发电到电线铺设再到安装电灯的一条龙服务，帮助普及电的应用，推动了电在美国的普及，对于美国崛起为世界第一强国功不可没。后来，公司与其他两家公司合并，改名为通用电气（General Electric）。通用电气成为道琼斯指数早期成分股之一，GE在发电和电力供应领域没有对手，但由于爱迪生在直流输电和交流输电问题上犯了错误，失去了电力供应市场的统治地位，开始拓展新的业务。GE进行了多次扩张，包括进入无线电和收音机行业，创办了全国广播公司（NBC），并在电视和电影行业取得了成功。GE的扩张大多取得了成功，主要原因是在已有业务的基础上自然而然展开，并进入新的领域。然而，也有一些失败的尝试，比如进入计算机领域。最近，GE在医疗成像技术领域取得了成功，尤其在核磁共振方面具有领先地位。

总体而言，GE作为全球最大的公司之一，通过不断的创新和扩张，在不同领域取得了重要的成就，并在多个行业中发挥着重要作用。

3.2 从实体经济到金融

GE的扩张进入银行和金融领域在一定程度上是合理且有根据的。虽然银行和金融业务与GE原有的实体工业看上去无关，且GE在金融业务方面缺乏经验，但它通过提供贷款服务为高端家电产品创造销售机会。GE的家电产品定位高端，价格昂贵，许多家庭需要分期付款才能购买。因此，GE为信誉良好的家庭提供贷款，并收取较高利率，从中获得了利润。实际上，GE从贷款中获得的利润比产品本身的利润还要高。为了推动销售并增加贷款现金流，GE请求美国政府开设一家银行，获得了政府的支持。随后，GE与电器零售商合作，为其销售的大件商品提供贷款，并发行了联名信用卡。随着业务的扩展，GE将信用卡业务扩展到各种各样的商家，成为美国各个连锁店背后的银行。此外，GE还为承接各种工程的大公司和政府提供商业贷款。

GE的金融和银行业务在其利润中占据了相当大的比例，在2007年之前达到了GE利润的四成。然而，随着新业务的开拓，GE也不得不淘汰那些效益不佳或前景不看好的部门。自2000年以来，GE相继出售了塑料、高端材料、财产和风险保险、再保险以及欧洲的医疗保险等部门，回收了大量现金。

其他公司很难模仿GE进入金融领域的成功。首先，实体公司办理银行需要政府的批准和支持。尽管在美国办理银行相对容易，但政府对大型实体公司办理银行持谨慎态度，以防止工业资本和金融资本结合产生垄断，并防止产生不良金融资本对经济造成影响。GE与政府的关系良好，支持着美国的基础建设、航空工业和国防工业，这使得政府对其办理银行持积极态度。另外，GE具有良好的信用记录和还贷能力，这让所有人都对其信任。直到2007年金。

3.3 领袖的重要性

在GE的发展历程中，韦尔奇（Jack Welch）的管理才能起到了至关重要的作用。他在任期间，通过大规模的重组和并购，使GE从一家规模较小的公司发展成为全球最盈利、市值最高的公司之一。他

采取了许多重要的举措，包括裁减高管人数、裁员和出售低利润的部门，以及扩大员工的股票期权范围。此外，韦尔奇还推动金融资本与制造业的结合，将GE的金融业务扩展到全球，并成功将RCA私有化以收购NBC，使GE在电视和娱乐业占据制高点。

韦尔奇的管理才能和战略决策为GE带来了丰厚的财富，包括庞大的资产、高价值的GE品牌和管理经验。他培养了许多工业界领袖，并在接班人的选拔和培养上下了很大的功夫。他的经营策略被继任者伊梅尔特延续，并进一步合并了GE的部门，目前GE有六个主要部门。

尽管也有人认为韦尔奇的成功部分是依赖于当时美国经济的高速发展，但他的领导和决策能力不可忽视，他成功地推动了GE的发展，并为公司创造了持续的增长和成功。韦尔奇退休后仍然备受关注，他成立了管理学院并出版了畅销书籍，继续对企业界产生影响。

3.4 艰难的自我更新

后韦尔奇时代的GE,每年仍在持续高速发展,而目发展速度是美国GDP增长速度的三倍。从2003年到2008年金融危机前,GE仍保持每年14%的营业额增长和16%的盈利增长,这在大公司中很少见(见图21.4)。

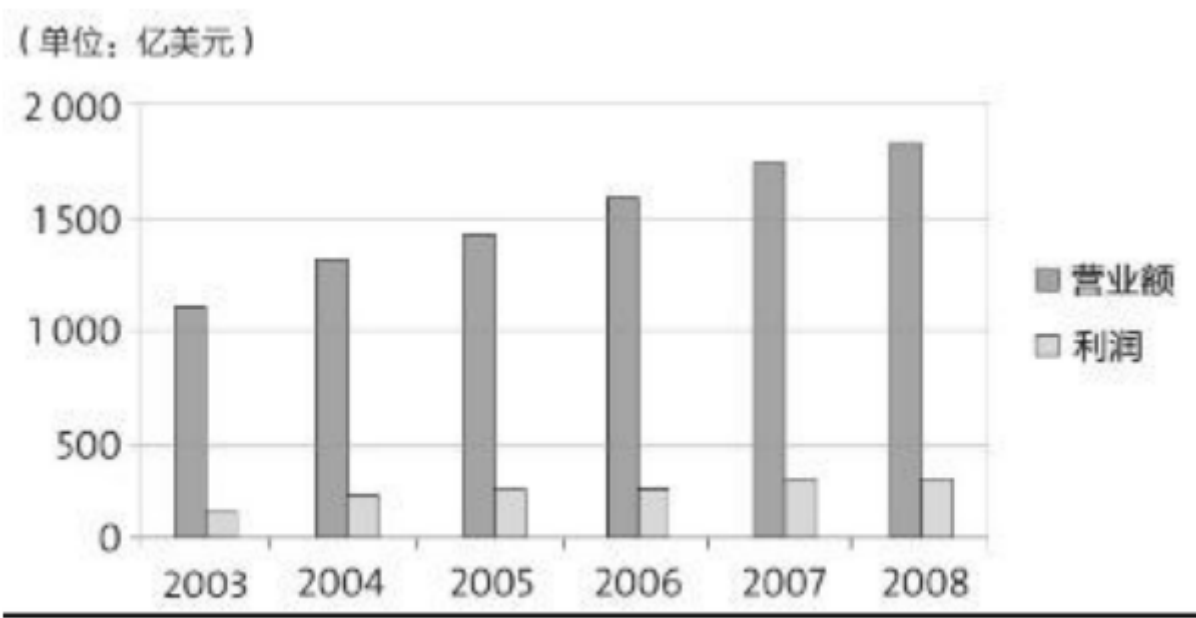


图21.4 金融危机之前GE的营业额统计

- 1. GE在后韦尔奇时代仍在持续高速发展，并且发展速度是美国GDP增长速度的三倍。
- 2. 在2003年到2008年金融危机前，GE保持了每年14%的营业额增长和16%的盈利增长，这在大公司中是罕见的。
- 3. 金融危机对GE造成了重创，市值缩水了80%。然而，由于优秀的管理和健全的体制，GE金融部门在整个金融领域中问题最少。
- 4. 在金融危机后，GE进行了重大的产业结构调整，出售了影视新闻业务，合并了两个独立的金融业务成立了GE Capital，并成立了与新能源、环保、页岩油气开发以及基础设施建设相关的部门。

5. 这次转型对GE来说是非常困难的，尤其在中国崛起的情况下，其制造业的优势逐渐丧失。
6. GE目前的战略是回归制造业，加重实体经济成分，并面向未来做布局。
7. GE一直在努力适应新的经济发展需求，但在转型期间业绩受到影响，股价下跌，甚至被道琼斯指数除名。
8. GE仍在保持一些关乎到国计民生的业务，如能源相关业务、航空发动机制造、医疗仪器行业等，这些业务在很长时间内不会消失。
9. GE的转型失败可能会受到所处国家大环境的影响，特别是在东方国家的浪潮不断上涌的情况下。
10. 公司负责人对过去的成功经验过于自负，容易把成功归结于个人能力而忽略宏观经济红利的因素，这可能是一些中国公司转型失败的原因之一。
11. 公司领导人在进入新领域时，应该谨慎对待过去的成功经验，而是要学会适应新的业务需求，避免简单套用过去的经验。

到了一些中国公司转基因不成功的案例,除了全世界公司都有的原因外,还特别有如下两点。

第一，公司负责人对自己的成功经验过于自负，尤其是在过去获得过成功的公司里。这种现象在跨国公司中也有，但是在中国更加明显。在过去的40多年里，中国每年GDP的增长平均都有7%—10%左右，IT领域的增长更快。而一个成功的公司一定会发展得比行业平均速度要快，几年下来，业务一定是十倍、百倍地增长。这里面固然有公司领导人英明的地方，却更有宏观经济红利的因素。但是，大部分公司的领导人容易把成功全部归结到自身能力上，这就如同基金经理永远把投资回报归结于自己的能力而不是大盘增长和运气上一样。事实上，一个公司的业务从几百万元发展到几亿元，大多数时候公司领导人的能力并没有增加一百倍。《大败局》一书中提到的很多公司创始人都有这个特点——业务能力没有随着业务提升多少。当他们进入一个新的领域时，常常习惯于把过往成功的经验简单套用到新的业务上。且不说他们过去的成功运气成分占了大多数，即使在过去的业务中主要是靠自己出色的能力并且积累了丰富的经验，这些经验拿到新领域中，大多不能照搬照用。因此，虽然这些公司的负责人都很聪明，在理性上是愿意接受新东西的，但是在内心却是抵触的，这是人性使然。

第二，一个成熟的公司多多少少存在着部门壁垒,在这个方面中国公司比跨国公司要严重得多。事实上，几乎所有的公司中层甚至高层主管自己的利益与公司的利益常常是冲突而非一致的。一个30人部门的主管要想提升或加薪，最好的办法是将自己的部门扩大到100人甚至更多，即俾自己部门的业务对公司没有太大帮助，或者这种扩充会损害到兄弟部门的业务和公司的利益。在很多大公司这种现象就非常普遍。这也是人性的弱点，我们无法否认,也无法靠“教育”来克服。在多数跨国公司里，大家承认并正视这种现象的存在,力争在制度上杜绝这种将局部利益凌驾于公司利益之上的做法。在中国的公司里，一般不肯正视这种现象的存在,而领导层常常为了维护表面一团和气而默认这种(有损公司长远利益的)行为，这就造成了严重的抢地盘现象，并构成部门之间的壁垒，那么整个公司就会对新业务支持乏力,转基因自然不可能，即俾公司的最高领导有这个远见。相比这些平庸的公司，庞然大物的GE依然在努力转基因,非常值得钦佩，它不愧为一家伟大的公司。

3.5 大事记

1890——GE公司成立。

1896——GE公司上市,是道琼斯指数包含的第一批公司之一。

1913——发明X光管。

1917——发明电冰箱。

1919——GE成立无线电业务的子公司RCA,业务第一次成功扩张。

1926——GE成立合资传媒公司NBC,在很长时间里NBC是美国最大的新闻网。

1927——推出商用电视。

1930——发明洗衣机。

1932——进入金融市场,成立GE信贷;同年,公司获得第一个诺贝尔奖。

1938——发明日光灯。

1940——建立起全国电视网。

1941——推出喷气式发动机。

1954——推出洗碗机。

1957——建立全球第一个商用核电站。

1962——发明半导体激光器。

1981——韦尔奇担任CEO开创GE 20年高速发展;发明商用光纤材料。

1983——推出核磁共振机MRI。

1992——制造火星探测器。

2001——韦尔奇退休,GE进入平稳发展阶段。

2008——遭受金融危机打击,但是很快恢复元气和增长。

2018——GE被踢除出道琼斯工业指数。

结束语

科学技术是最具革命性、发展最快的生产力,一家科技公司要想在几次技术革命大潮中都能够立于浪潮之巅,是一件极不容易的事,关键在于企业能否不断成功转型。受企业基因的影响,大部分企业做不到这一点,因此就有了新公司的兴起和老牌企业的衰退。一个跨国公司能像诺基亚那样做到一次成功转型已属不易,像3M和GE那样一百年来长盛不衰则更是凤毛麟角。3M是靠硬性的制度维持其创新,而GE是靠自身不断地淘汰现有的产业,同时开创新的产业。它们的成功经验已经成为了商学院教科书中的案例。有企业管理兴趣的读者不妨读一读《一个世纪的发明——3M的故事》(A Century of Innovation The 3M Story, 3M公司提供免费电子版,可惜只有英文版)以及韦尔奇的两本书《杰克·韦尔奇自传》和《赢》。