

誰殺死了 諾基亞手機？

程正孚 轉載

領導企業最終喪失領導地位，似乎是科技行業的法則，而且其過程往往迅速而又殘酷。手機大老諾基亞也未能例外，僅用了幾年時間就丟掉了市場份額。蘋果和谷歌等科技業中新的領導企業（更不用說其他科技領域的巨頭），能否避免諾基亞的悲劇？

2007年，諾基亞曾占全球手機銷量的40%以上。但消費者偏好，已經開始向智慧手機轉移。隨著年中蘋果iPhone的上市，諾基亞的市場份額迅速萎縮且收入銳減。到2013年底，諾基亞向微軟出售其手機業務。

2010年上台的首席執行長埃洛普（Stephen Elop）的一系列決策，導致了諾基亞的悲劇。埃洛普執掌諾基亞的每一天，公司的市場價值都下跌1800萬歐元（合2300萬美元）——這使埃洛普成為從資料上看史上最差的CEO之一。

選擇微軟Windows Phone，作為諾基亞智慧手機的唯一平臺，是埃洛普所犯最大的錯

誤。在其「燃燒的平臺」備忘錄中，埃洛普將諾基亞比作某人身處茫茫海上燃燒的石油鑽塔，需要在葬身火海或跳入冰冷海水的未知命運中做出選擇。他說一切照舊對諾基亞來講意味著死亡沒有說錯；但他選擇微軟作為公司的救生筏卻是個錯誤。

但並不只有埃洛普犯了錯誤！諾基亞的董事會拒絕改變，導致公司無法跟上行業的變化。

最值得一提的是，曾領導諾基亞成功從工業集團轉型為科技巨頭的約瑪·奧利拉（Jorma Ollila），過度陶醉於公司之前的成功，卻未能意識到保持公司競爭力所需要的變革。公司還啟動了近乎絕望的減支計畫，包括裁掉成千上萬名員工。此舉扭轉了曾經意氣風發的公司文化，正是這種文化造就了敢於承擔風險創造奇蹟的員工。優秀的領導者離開了公司，帶走了諾基亞的目標和方向。不出所料，諾基亞最寶貴的設計和程式設計人才大多也離開了。

但真正阻礙諾基亞創造出iPhone和Android的那種直觀、友好的智慧機用戶體驗的，卻是公司拒絕放棄其輝煌的解決方案。比方說，諾基亞最初聲稱，無法在不用到Google軟體的情況下，使用Android作業系統。但就在被微軟收購之前，諾基亞卻真正開發出了名為「諾基亞X」的Android手機系列，該系列沒有採用Google軟體，而是採用了諾基亞地圖和微軟搜索。

諾基亞為什麼沒有更早地選擇Android？簡單的說是因為錢。

微軟承諾向諾基亞支付數十億美元獨家使用Windows Phone。因為Android軟體的免費性質，谷歌無法給出同樣的報價。但微軟的錢救不了諾基亞；只靠錢也不可能建立完整的行業生態系統。埃洛普曾經的微軟經歷無疑也是一個因素。

畢竟，面對困難人們往往做出熟悉的選擇。但具體到埃洛普而言，他所熟悉的恰恰是另一家行將就木的企業。在聽到諾基亞選擇Windows的消息後，谷歌負責人維特·剛鐸（Vic Gundotra）在推特上評論道：兩隻火雞湊到一起也變不成一隻老鷹。

蘋果和谷歌也不能高枕無憂。就像手機業的諾基亞一樣，有一天他們將失去自己的領導地位。但他們可以採取措施延長自己的成功。

首先，企業必須不斷創新，如果市場領導者推行一套發掘和培養新理念的體制，並且創造出不怕犯錯誤的文化，就能夠保持行業尖端的領導地位。

其次，大公司應該瞭解正在崛起的創新企業。它們應選擇與具有顛覆潛力的創新企業合作，而不是與符合其目前商業模式的企業聯盟。

最後，雖然成功企業必須不斷創新，但他們也不應害怕模仿。如果諾基亞在iPhone上市後，開始研發類似產品，那麼今天手機業的格局也將截然不同。

諾基亞的經歷也為監管部門，特別是歐盟監管部門上了重要的一課。想要壓制顛覆性技術，並透過反壟斷攻勢保護現有企業根本行不通。事實上，這種做法終將通過阻礙技術進步，和消除價格競爭等方式損及消費者，這方面的例子是三星安卓機，它迫使蘋果降低了iPhone的價格。

這裡可以找到諾基亞垮台最重要的一課！科技公司的成功，無法通過取悅董事會，甚至與合作企業簽訂數百萬美元的訂單來取得。照顧消費者的公司，終將勝出，無論它是成熟的跨國企業，還是充滿活力的創業企業。認識不到這一點的企業，註定前景不妙。

