

策划词 | CEHUACI 最近有传闻称，三星要收购诺基亚。现实的情况是：诺基亚第二季度财报显示其净亏损14.1亿欧元。以2013年底前裁员1万人为代价，继续展开自救。苹果和三星已经开始设计并生产自己的芯片产品，而诺基亚则是它们最重要的芯片销售对象。到底，诺基亚是自救脱险，抑或最终被谁拯救？



病入膏肓的诺基亚 谁来拯救？抑或自救！

稿件撰写 郝博闻 王海琦

◎“遗产”

瘦死的骆驼比马大，但在110亿美元市值的外衣之下，它本身还隐藏着足以让对手羡慕的资源。

诺基亚广泛的专利组合是诺基亚的重要财富。其专利涵盖了从移动技术到设计创意的各个方面，这些专利让苹果、微软和RIM等公司都充满兴趣。

在国家知识产权局的网站上检索，2008年以前，诺基亚的专利共4332件。

一年后，包含正在申请的发明专利专利，诺基亚在中国就已有5633项专利。

今年二季度，知识产权许可费一项，诺基亚得到了43亿欧元的利润，其中的一部分，来自苹果公司。

外媒报道称，去年，苹果支付给诺基亚一大笔总数未公开的专利侵权费用。而且苹果必须继续向诺基亚支付专利使用许可费，以继续使用其技术。

“毫无疑问，诺基亚在专利组合方面拥有强大的力量，这是我们感到非常骄傲的地方。”诺基亚CEO埃洛普如是说。

而诺基亚还有这众多从未在产品中展示的专利，“如果那些技术在几年前就已经登陆产品，那么我认为今天诺基亚的财富就会变成另外一个样子。”



◎下坡

另一方面，诺基亚庞大市场造就的庞大购买力，甚至可以让它左右另一家公司。

尽管诺基亚的情况有些糟糕，但是对于世界许多主流芯片厂商来说，诺基亚依然是它们赖以生存的公司。2010年，德州仪器出货的应用处理器有85%提供给了诺基亚，覆盖了92.7%的塞班手机，其销售渠道依赖诺基亚。

然而，在一次电话会议上，德州仪器无奈下调第二季度营收预期，将问题完全归咎在诺基亚身上，最终该公司第二季度利润同比下降了13%。

在这种情况下，德州仪器高管格雷格·德拉吉不得不在2011年的一次行业会议上宣布，公司已在Android系统领域进行了大量投资，还会涉足除智能手机之外的其他设备和应用，如视频播放器、电子阅读器和商用设备等。

意法半导体的无线芯片部门的主要业务便是向诺基亚供应手机芯片。2011年5月，诺基亚因智能手机

销售疲软发布盈利预警，而在2011年第二季度，意法半导体的无线业务营收和利润就都出现大幅下滑。

对此，意法半导体高级执行副总裁菲利普·兰姆宾尼特在谈到诺基亚时说：“我们知道它在走下坡路，但我们没有想到会有这么糟糕。”

如今，苹果和三星等公司已经开始设计并生产自己的芯片产品，而诺基亚则是它们最重要的芯片销售对象。

倘若卖掉陷入重病的诺基亚，它的敌人或者朋友或许都会为它出一个好价钱。

◎选择

微软CEO史蒂夫·鲍尔默曾在2011年年底就下令对收购诺基亚进行评估，这一举动引起了外界对微软欲收购诺基亚的猜测，微软的两大对手——苹果和谷歌在智能手机产业中，都有操作系统和APP应用，这恰是微软的软肋。

据尼尔森在今年5月发布的2012年第一季度美国智能手机市场的调查结果显示，Android的市场占有率高达48.5%，苹果iOS为32%，微软的市场份额仅有5.8%。

当时诺基亚市值还高达220亿美元，溢价收购至少也要300亿美元。如今，诺基亚已比去年年底时便宜了一半。

从2012年第一季度开始，三星把14年来的全球手机老大诺基亚

拉下马，坐上了全球手机销量冠军的宝座。

而在智能机市场，三星已超越苹果，在今年一季度以4450万部的出货量居首，而后者同期为3510万部。

据IDC报告，三星与苹果共占全球智能机利润总额的99%。

于是业内猜测，若陷入困境的诺基亚出售，三星也将成为合理的竞买者之一。

然而，除了外部环境的影响，对三星而言，手机业务的巨大成功助推三星成为第一大科技公司，但同时也埋下了利润点太集中、业务发展严重不平衡的隐患。

虽然三星规模巨大，占据全球智能手机市场30%的销售份额，但由于缺少像苹果iOS、谷歌Android或微软Windows Phone这样的自主软件操作系统平台，三星仍然十分脆弱。这限制了三星产品差异化或锁定客户的能力，特别是面临廉价智能手机竞争对手。

三星正在通过收购来加强产业组合。

为了加强专利组合，三星近日耗资31亿美元，收购了英国芯片制造商CSR的移动部门以及该公司49%的股份。该部门专攻蓝牙、GPS、Wi-Fi及其他芯片，并在美国市场拥有21项关键专利。

被三星收购之前，CSR的芯片就主要被用于三星电子的Galaxy SII智能手机，同时诺基亚、索尼等部分机型也采用了CSR的产品。

这已经是三星近年来第三次扮演“入赘师”角色。

视角延伸 | Shijiao Yanshen

诺基亚是否会将自己交给微软或者三星，这仅是一个猜想。

实际上，诺基亚也还有一条自救之路——放弃Windows系统，选用Android。

之前诺基亚董事长Risto Siilasmaa曾表示，诺基亚与微软在Windows Phone平台上的合作并不是唯一的赌注，诺基亚实际上还有第二计划。

业内普遍认为，诺基亚将会把谷歌安卓当成自己的第二计划的选择。

无论如何，“病重”的诺基亚都需要一次拯救。

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

“精细化”撬动“大出口”

——双星青岛轮胎“精细化”经营促出口采写

“在内销市场压力加大的情况下，我们教育出口业务人员，人人认识到自己肩负着企业发展的重任，应该积极建言献策扩出口。通过领导和大家一起进行交流、沟通、反馈，解决了很多业务问题。”综合处处长贾茂彬谈道。

心气顺了，干劲足。在市场开发上，业务人员变“坐商”为“行商”，积极到俄罗斯、南非、德国、波兰等国家和地区参加展会或拜访新老客户，并采取多种新的营销措施，将业务人员的压力，逐步变为客户和业务人员一同分担压力，共同开发空白市场。今年以来，共开发出40多个空白、“夹缝”市场。

“一鞭赶”到“看能力”

在抓业务人员业绩提升方面，双星青岛轮胎进出口公司实行了精细化管理，改变了原来任务分配不考虑个人能力差异的做法，实行“能力”制，能力不同，任务不同，任务多的，完成好的，重奖；完成不好的，重罚，直至淘汰。

一位业绩平淡的业务员被“转岗”后，给其他业务员带来极大的促动。南非一客户是东营某厂的客户，为争得该客户，崔晓东连续几天三班连轴转，天天晚上电话与该客户交流，客户终被双星人的拼搏精神和执著劲所感动，将订单下到了双星轮胎；哥伦比亚市场虽不大，但像这样的小市场的客户也要积极想办法揽过来。每次客户来中国，耿永华得到信息，都及时到酒店去迎接。客户水土不服，她便买药品送去，还带领客户参观集团总部及双星轮胎车间。客户回国后，为了考验双星人的诚意，断断续续下单，但耿永华仍坚持与他电话沟通，嘘寒问暖，客户看到双星人的热情不是单纯冲着订单来的，而是真情的，从此每月正常下单，月订货量上升到了200多万美金。

“模式化”到“差异化”

在促销措施上，双星青岛轮胎进出口公司也做到精细化，尤其是在运用“双鞋联动”、“双鞋经营”调动客户积极性上注重了创新，由“模式化”到“差异化”，取得了全新的效果。

该公司相关负责人表示，以前在发放促销产品上是客户适应我们，不管尺码大小，随意发放，现在在国际市场竞争日益激烈，不能再这样粗放经营了，应该以适应客户需求为准则。于是，进出口公司改变了千篇一律的“模式化”发放方式，而是细分差异，满足个体需求。如，欧洲人体格健壮，配发服装时以大号、肥大的服装为主；南非市场，天气炎热以T恤等为主。精细化经营“赢利”更“赢心”。

“我们相信，通过全公司一盘棋、齐心协力促出口，在品种、价格、生产组织、管理、激励机制、市场细分、“双鞋经营”、客户服务等各方面，进一步做好“精细化”经营，双星轮胎将更好地更快地驰骋“地球村”大市场！”

“三驾马车”跑不赢“一驾马车”

“尴尬”中 雅戈尔回归主业

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

仅从2007-2010年的时间维度，看雅戈尔如何布局一张高歌猛进的路线图：

其中的前两年，雅戈尔扮演了两次地王。2007年，以1476亿竞得“原杭州商业学院”土地，成为当年杭州地王；2008年以15亿竞得宁波“华辰北9号地块”，成为当年宁波地王。之后，两地均一度被卷入退地传言风波。开建后，两个地王楼盘分别以长岛花园、御西湖命名，但现在却面临政策调控、打折促销的境地。

2010年，雅戈尔又以242亿元总价，拿下杭州“申花53号和56号地块”，溢价率分别为153%和155%。根据当年的这两块地块的楼面价，分别是17751元/平方米和18114元/平方米。双双创下申花板块楼面价新高。这是雅戈尔继御西湖项目、西溪晴雪项目（“留下”地块）后，在杭州的三度发力。

可没有料到，有着杭州“徐家汇”之称的“申花板块”如今深陷降价包围圈。板块内接二连三的降价行动，让雅戈尔颇为头疼。根据财报显示，雅戈尔房地产存货中包括开发成本、产品、拟开发土地等共计212.52亿，以及在建项目的投资，即使未来一年实现预售50亿元的收入，要抵御流动性也相当困难。

为抵御流动性风险，雅戈尔在5月13日发行了一笔18亿元短期融资券，根据用途，其中2亿元用于补充短期流动资金，16亿元用于置换银行



借款。财报显示，雅戈尔的短期借款包括质押、抵押、保证、信用和商业承兑汇票贴现等，合计为12984亿。这样看来，区区18亿的“置换”，也只能解决短期流动性的13.86%。

在雅戈尔房地产业务内部，李如成今年提出了一系列“谨慎”战略，不仅未新增土地储备，还提出：加快现有项目销售速度，强化回款能力，以及严格控制成本费用，以提高抗风险能力。然而，这些“内部调控”动作，万科、金地等地产巨头早在一年前就已着重部署，雅戈尔的风险控制才刚刚开始。

金融：躺着赚钱时代一去不返

事实上，雅戈尔在金融投资业务方面不算失败，甚至一直都是制造业涉足金融领域的成功典范。近两年其金融投资业务的利润收入均占据整个集团近半壁江山，“炒股”俨然成为雅戈尔的第一大业务。但金融投资业务面临的系统性风险太大，2011年全年上证指数跌去三成，熊市行情对雅

戈尔造成重创；加之其本身的金融投资战略属于单向做多，缺乏对冲避险机制，当市场方向判断失误，亏损将无法挽回。

雅戈尔从1993年开始涉足金融投资业务，最初首先是从股权投资领域介入，随后才一步步进入证券、银行等领域。1999年中信证券股权投资算是雅戈尔无意中初投PE的成功之作，当时申购成本价不到2元/股，后来股价一度高达117.89元。食髓知味，2004年，雅戈尔再度参与了宁波银行的定向增发，2005年股权分置改革之后，连同中信证券，总收益超过100亿元。到2006年，雅戈尔已经将金融投资作为产业来做。

分析雅戈尔此前的成功经验，除了专业的团队操盘之外，有个原因不可忽视，就是中国资本市场的扭曲现象：炒新法则，但凡新股IPO，或定向增发，只要能够中标，“躺着就能把钱赚了”！雅戈尔金融业务主攻新股（股权投资）和准新股（定向增发），精准把握住了市场脉搏。

根据雅戈尔2011年年报显示，先后投资27.25亿元参与了广百股份、海正药业、海利得、兴蓉投资、生益科技、精工科技、云天化、圣农发展、东方铝业、新疆众和、中金黄金、华新水泥和山煤国际13家上市公司定向增发。截至今年5月底，前面7家公司的限售股已进入流通，而雅戈尔所持限售股无一例外跌破增发入场价。

艰难的决定：返回服装主业

鉴于房地产、金融投资这两架马车出现的倒退和严峻形势，雅戈尔董事会不得不首次对多元化之路进行重大结构调整，即严格控制房产投入，适时调整投资规模，集中资源向品牌服装投入。

但从其董事会的“2012展望叙述”上，对房地产、金融投资却存在如下意见：对前者，认为“房地产仍然具备广阔的发展前景”；对后者，则提出“强化风险控制力为第一要素”。看来，雅戈尔并不甘心退出房地产和金融投资，试图等待政策和市场的转机，只是，在利好消息还没有到来之前，先把注意力重新调回到服装板块上来。

但是，尽管雅戈尔在服装实体产业上保有7526亿收入（含服装、纺织），并拥有笑傲该行业的全产业链，但服装行业的竞争日益激烈、周期性震荡日益缩短以及外资品牌的围剿等等，雅戈尔所提出的“2012年末实现20%的增长”目标能否实现，仍然要看具体的战略部署和策略的改变。最终，衡量主业回归的价值，不外乎是一年后拿出的成绩单。

声音 | Shengyin

“诺基亚式创新”的悲剧

吴卫群

幸福的企业是相似的，不幸的企业却一家比一家惨：昔日手机行业头把交椅的诺基亚发布今年第二财季报告显示，该公司净销售额75亿欧元，同比下降19%，巨额亏损14.1亿欧元，远远高于去年同期3.68亿欧元的亏损额。于是同其他走投无路的败将一样，诺基亚不得已使出断腕式的两招：一招谓之“变现”，打起了变卖专利等“非核心资产”的主意；另一招谓之“裁员”，诺基亚中国公司已经确认，原本中国区四个大区将合并成两个大区，以后，上海、成都两地只保留销售办公室。而此前的6月份，诺基亚已经宣布将在2013年底前在全球裁员1万人。

其实，作为高科技企业，诺基亚也没有少创新，创新砸下去的钱甚至还远远超过竞争对手。据统计，在过去10多年里，诺基亚在研发上共投入了400亿美元，相当于“苹果”公司的4倍，仅仅诺基亚那些被最终放弃的软硬件专利估值就在60亿美元，相当于诺基亚今年的市值。比如诺基亚的设计师早就在内部展示过一款仅配置了一个按键的触摸屏智能手机，那款智能手机可以收发电子邮件和玩游戏，而直到7年后苹果才推出第一款iPhone。

为什么诺基亚的创新之路最后没有走通呢？一是“诺基亚式的创新”没有与市场相结合，也就是我们常说没有解决好高新技术的产业化课题。7年前诺基亚的创新成果，除了在电影《圣人》里“秀”了一下，并没有大规模地投入市场，而仅仅留下了一大堆专利。比如，当你触摸iPhone上的数字键盘时，你知道字母是如何弹出并以更大字体显示的，那样你就可以确定自己输入的是正确的字母。这正是诺基亚的“杰作”，但诺基亚从未将这项专利技术应用到产品之中，结果“苹果”反而最先将这项技术应用到它的产品中。二是“诺基亚式的创新”没有踏准战略性新兴产业的脉搏。回头看，2004年正是手机行业的一个关键年，这一年，移动互联网正初显颠覆市场的端倪，而同时，美国制造商摩托罗拉凭借“锋机”一炮打响。在投资者的声声鼓噪中，诺基亚错过了方向，选择放弃智能手机，重新回到基本手机之老路上。其间，诺基亚还有一个现在看来是笑话的故事，在“苹果”刚刚崛起时，诺基亚曾经做过一个测试，手机需要从五英尺高的高度以不同角度掉落到水泥地面上，测试的结果是“苹果”不经摔。有了这个结果，诺基亚吃了“定心丸”，哪想到“果粉”们非但对“瓷实”不屑一顾，甚至面对“苹果”的饥饿营销出乎寻常地喜新厌旧，3代“苹果”还薪薪新的，他们就毫不吝惜钱包，通宵排队只为去抢购一个4代。

没有市场的创新是徒劳的，没有战略的创新更是盲目的。以后，诺基亚逐渐从不可一世的市场领导者，走向步步惊心，因“船大掉头慢”连跟领跑都显得步伐过于沉重；连触摸屏手机领域无所作为之后，在低端手机领域，又遭遇中国手机制造商“抢逼围”……即便如今诺基亚尚有一大堆尚能对得起财务报表的专利待价而沽，如果卖不掉、变不了现的话，又抵何用呢？

西部当选 雄厚资金 CCI 成功千万里 融资零距离 雄厚资金支持各类项目融资借款，两百万起，可免抵押，个人、企业不限，地域不限，手续简单、审批快、利率低、放款迅速。 电话：028-68000368