

PC萎縮「視窗」需求降 力拓雲端AI免遭淘汰

納德拉掌微軟10年 股價累飆13倍



管理有道

美籍印度裔的納德拉 (Satya Nadella) 2014年2月接掌微軟 (MSFT.US) 行政總裁後，意識到個人電腦 (PC) 市場萎縮，單靠賣「視窗」難以再為公司創造價值，故將業務轉型為以雲端、人工智能 (AI) 及客戶體驗為重點，鞏固了微軟在全球科技企業之中的領先地位。

納德拉掌舵滿10年，微軟股價累漲13.1倍，表現跑贏蘋果、亞馬遜、Meta、谷歌母企Alphabet期內4.5至13倍的升幅。微軟業績及股價增長背後，全因納德拉察覺市場趨勢變化，及早轉型免被淘汰。

大公報記者 李耀華 陳少文

納德拉2015年接受外電訪問時表示：「任何公司的成敗，都只是現行制度的滯後指標。」這句話正正點出微軟陷入發展瓶頸，增長遠遠落後其他科技公司的根本原因。當時，科技產業正從個人電腦轉向移動領域，谷歌的網絡搜尋引擎領先全球，蘋果的智能電話和平板電腦雄霸市場，臉書在社交媒體獨大，亞馬遜力谷雲端市場，微軟如未能及時轉型，隨時陷入增長乏力的泥沼。

納德拉於1992年加入微軟，負責多個大型項目，包括協助公司把業務轉至雲端，以及開發雲端基建工程。其後，他相繼出任網上服務部高級研發副總裁、伺服器與工具業務總裁。

出任行政總裁後，納德拉決心進行改革，首先改造公司的核心文化為要務。他在著作《刷新未來》(Hit Refresh) 一書中提到：「現時的新科技顛覆現狀，同理心顯得特別重要可貴。」一直以來，微軟強調績效考核制度，員工為了突顯個人成績，內部競爭激烈，員工關係欠佳，反而忽略了外在環境及對手的變化。他決定重組集團內部文化，強調員工之間的合作關係，首要思考的不是「個人表現」，而是客戶與微軟，這才能培養更深的同理心，是成功的領先指標。

與昔日對手合作 創造雙贏

在行動上，納德拉一改微軟過去高高在上的姿態，減少敵人，加強與同業合作。他首次以行政總裁身份出席記者會時宣布，在蘋果iOS系統提供Office服務，正式結束長期與蘋果的競爭關係。

他認為，合作才能創造雙贏，擴大客戶群，而企業應該給客戶方便，不應該為了自尊，把客戶推開。

事實上，在納德拉領導下，微軟紛紛與昔日的競爭對手合作，包括Salesforce、IBM、Dropbox等。另外，納德拉結束微軟與谷歌多年來向監管機構提出的專利控訴，他指法律訴訟是惡性競爭，無法讓微軟和整個產業進步，故與谷歌達成和解。同時，微軟不再與Linux操作系統對抗，更宣布加入Linux。

除了與競爭對手合作外，納德拉亦作出多個重大決策，包括裁撤手機業務，把收購諾基亞所動用的76億美元在一年內全部撤賬、刪減Windows部門的預算、重新開辦Surface產品線、投入擴增實境設備HoloLens、收購線上專業求職網站LinkedIn、把有大量應用程式的遊戲公司Minecraft收歸旗下等，為公司去掉臃腫架構，適當瘦身，專注發展具增長的產業。其中最關鍵布局，是向移動和雲端優先 (Mobile-First and Cloud First)，大舉投入雲端服務，還把Office搬上雲端。2020年，微軟雲端相關業務營業收入達595億美元，超越亞馬遜AWS，成為雲端龍頭。

除了雲端業務外，納德拉近年看到人工智能 (AI) 的巨大潛力，投資人工智能公司OpenAI，後者憑着旗下聊天機器人ChatGPT而震驚全球。

市值3.2萬億美元 全球第二

此外，微軟亦推出個人AI聊天助手CoPilot，並把其整合到微軟的平台上，讓客戶有機會看到大語言模型的力量。Copilot更已成為人工智能電腦不可或缺的選擇。微軟表示，其基於生成式AI的Copilot軟件註冊和使用客戶數量顯著增加。

微軟的種種變革，投資者十分受落。前任行政總裁鮑爾默執掌微軟的14年，股價累跌30%，至2014年2月退任時，微軟市值僅2561億美元。但納德拉接掌至今10個年頭，營業額年均增長27%，股價由30.44美元升至最新的430.59美元，累積升幅達13.1倍；市值3.2萬億美元，十年累增11.5倍，僅落後蘋果，全球排名第二。

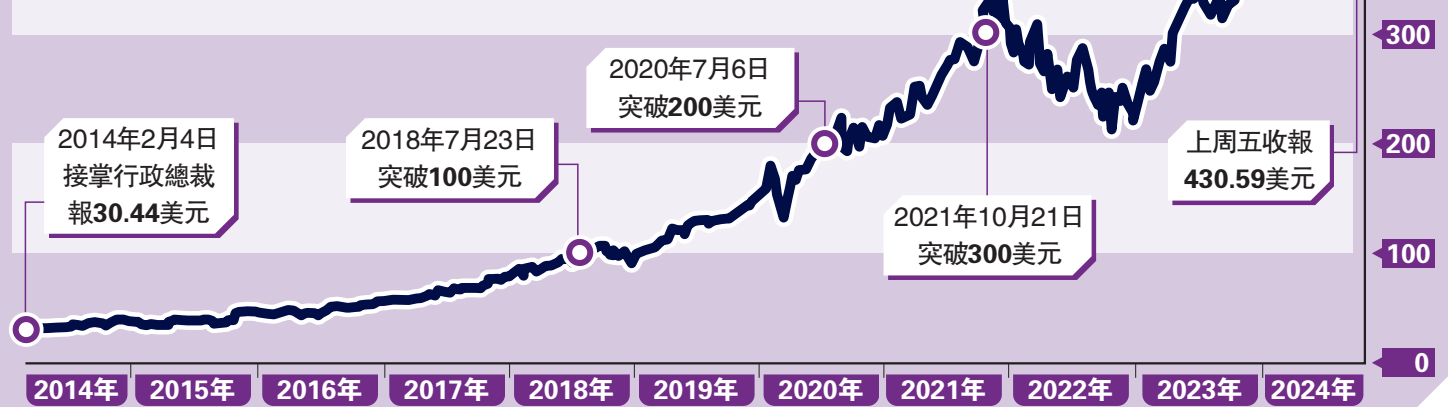
微軟與同業股價比較

股份	上周五收報 (美元)	2014年2月至今升幅
微軟	430.59	13.1倍
蘋果公司	222.50	13.0倍
亞馬遜	186.49	9.7倍
Meta	524.62	7.4倍
Alphabet	157.46	4.5倍



▲納德拉接掌微軟已滿10年，交出亮麗的成績表。

微軟在納德拉領導下股價節節上升



「AI是第五次重大科技轉變」

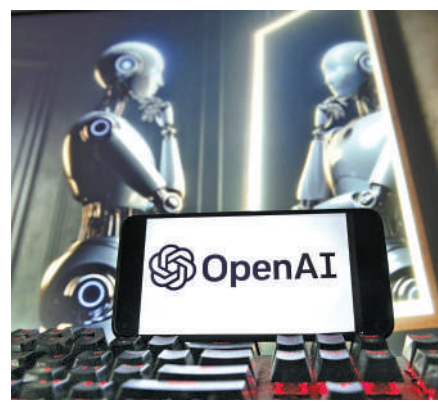
未來看法

人工智能 (AI) 是微軟最積極發展的領域，亦是各大科企必爭之地。微軟首席總裁納德拉認為，其過去經歷了四次重大科技轉變，目前的人工智能是第五次重大轉變。他強調，如果不能適應新的技術轉變，就可能失去一切。

納德拉指出，第一次重大科技轉變是個人電腦和Windows，第二至第

四次分別為網絡、移動及雲端的高速發展，目前的人工智能是第五次重大科技轉變。他認為，人工智能就如雲端改變所有軟件類別一樣，是一項變革性的轉變，無論對搜尋引擎、Office軟件都會發生巨變。

納德拉解釋說，人類的工作，包括知識型工作，都可通過AI來增強，這將是重大的改變。如果未能適應新的技術轉變，可能會失去所有。



▲微軟看好人工智能前景，因而投資人工智能公司OpenAI。

微軟成立半世紀 產品顛覆科技界



▲比爾蓋茨為微軟創辦人之一，成功帶領公司成為全球科技巨企。

領導潮流 微軟由比爾蓋茨和保羅艾倫 (Paul Allen) 於1975年共同創立，明年將踏入50周年。

微軟最初為人熟悉是MS-DOS操作系統，1980年代推出Windows作業系統，稱霸家用桌上電腦作業系統市場。1990年代推出Office，成為企業最普及的辦公室軟件。微軟改變個人和企業的電腦運作系統，建立全球科技霸主地位，目前在納德拉帶領下，在雲端和人工智能 (AI) 發展方面領導群雄。

微軟過去推出多種產品，包括有

業界廣泛使用的視窗操作系統、最新的微軟365生產力套件 (即從前的Office軟件)。此外，微軟在雲端市場的發展主要得力於其Azure平台，在Bob Evans的雲端戰爭十大排名方面，Azure已連續多年稱冠，而在AI生態系統12大排名中，該公司更高踞第三位。

事實上，Azure AI平台提供全面的服務和工具，幫助用家建立、培訓、部署人工智能模型，支援多種不同的應用，從自然語言處理，以至機械學習，目前使用該平台的大公司包括沃爾瑪、可樂、AT&T等。

雲端與AI 未來十年大戰場

財經觀察

李耀華

納德拉已展開微軟行政總裁生涯的第二個十年，在第一十年，他令微軟脫胎換骨，發展成為全球最具影響力的雲端和人工智能 (AI) 公司。AI和雲端已成為未來科技巨頭必爭之地，納德拉在下一十年，繼續面對谷歌、亞馬遜等競爭對手的巨大壓力，挑戰不會比10年前少。

納德拉接掌後，一改微軟過去的自我中心，與昔日的競爭對手合作，包括甲骨文、蘋果、IBM等，結果營業額不減反增，成功創造共贏。然而，微軟目前最主要的發展項目，包括雲端和AI正是各大科企巨頭爭奪的大市場。

例如谷歌，目前正在製作自己客製化的中央處理器

Axion晶片，以支援資料中心的AI工作，並引入更強勁版本的張量處理單元 (Tensor Processing Unit)。較早前，微軟公布客製化的矽晶片，主要為其雲端電腦的基建而設，而谷歌的Axion晶片，亦可以應用到雲端服務，例如Google Compute Engine等

方面。這樣一來，對微軟的AI和雲端均構成競爭壓力。

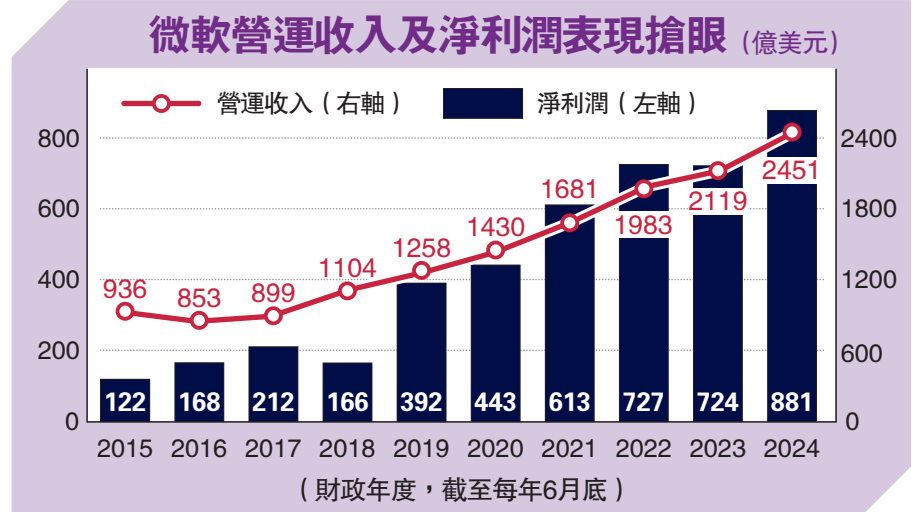
亞馬遜方面，其雲端平台AWS可以讓AI做更多的任務，這將對微軟構成巨大的競爭威脅，亞馬遜行政總裁安迪·賈西 (Andy Jassy) 表示，透過更新基礎現代化的努力，和AWS人工智能的能力，將可帶動亞馬遜取得更高增長。

科技巨頭除了搶市場佔有率之外，亦同時在搶攻資料中心基礎設施，尤其是要部署AI大模型，微軟亦意識到，AI的需求強勁，短期內將令資料中心供不應求，令發展AI的速度受阻。

微軟肯定不是唯一一個需要資料中心的人工智能供應商，最近受惠於人工智能熱潮的英偉達，亦有這種煩惱。



▲微軟作為全球領先的科技企業，未來繼續面對谷歌、亞馬遜等競爭對手的挑戰。



談領袖三大條件 首要頭腦清晰

成功之道

納德拉領導軟微已達十年，他認為做一位卓越的領袖，必須具備三大條件。首先，領袖有具備弄清事情的能力。在充滿不確定、混亂的情況下，保持清晰頭腦，把事情弄清楚，不致讓事情變得更差，反而引領公司向正確的方向。

第二，領袖能激勵士氣，創造正能量。優秀的領導人除了帶領自己的團隊外，還能影響身邊的人，當中包括公司以外的人甚至競爭對手，為社

會締造正能量。

最後，領袖能排除一切障礙，向成功進發。納德拉接掌之時，微軟可說是內憂外患，領袖不會一定擁有天時、地利、人和，反而面對多個難關，因而必須掃除障礙，在有限的資源下做到最好的成績。

納德拉透露，自己經常檢討及自我反省，以把事情、策略說得更清楚，為團隊帶來更多激勵，幫助團隊走向成功。正是納德拉的出色領導，成功帶領軟微變革。