

正在谋求重振的黑莓计划通过出售其在加拿大的大部分房产,以筹集足够的资金用于支持公司的复兴计划。黑莓发表声明称正在与地产咨询公司世邦魏理仕集团合作,来出售公司闲置和正在使用的地产。对于那些正在使用的地产,黑莓公司将随后从买家那里以租赁的方式赎回。黑莓 CEO 程守宗表示,这一举措将进一步增强黑莓的财务灵活性,并将随着黑莓业务的不断发展,提供额外的资源来支持公司的正常运作。

黑莓陷“泥沼” 卖房求复兴

■ 本组稿件采写 方南 张华强

黑莓“卖房求存”

在亮出那份亏损 44 亿美元的季度财报后,整个业界都为泥沼中的黑莓捏了把汗。最新消息,这家老牌手机商选择了一条许多企业在困境中都曾走过的路——将出售其在加拿大总面积达 28 万平方米的物业。在此之前,包括诺基亚、松下、索尼在内的多家老牌消费电子企业,都曾在亏损的情况下选择出售房地产来补充现金流。

称不会因出售大楼而更换总部地点

自产品遇冷,公司策略一再调整,挂牌出售遇阻……黑莓这家刚更换完 CEO 的老牌消费电子企业选择了一种并不让人意外的做法——出售物业补充现金流。

黑莓发表声明称,公司正在与世邦魏理仕集团合作,来出售部分地产。其中包括闲置的,也有正在使用中的。关于还在使用的部分,黑莓公司并没有搬离的打算,而是决定以租赁的方式赎回。

公开资料显示,黑莓目前在加拿大拥有约 40 处房产,并在全球其他地方拥有 78 处房产。程守宗并未透露此次出售物业将为黑莓回笼多少现金,不过根据黑莓近期的财务文件显示,其在加拿大掌握的土地资产大多位于安大略省的滑铁卢市,去年 10 月左右的市值约为 6800 万美元,大楼等其他地面建筑的价值为 9.41 亿美元。

这些物业是黑莓总部的所在,出售是否意味着黑莓将把总部迁往别处?对此程守宗回应称,公司总部仍将设在滑铁卢市。

黑莓市场优势大不如前

目前,黑莓手机在中国的业务处于停滞状态,大部分员工已离开,办公场地也只剩寥寥几处。除了在中国这个苹果、三星等巨头都不敢小觑的市场上毫无建树外,黑莓在其业

务“传统强国”美国、加拿大等地也陷入窘境。

此前,有消息称,美国国防部在新一批手机采购中可能会转向苹果或其他基于 Android 系统的手机。在此之前,以美国总统奥巴马为代表的政府官员一直是黑莓的忠实粉丝,原因是这家企业在信息加密上“独步江湖”。但随着其他企业相关业务的提升,以及黑莓移动终端不断式微,其保密功能的市场优势大不如前。

不过黑莓仍然有一些独到之处,例如美国国防部宣布将购买 8 万部黑莓手机。只是这个量放到目前的手机市场中,显得微不足道。对黑莓来说也只是杯水车薪。

新品遇冷,财季巨亏

去年年末,黑莓公布了截至 11 月 30 日的 2013 年第三季度财报。内容显示,黑莓该财季营收为 12 亿美元,同比下滑 56%。基于美国通用会计准则,净亏损 44 亿美元,调整后的净亏损(基于非美国通用会计准则)为 3.54 亿美元。

第三财季内,黑莓售出约 190 万部黑莓智能手机,其中大部分为黑莓 7 设备,而不是其推广了整整一年的黑莓 10 系列新品。对上一季度,黑莓智能手机销量约为 370 万部,销量环比缩水近一半。截至 2013 年 11 月 30 日,黑莓拥有现金、现金等价物、短期存款和长期投资 32 亿美元,而截至 2013 年第二财季末为 26 亿美元。

去年 11 月,程守宗被聘为黑莓新任 CEO,除了 300 万美元的基本工资和奖金,作为薪酬的一部分,程守宗还将未来五年内获得 1300 万股黑莓股票期权,当时这些现金和股票期权的价值仅为 8800 万美元。虽然黑莓此番选择“卖房求存”,但换个角度看毕竟是补充了现金流,近来黑莓的股价倒是不断攀升。按此计算,程守宗的薪酬已超 1.35 亿美元。

回顾

黑莓:傲慢中失去转型机会



●黑莓新任 CEO 程守宗

黑莓新任首席执行官程守宗去年年末撰写的一篇文章颇像是新年献词,表达了加拿大智能手机制造商黑莓公司进行战略调整的决心:在不到两个月的短短时间里制定了一项新战略来稳定这家公司。

按照东方的文化理念,假如黑莓的决策者能够未雨绸缪,而不是让程守宗临危受命,或许公司就不至于“奄奄一息”,因陷入困境被英国媒体列为 2013 年全球十大科技新闻之首。

黑莓在“去哪儿”中迟疑

作为曾经的智能手机先驱和王者,黑莓有过足以称道的历史。在“9·11 事件”中,当美国通信设备几乎全线瘫痪时,副总切尼通过手机的黑莓功能成功地进行了无线互联,随时接收灾难现场的实时信息。因此休会的美国国会给每位议员配备了一部“BlackBerry”。随后,美国掀起了一阵黑莓热潮,黑莓成为企业高管、咨询顾问和华尔街商人的常备电子产品,使得黑莓在当时占据了近一半的无线商务电子邮件业务市场。

可惜在 10 年后,黑莓自推出平板电脑 PlayBook 销量停滞不前以来,股价让投资者心灰意冷。2011 年,黑莓股价下跌幅度超过 75%,市值蒸发了 300 亿美元。黑莓 2011 年 7 月裁掉 2000 个工作岗位,占其雇员总数的比例近 11%。黑莓 2012 年 6 月公布的季报称,其净亏损额达 5.18 亿美元,再次宣布裁员 4500 人,约占其员工总数的 1/3 以上。2013 年第三季,黑莓全球智能手机份额跌至 1.5%,在苹果和三星等巨头的进攻中节节败退,成为由于跟不上消费者脚步、科技变革滞后而造成巨大失败的典型案例。

应当承认,黑莓人为了守住“城池”,也进行过艰苦努力,只是效果令人失望。海因斯于 2012 年 1 月成为黑莓 CEO,不到两年就被罢黜,倾听着黑莓命运的新产品黑莓 10 的推出也没有取得预期的效果。

与其说其中有战略失误的原因,不如说是由于战略选择的迟滞。的确,黑莓相对于苹果和三星等巨头立足消费级市场不同,黑莓一直以来都主打企业级市场。当它试图向消费级市场延展时,采取的是一种低调甚至看起来相对保守的策略。

海因斯刚刚接任黑莓 CEO 时,已经感觉到这家公司处于深度危机之中。直到一年半之后的 2013 年 8 月中旬,黑莓在宣布暂停公司股票交易时承认,其“探索战略性的选择”任务还没有明朗。也就是说,黑莓“去哪儿”还不清楚,包括可能作价出售、组建一家合资企业或与其他公司结成合作伙伴关系等都语焉不详。在业界人士眼中,这些原本就是不可避免的选项。决策者的任务不是将这些选项罗列出来,而是需要作出抉择。

显然,黑莓的高管们没有认识到问题的严重性。黑莓 2012 年 6 月末发布的第一财季财报表明公司遭受巨大亏损时,其不少高管不以为意。黑莓印度分公司总经理拉尔瓦尼近日在接受采访时称:“黑莓没有陷入麻烦之中。的确,在过去一年左右的时间里我们过得很难,但这是有原因的。”中国区总裁谢国睿此前与媒体记者的谈话更为乐观:在手机历史上总会有一些短期的趋势或潮流,但有时候它们不一定能证明长期的价值。

有意思的是,黑莓将“去哪儿”的战略选择交给了一个董事会特别委员会,程守宗上任后,到底是临时 CEO 还是永久 CEO 仍然语焉不详。直到今年 1 月上旬即将结束的时候,程守宗才对外界明确表示,黑莓已经停止了寻找 CEO 人选的工作,他本人将作为 CEO 负责黑莓的重振战略。

贻误于自信中的纠结

在市场竞争格局的演变面前,黑莓在“去哪儿”中迟疑,与其说是出于形势的误判,不如说是决策者们过于自信。黑莓有足够的选项与在选项面前表现出“绅士风度”不是一回事,后者要看形势允许与否。如果答案是否定的,自信反而会在足够的选项中产生纠结。黑莓前后两任首席执行官海因斯、程守宗上任后都希望人们忘记一切关于黑莓的往事。然而“前事不忘,后事之师”,假如不能勇于面对过去的教训,依然很难从过去的纠结中走出来。

在研发和生产能力上过于自信,受制于软件硬件的鱼与熊掌兼得。

诚如黑莓高管所言,智能手机有 3 种东西永远是稀缺的,那就是带宽、数据处理能力、电池。而黑莓似乎同时具有这 3 方面的优势。正是基于这种自信,黑莓手机此前由黑莓公司自行生产,结果导致成本居高不下。作为一家本土企业,这样做或许是可行的,但是在国际市场的竞争面前,研发和生产不可兼得,往往会被竞争对手的成本战略所超越。

直到去年年底,黑莓才与富士康达成了合作关系,将在印度尼西亚及其他一些发展迅速的市场上生产智能手机。在拥有了富士康这样的硬件合作伙伴以后,黑莓才把重点放在自己最擅长的东西上——标志性的设计、世界级的安全服务、软件开发和企业移动管理等。

在市场的延伸上过于自信,试图以高端商用价值自动影响消费级市场。

黑莓虽然意识到智能手机已不再是单纯的通信设备,而成为一个移动娱乐设备,但是黑莓似乎不愿意放弃立足于高端客户的“贵族”身段。董事会曾经宣布放弃个人手机市场,专攻自身有优势的企业商用手机市场。其潜在的逻辑是,企业级市场可以自然延伸到消费级用户,高端客户群作为意见领袖可以引领普通大众的消费。比如其中中国市场的推广信条为“努力工作,努力玩,成为领导者”。

殊不知,大众消费受价格影响较大,并非人人都想在娱乐中展示自己“领导者”的风范,结果在新兴的消费市场中几乎看不到黑莓的身影。直到程守宗入主才改变了这一战略,尝试推出面向普通民众的廉价黑莓机,千元机的推出才被列入日程。

在手机使用的可靠性上过于自信,轻视了用户信息安全的诉求。

黑莓曾经多次宣称黑莓手机具有“99.999% 的网络可靠性”,使用端对端 TripleDES 加密,可以使数据在 BlackBerry 无线手持设备和 BlackBerry Enterprise Server 之间传输时保持加密。但是加拿大政府官员直言不讳:黑莓手机没有用户想的那样安全。加拿大公共安全部发布的政策备忘录甚至劝阻政府黑莓用户不要发送 PIN-

to-PIN 信息,因为信息会被全球任何地方的任何一名黑莓用户读取。黑莓对此并没有采取有力的对策。

2011 年 10 月,黑莓手机服务连续中断三天,全球近一半用户受影响,黑莓也未能及时向公众提供充分的解释,不少用户被激怒。这即使不是一种傲慢,也完全有可能促使商业客户和消费者转投他人怀抱,可谓为渊驱鱼。

积极应对“言既遂,至于暴”

有人将黑莓战略选择的迟滞归之于其内在文化特质与孤立主义倾向作祟。而在东方的语境中,黑莓的过于自信则属于忧患意识的缺乏,没有充分认识到“言既遂,至于暴”在科技产品的不断创新中将成为常态。如同温水煮青蛙的效应告诉我们的那样,安逸的感知最能消磨人的意志,在需要战略转型的关口更是如此。当然,我们有理由相信黑莓能够以最符合自身利益的方式进行调整,但是中国同行不妨从中汲取应有的教训。

“言既遂,至于暴”出自先秦典籍诗经中一首小诗《氓》,描述的是一位妙龄女郎在“君子好逑”、感觉良好的“既遂”中,因为丈夫喜新厌旧“至于暴”,而成为“弃妇”的不幸遭遇。一款很受市场热捧的产品颇像这位妙龄女郎,尽管有与消费者两情相悦的时候,然而很难保证自己能够青春常驻。

近年来,超级企业的倒下早已不是新闻,最近的例子是微软对诺基亚的收购。虽然黑莓一直致力于做市场创新的领导者,然而如果以为获得一种突破性技术之后可以一直保持产品的青春价值,可能连这位妙龄女郎的境界都不如。这位妙龄女郎遭遇不幸后的态度是“反是不思”,不再留恋过去时光,开始新的追求。同样,为避免重蹈覆辙的战略调整往往带有根本的改变,绝不能为过去所累。

在市场“言既遂,至于暴”的残酷竞争面前,不能仅仅归责于环境,怨天尤人,重要的是依靠自己的力量尽快走出困境。这一方面要在自己身上找原因,更好地关注消费动向;另一方面,走出困境的努力应当建立在自己力量的基础上。2013 年 9 月 24 日,黑莓宣布与 Fairfax Financial 联合体签订出售意向书,虽然黑莓股价随即从每股 8.2 美元左右暴涨到 8.8 美元左右,但由于缺乏业绩亮点支撑,股价还是一路下跌。仅仅过了 40 天,黑莓就宣布放弃作价出售计划。其中的原因与其说是收购者没有筹集到足够的资金,不如说是他们没有更多看到黑莓的战略调整有迅速走出低谷的希望。黑莓只好转通过注入资本、更换 CEO 进行自救。如果早些如此,无疑可以少走一些弯路。

“言既遂,至于暴”固然是一种不幸,但更不幸的是自己的自暴自弃。有人指出,既然黑莓的决策者们曾经过度自信,为什么他们后来又显得悲观,表现为用脚投票?去年年底,两位创始人之一的拉扎里迪斯所持黑莓股份减少约一半,有评论者据此认为,“拉扎里迪斯对这次黑莓的重组没有太大信心”。这其实是同一问题的两个方面,没有退路的重大战略调整必然会带来剧烈震荡。黑莓长达两年的迟疑足以让投资者失去耐心,在黑莓“去哪儿”长期得不到共识的情况下,高管队伍产生分化,部分高管的心态从一个极端到另一个极端都不奇怪。这反过来告诉人们,要想避免部分高管自暴自弃情况的出现,必须未雨绸缪。须知“言既遂,至于暴”情况的出现不是没有前兆,为了避免最后的摊牌,需要见微知著,时时更新产品的魅力,或者及时推出新的市场心仪的产品,相关利益主体才会有更好的合作。



业界视点

昔日巨头们 都曾变卖房产自救

诺基亚 出售芬兰总部大楼

2012 年底,诺基亚公司已经将其位于芬兰埃斯波的总部大楼以 1.7 亿欧元(约合 2.22 亿美元)的价格出售给芬兰房地产企业 Exilion,而诺基亚将从该公司回租该大楼用于办公。

此前,据芬兰当地媒体预计,诺基亚总部大楼的价值应该在 2 亿至 3 亿欧元之间,但实际交易结果并不如意。当时的诺基亚 CFO 蒂莫·哈姆蒂拉表示:“拥有不动产并非诺基亚核心业务;当机会来临时,我们愿意放弃这些非核心资产。”目前,这家企业已出售给微软。

索尼 出售纽约、东京两处房产

2013 年一季度,索尼将其在东京的一栋价格最高的办公楼以 12 亿美元的价格卖给了日本房地产信托公司 Nippon Building Fund

和另一位投资者,而就在一个月前,索尼同意以 11 亿美元的价格卖掉它在纽约市的美国总部大楼,创下美国房地产市场最近 2 年来的单栋办公大楼最高交易额纪录。

位于东京的这栋大楼名为 Sony City O Saki,总高 25 层,当时有 5000 多名员工在此办公,这栋大楼一度被日本电视机制造业誉为“圣地”,索尼的 Trinitron TV 电视机就是 1968 年在这里发布的。当时索尼是为了扭亏并补充现金流而出售业务的。目前看来,确实已有些复苏的迹象。

松下 变卖旗下三洋总部大楼

2013 年 10 月,据日媒报道,日本松下公司宣布准备将三洋电机总部大楼(大阪府守口市)出售给当地的守口市。目前正在和守口市方面进行交涉,交易金额估计为 30 亿~40 亿日元。

