

管理案例

诺基亚庞大的身躯倒下之谜



二、技术之败 创新冲刺 商业规则 永远奖励第一

当你做对的时候,没有人会记得。当你做错的时候,连呼吸都是错的。诺基亚正在经历这种尴尬。

微博上关于诺基亚的一则笑话转载率很高:“苹果说我长得美,诺基亚说我经费;苹果说我应用多,诺基亚说我经费;苹果说我很好玩,诺基亚说我经费。”

直到现在,用户对于诺基亚的产品质量,无一不夸之。从模拟手机到数字手机时代,诺基亚靠品质、技术成为业界大佬。提升屏幕分辨率,选择卡尔蔡司摄像头,都是诺基亚开创的先河。但遗憾的是,这是一个流行缺陷美的年代,消费者对苹果的偏心让诺基亚快要发疯。

智能手机改变移动互联网生态系统的速度远远超过这位“智能手机”先河开拓者的想象。项立刚表示,正是诺基亚在 2G 时代稳固的地位使其在智能手机开发上犹豫不决,当 iPhone 成功打破壁垒后,诺基亚似已回天无力。

诺基亚败在了创新上。“诺基亚最大的敌人是苹果和谷歌 Android。”业内人士的看法几乎一致。而这正是一场创新派与固执派的较量。

“产品的品牌有一大部分是靠产品质量与外观决定的。”西北大学教授、品牌营销专家马元青说。事实上,诺基亚在手机外观设计上连续十几年都采用其固化的经典直板机,不得不承认,诺基亚是靠着强大的品牌美誉度延长着用户审美疲劳来临的时间。

“苹果的取胜有 60% 以上靠的就是外观设计,这种创新设计让苹果有人眼前一亮。”马元青说。加上苹果慢慢积累自身的品牌力度足以让消费者抛弃旧爱,往日以质量和品质取胜的诺基亚开始沦为二流手机。

易观国际分析师刘洋认为,如果没有苹果,诺基亚照样会遇到设计创新的冲击,只不过那些手机虽然外观新颖,但在品牌影响力上并不成气候,对诺基亚产生不了多大威胁。自信和垄断最终害了诺基亚。

众所周知,当下智能手机的争夺不在手机质量比拼,而在操作平台和应用上。诺基亚也承认在这场智能手机大战中并不成功。

从操作平台上来讲,苹果创新式地提供了一套非常完善的开发工具,加上 iPhone 硬件完善,可以让很多潮流样的应用和游戏得到最完善的发挥。

虽然 Android 只作操作平台,但它会让手机企业免费使用这个平台,实现移动互联网帝国的搭建,广告和应用可以销售到所有的 Android 机器上。

而诺基亚的塞班系统相对老化,加上诺基亚的屏幕和操控感更适合作手机功能性操作,对于游戏、应用软件的承载明显感觉费力。

“诺基亚在硬件上输给了苹果,但真正打败它的则是 Android 阵营。”刘洋说。

台大副校长汤明哲接受台湾《商业周刊》访问时指出,诺基亚是被联发科与 HTC 这两家台湾公司打败的,而这两家手机厂商就是 Android 的代表,加上摩托罗拉、三星在内的老牌手机厂商,Android 阵营日趋强大。

“诺基亚的当务之急就是对抗 Android。”埃洛普说。

正是由于软硬件上的败北,让诺基亚在商业模式创新上更无发挥空间。

美国著名财经网站《华尔街》2011 年评出 2012 年将会消失的六大品牌中,诺基亚赫然在列。

一次历史性的诺基亚内部对话恐怕能说明一些问题。10 年前,诺基亚董事会的 MIT 经济学家 Bengt Holmstrom 问诺基亚的传奇 CEO 约玛·奥利拉:“你的成功密码是什么?”约玛·奥利拉淡然地回答“没有成功密码”。相信约玛·奥利拉说的是事实,如果有,诺基亚将会是另外一种景象。今天看来诺基亚企业的失败源自战略系统、企业管理系统的失败。



三、平台之失 战略两难： 什么都想要 最后什么都得不到

作为老大,自满、自傲都无关紧要,关键是不能只活在自己的世界里。

“我们未来战略的第一个重要组成部分就是 Android 产品外观和功能都跟塞班很像,与英特尔合作的 MeeGo,与微软合作的 Windows Phone 和自己独守的塞班。”

诺基亚走进了“什么都想要,最后也许什么都得不到”的怪圈。为了保存老本和市场收益,诺基亚一脚踏着三条船:与英特尔合作的 MeeGo,与微软合作的 Windows Phone 和自己独守的塞班。

可“滥情”的结果就是高昂成本的付出。据诺基亚公布的数据,其每年投放在塞班系统上的费用高达 14 亿美元,如果按照 2016 年之约来看,诺基亚还将为前景渺茫的塞班系统支付的成本也是个不小的数字。

事实上,当塞班的创始人之一摩托罗拉公司退出之后,诺基亚就认真思考了整件事。加之索尼爱立信、三星等厂商都投奔向谷歌的移动设备操作系统 Android,诺基亚有点慌不择路。

埃洛普公开承认,Android 竞争非常激烈,所有 Android 产品外观和功能都很相似,我们很担心是否能差异化。如无法实现差异,就会引发价格战,诺基亚很容易成为 Android 众多 OEM 厂商中的一员。

基于此想法,2010 年年初,诺基亚与英特尔联手,打造了全新的移动终端操作系统 MeeGo,并且在 2010 年 9 月发布 N8 机型之后宣布,除了 N8 之外,今后所有上市的 N 系列旗舰手机将不再使用塞班操作系统,转为使用 MeeGo 操作系统。

MeeGo 是由诺基亚的 Maemo 与英特尔的 Moblin 两个操作系统组合而成,英特尔主做 MeeGo 的上网本和车载设备。诺基亚此前的想法是,塞班逐渐向中低端倾斜,高端则向 MeeGo 逐渐过渡,并将 MeeGo 定位成用来驱赶苹果 iPhone 和 Android 的终端,以收复失地。

但市场和开发者却没有顺从诺基亚的意思,MeeGo 的表现太过令人失

断臂对任何公司来说都是最痛苦的选择,何况是巨人身体的诺基亚,放弃日本市场是一次疯狂的举动。

据报道,诺基亚在去年 8 月关闭了位于日本东京涩谷和银座的高端 Vertu 手机店,8 月底合约期将不再续约。

事实上,诺基亚之前历史上最大的危机正是来自于 2005 年的日韩手机潮,不过,当时如日中天的诺基亚在几个月内就轻松制敌。可这一次,诺基亚当了逃兵。

从表面上看,日本市场对诺基亚来说如同“鸡肋”。诺基亚在日本的市场份额仅为 1%。加之日本经济不景气,当地手机厂商及 NTT DoCoMo 等移动运营商长期占据市场垄断地位。

“虽然是为了缩减开支,但这还是一次疯狂的举动。”中国通信业知名观察家、飞象网 CEO 项立刚认为。毕竟放弃日本市场不仅意味着其市场占有率下滑,还会对品牌造成负面影响。

被调整的还有诺基亚网上商店。2011 年 5 月,诺基亚关闭了法国、西班牙、荷兰的网上商店。两个月后,又关闭了英国和美国的官方零售点及网络商店。事后,美国著名财经网站《华尔街》评出 2012 年将会消失的六大品牌中,诺基亚赫然在列。

望,市场对苹果的痴迷,开发者对于 Android 的依赖,让诺基亚心生退意。而在这之前,诺基亚期间浪费费已经耗了一年多的人力、物力,诺基亚还给了竞争者赶超自己的时间。

“N9 是采用 MeeGo 系统的,但之后的 N 系列采用什么系统现在还没有定论。”诺基亚的一位产品经理告诉记者。

“我们对 MeeGo 做了一个战略评估。如果让诺基亚来用 MeeGo 的话,必须要确保基于 MeeGo 的一整套全线产品有很强的能力,并在成本上有竞争力,但是我们现在的感觉是基于 MeeGo 终端出来得不够快。”埃洛普说。

满身非议后,诺基亚又“移情”微软。虽然与微软的合作让诺基亚信心倍增,但这也是让它损失最大的交易。微软和诺基亚合作,诺基亚提供品牌、移动设备、应用商店和地图,而微软提供 WP7 软件以及包括 Office、Xbox 和应在内的品牌。诺基亚向微软几乎是倾其所有,所有核心业务已全部奉上。

“结盟后患”发生于 2011 年 6 月初,市场曝出微软将收购诺基亚的新闻,虽然诺基亚矢口否认,但诺基亚已经明显处于弱势。“没有收购的可能,这两个公司是一种有所长的。对于两家企业来说,或许各种战略合作伙伴企业是最好的选择。”埃洛普说。

现在看来,只有塞班才是诺基亚心中永远的“自留地”,虽然长不出什么果实,但自己想怎么折腾都行,关键是,承载着塞班系统的诺基亚中低端手机巨大的出货量为公司提供了很大一部分利润来源。

然而,面对塞班,诺基亚仍然很纠结。张鹏认为,如果放弃塞班的操作系统,那诺基亚就更没有优势,会完全沦为一个手机制造厂商,这是一种自杀行为。

易观国际分析师刘洋认为,塞班系统太复杂,作为手机操作系统,其代码数量居然与计算机上的 WindowsXP 相近,这严重阻碍了第三方公司或个人对其应用软件的开发,而在手机应用平台越来越开放的趋势下,苹果和谷歌 Android 显然更加适应环境。

一、战术之误

诺基亚在互联网的丛林里找不着北

诺基亚官方给出的答案依然是为了更好地减少成本。但事实是,诺基亚终端的“救命稻草”Windows Phone 于第四季度上市,突然关闭美国的在线商店,让合作伙伴微软情何以堪。

事实上,诺基亚玩“颠覆式重整”已经不是第一次。

2006 年,随着手机价格低迷,诺基亚开始决定向“互联网”公司发展。当时诺基亚的官方外交词汇统一改成了“我们是一家互联网公司”。据了解,诺基亚之后几年新招聘的员工大部分都来自于互联网企业,在中国“我们从搜狐、新浪这些门户网站挖来了很多员工。”诺基亚人力资源部的一位员工告诉记者。除此,诺基亚中国整个办公区贴满了互联网应用的张贴图。

为此,诺基亚展开了一系列收购。从 2006 年到 2008 年,诺基亚共收购了 5 家软件开发公司和互联网公司。其中,2007 年 10 月,诺基亚更豪掷 81 亿美元,收购全球最大的地图供应商 Navteq,并轰动整个电信行业。上百亿美元的投资换来了全新的 Ovi 邮件和 Ovi 地图两大应用。诺基亚通过与 ISP 和运营商合作,开始提供音乐、游戏、铃声等付费下载服务。

可诺基亚却犯了“顾前不顾后”的错误。百亿美元的资金大部分都用作软件开发,但却忽视市场营销、渠道建设等问题,而真正让 Ovi 地图惨败的是“收费模式”。毕竟,面对成熟而免费谷歌地图和长期收费的 Ovi 地图,用户都会毫不犹豫地选择前者。

前期投入巨大,后期又得不到应有的回报,忽略了用户体验和市场惯性的诺基亚,为自己的未来埋下了“祸根”。

“诺基亚不是谷歌,没有丰富的互联网经验,也没有优秀的软件生产能力和广告销售经验,彻底转型机会太小。”项立刚说。

祸不单行。已经快被遗忘的终端市场传

来坏消息。2007 年 6 月上市的 iPhone 异军突起;基于谷歌 Android 系统的手机在仅仅 18 个月之内,就成为智能手机里增长最快的平台。这一切都发生在诺基亚的“互联网大业之梦”期间。

而此时的诺基亚工程师正把冰块切割成手机大小,安装红外摄像头进行触摸屏实验。其每年 40 亿美元的研发经费都被各种各样奇怪的实验所占用。

《商业价值》主编张鹏认为,产业的形势在快速变化,而诺基亚对一些形势的判断出现了失误,就算有新的战略也没有真正踩中步点。

2010 年 5 月 21 日,诺基亚将其手机业务拆分成智能手机、移动电话以及解决方案三个部门,其中,智能手机部门将致力于生产高端手机,而移动电话部门主要负责生产传统低成本手机,并决定出智能手机将是未来诺基亚重要版图的决心。在这之前,诺基亚智能手机市场份额已经从 41% 降至 35%。

时隔一年,形势依旧没有好转。从 2011 年 7 月初开始诺基亚已经全线下调了智能手机价格,旨在阻止其智能手机市场份额一直下滑的局面。

2011 年 7 月,据网站 Zomgitscj 报道,继 Group、LivingSocial、谷歌 Offers 及 GiltCity 等推出在线团购服务后,诺基亚也正筹划进军团购市场,推出名为“Perks”线上服务。

据了解,“Perks”这项服务将整合在移动通讯设备中。使用者可以通过手机下载各种团购的优惠券,优惠内容所在地将以信息方式发送到手机上。另外,使用者也可以通过定位系统查询个人附近的优惠信息等。

事实上,诺基亚在一年前就已经在其中中国总部大楼中试行此项业务。不过,其主业智能手机市场份额下滑的阴霾还未散去,又加入到屡遭诟病的“千团大战”中,诺基亚能否扛得住?依然为外界所担心。



四、管理之惑

战略的混乱引发人事的动荡

当诺基亚 CEO 埃洛普宣布诺基亚将丢弃自己开发的智能手机平台和供开发者开发应用程序的应用程序接口 API,进入别人的领域争夺市场之时,好多人问为什么要这样。

答案是惊人的:“几年来,诺基亚不同的开发组间相互争斗,开发相互竞争的用户界面,而它们最终都被新任的 CTO Rich Green 给丢弃了。而当所有这些无谓的开发继续之时,没有人想过要现代化塞班用户界面,使公司留给用户的体验仍如四年前一样糟。”

埃洛普提出了诺基亚发展可携带,必须“跳海”转型的想法后,就一发不可收拾,与“系统平台”较上了劲。不过,2005 年出任诺基亚 CEO 的康培凯主推互联网战略时可不这么看,“我们的转型路走得很好。”

埃洛普在向记者描述诺基亚未来三大战略里,没有一项与互联网有直接关系。

2010 年 9 月 21 日,接任诺基亚 CEO 职务,来自微软的前高管埃洛普曾一度被认为是混到诺基亚里的“无间道”。在与微软联姻之后,至少有数十位高管表示了反对甚至愤怒,芬兰总部员工游行络绎不绝。

而埃洛普很清楚自己的作用:诺基亚的股票在美国上市,但公司的高层全部来自芬兰,这位有着美国公司背景的加拿大人非常自信,他要改变芬兰人低调、不善表达的现状。

埃洛普至今仍然记得一位员工给他发来的邮件:“在诺基亚,看似所有人都在负责,其实没有人负责。背后症结在于决策能力低下,还太讲政治。”

埃洛普上任后在芬兰小镇萨罗(Salo)的诺基亚工厂发表演讲时,问员工多少人有 iPhone 或 Android 手机,举手者寥寥无几。这令他不满,埃洛普称他自己一直会随身携带竞争对手的手机,他希望员工也能做到知己知彼。

而在埃洛普访华面对记者采访时,诺基

亚的工作人员却告诉记者们最好收起自己的苹果手机——“他看见了会生气”。

台湾《商业周刊》认为,在很多创新上,诺基亚都有领先竞争对手的机会,但是正是其高效执行文化,加以可能不恰当的评估标准被高效地执行,反而阻断了创新的可能。

“在国内的许多国际性大公司都存在官僚主义现象。”营销管理专家、企业文化顾问许翌认为。

市场的不景气引来了员工的骚乱。诺基亚员工开始经常把正常的办公室抱怨搬到公开场合。

“诺基亚的层级管理、汇报制度非常严格,往往一个小会就要牵动几个部门来完成,邮件上报、层层审批等待的时间往往会大于执行的整个过程。”诺基亚中国一位刚刚入职的员工告诉记者。

诺基亚前设计主管亚当·格林菲尔德认为,诺基亚的高管太满足于自己的硬件。

一位诺基亚高管抱怨,诺基亚太过重视设计和用户开发,但工程才是公司重点。

后院起火,前院加油。管理层数次更迭。事实上,埃洛普上任后并没有进行大面积人事调整,但带来的震动却翻天覆地。先是执行副总裁、智能手机业务负责人安西·凡约基宣布离职,英国及爱尔兰地区总经理马克·洛兰挂印引退。随后,诺基亚 2010 年 10 月宣布在全球范围内最高裁员 1800 人。

而被埃洛普看作“福地”,裁员风潮并未肆虐的中国市场也发生不良反应。2010 年年底,诺基亚副董事长邓元璠突然辞职加盟 AMD。2011 年 6 月 1 日,大中国、韩国及日本区高级副总裁梁玉娟上任不到半年便离去。

不同背景,不同战略。每经历一次人事变动或战略调整,调动的都是庞大且深复杂的关系网,苦难重重的诺基亚已经再也“伤不起”了。

(本版专题文/李明明)