

从加拿大RIM公司的危机 谈企业忧患意识的培养

■ 余应敏 张攀 薛人溥

RIM(Research in Motion Ltd), 加拿大一家声名显赫的通信公司, 曾经辉煌不可一世的黑莓(Blackberry)帝国缔造者, 如今却已是风雨飘摇、岌岌可危。不久前还炙手可热的公司股票, 股价已下跌至不足10美元(与其2008年的148美元相比跌幅竟超过了90%), 而噩梦似乎远未结束, 2012年6月RIM的新任CEO、前共同COO海因斯(Thorstein Heins)宣布, 公司季度亏损超出预期, 将裁员5 000人, 且被寄予厚望的“黑莓10”操作系统也将推迟发布。投资者的信心再次遭受重创, 使本已陷入低迷的公司股价雪上加霜, 业内甚至有分析师悲观地坚称“RIM坚持不到2013年的第一季度”。人们不禁要问, 究竟是什么原因造成了RIM今天的危局? RIM从辉煌走向没落的现象背后究竟还隐藏着哪些症结? 对此问题的回答, 笔者认为应该是多面的, 此处仅结合案例谈谈企业文化中的忧患意识建设。

培养忧患意识的重要意义

“忧患意识”亦称危机感。孟子曰: “入则无法家拂士, 出则无敌国外患者, 国恒亡。然后知生于忧患, 而死于安乐也”。王非庶(2008)认为: “危机感是一

个人进取心的源泉, 是一个人成长发展的重要动力。一个人失去了危机感, 就会变得安于现状、裹足不前, 等待他的只有被淘汰的命运”。清末身居高位、受万人追捧的曾国藩也以“战战兢兢, 如履薄冰”来描述自己的为官之道。上述描述虽是针对个人而言, 但对于企业也同样适用。日本著名企业家松下幸之助曾经说过: 长久之久的忧患意识是使企业立于不败之地的基础。“安而不忘危, 治而不忘乱, 存而不忘亡”, 虽讲的是治国安邦的道理, 但国家如此, 企业亦如此。

当今社会, 经济与科技飞速发展、市场竞争日趋白热化, 企业随时都面临着被市场淘汰的危险。对于企业而言, 存在危机并不可怕, 缺乏忧患意识才最为可怕。互联网巨头百度创始人李彦宏在接受记者采访时曾说过: “我最大的压力和担心是, 有一家公司也像百度这样专注于搜索引擎, 而不是其他”, 充分地体现了其内心所深植的忧患意识。

RIM 由盛而衰, 源于忧患意识的缺失

症结一: 忧患意识不强, 导致RIM
创新活力不足

创新是企业发展的源泉, 而忧患意

识(危机感)则是企业创新的催化剂, 缺乏忧患意识会使企业从根本上丧失创新的活力。成功的企业更容易满足于已有的成就, 一旦品尝到了辉煌的甜头后就极易沉浸于安逸的氛围里, 丧失危机感, 从而失去创新发展的斗志。在“前智能手机时代”, RIM的黑莓丝毫不逊于当下的苹果(apple), 自美国“911”恐怖事件后, 黑莓更是凭借其独到的邮件推送系统和安全性的口碑, 在北美市场一度成为无数政治家、华尔街金融巨子和“高端商务人士”的标配。然而市场风云变幻, 当iPhone和Android(安卓)相继崛起时, RIM却依旧沉浸在其所建立的黑莓帝国所带来的无限荣光之中。殊不知设立于加拿大滑铁卢市的RIM总部正被贴上“缺乏创新, 踟蹰不前”的标签, 他们最缺失的忧患意识直接导致了其对竞争对手的严重低估: 当时的RIM联席CEO吉姆·贝尔斯利(Jim Balsillie)曾在2007年2月预言, iPhone对RIM业务的影响将微乎其微, “苹果所进入的领域是一个异常忙碌的空间, 在这个空间里消费者有着诸多选择。有人说, 苹果的进入将会对黑莓产生惊人影响, 我认为这未免有些夸大其词了。”毫无疑问, 缺乏忧患意识使RIM在安逸城堡中逐步丧失了创新的活力, 宛如“温水

煮青蛙”的过程：在大片市场份额被 iPhone 和 Android 夺走之后，RIM 依然保持着那份落寞的高贵、坚守着过去曾经辉煌的理念，就像那只已经被温水煮得半死的青蛙一样，已逐渐丧失了创新的动力与发展的能力。

症结二：忧患意识缺失，引致营销疲软、核心客户丧失

不可否认，RIM 曾经辉煌过：其核心产品黑莓以质量安全和稳定性见长，可以实现推送邮件的功能，可将软件客户端结合在移动电话、PDA 及其他通信终端上，使用户通过其无线装置安全地访问电子邮件、企业数据、Web 以及进行企业内部的语音通话。正是基于这些特性，黑莓一上市便受到商务人士、企业用户的青睐，并成为时代顶尖科技的代名词，最风光时 RIM 的股票市值超过 800 亿美元，拥有庞大的用户群体和无数的忠实粉丝，控制着美国智能手机市场的半壁江山。然而，忧患意识的缺失已为 RIM 的全面衰落埋下了种子：RIM 自黑莓成功之后便陷入了自我崇拜的漩涡，把客户的忠诚认为是理所当然的，甚至在其他竞争对手迅速崛起后，也未能重视客户流失的风险，忽视消费市场最终用户的需求变化，依然我行我素、固执地认为“对于一款伟大的智能手机产品来说，应用软件固然重要，但安全和可用性更加必须，黑莓手机在安全和可用性方面做得比其他以应用程序为中心的手机更好一些”。不重视应用开发的结果，让原有基于黑莓平台的应用软件开发者对之丧失了信心，核心用户纷纷反水，导致相关应用软件严重不足，市场业绩也因此一落千丈。企业文化缺乏忧患意识，还极易导致员工缺乏敬业精神、工作中出现疏忽和纰漏。RIM 服务器宕机事件即是例证，由于设备老化及人员监控不到位，导致美洲、欧洲、亚洲（中东）和非洲的用户均难以正常使用基于黑莓的电子邮件、即时通讯和浏览服务，故障核心交换机的备用



设施也未能像之前测试的那样发挥作用。此事件对于 RIM 最引以为傲的黑莓核心企业级用户是一次沉重的打击，很多企业家从中吸取教训、痛定思痛开始寻找黑莓的替代方案，曾经的忠实客户流失严重，有可能成为黑莓由盛转衰的分水岭。

症结三：忧患意识缺乏，导致管理混乱、缺乏远见

缺乏忧患意识会导致企业决策者缺乏远见卓识。RIM 的一名前高管曾用“瓶中的闪电”形容早期的 RIM：天时地利人和、技术顺应时势，成功来得似乎太容易了。领导团队被成功冲昏头脑，缺乏忧患意识，缺乏市场调研，最终做出错误的决策，使公司在关键领域逐步落后，逐渐在消费者中不得人心。据了解，RIM 内部员工普遍认为公司领导层偏执自大、缺乏远见、管理混乱。这绝非空穴来风，自 2005 年以来，前共同 CEO 之一的 Mike Lazaridis 曾不止一次地用毋庸置疑的口吻宣称：黑莓绝不会添加 MP3 播放器功能或摄像头，因黑莓面向的主要客户群是政府及商业用户，添加 MP3 播放器或摄像头等功能毫无意义。从 2007 年 iPhone 问世以来，市场的秩序被彻底颠覆，Android 等新的手机理念开始引领潮流，而序列型号的黑莓手

机已乱成一锅粥，混乱在继续酝酿、发酵，将 RIM 彻底推入灾难的深渊。据悉，固执的 RIM 在虚度了五年的光阴后，又准备开始推出全触摸屏手机了，然而笔者不禁要问，RIM 还有机会扭转乾坤、东山再起么？

如何培养企业的忧患意识

忧患意识的培养需要自上而下树立正确的观念。企业领导人必须要具备远见卓识、认清市场形式、把握行业动态，尤其是在企业已取得一定发展时，更要居安思危，不被一时的成功蒙住双眼，要做到胜不骄、败不馁。作为公司的主帅，企业领导人在重大战略部署上要能让每位员工都感受到“战必胜，败必亡”的决心和斗志，时刻准备去应对危机、迎接挑战。要从公司发展的角度让忧患意识成为企业文化，植根于每一位员工。要适时提醒全体员工所面临的严峻形势，培养集体责任感和荣辱观，最大限度地发挥危机驱动作用。同时，通过有效的绩效管理让那些在其位不谋其政、工作不尽职尽责的人产生危机感，确保那些具有忧患意识的员工在公司获得更好的职业发展，从而激发员工创新的主动性和创造性。

结语

RIM 公司因缺乏忧患意识，到今天公司股价一落千丈，股东起诉、用户反水。庞大的黑莓帝国由盛而衰的转变似乎只发生在一瞬间。这对于当下正站在时代潮头弄潮、意气风发的我国企业家们来说有哪些启示呢？笔者认为，杜牧《阿房宫赋》中的：“秦人无暇自哀而后人哀之，后人哀之而不鉴之，亦使后人复哀后人”已做了很好的注解，树立忧患意识对于企业文化管理而言，绝不能再忽视了！

（作者单位：中央财经大学会计学院 MBA 教育中心）

责任编辑 刘莹