

■ 本版撰文 本报记者 杨颖 魏小央



编者按:近来诺基亚公司总部及区域市场高管的离职,以及从今年年初就不断出现的诺基亚会被微软或三星收购的传闻给急切想要转型的诺基亚带来较大困扰。

虽然诺基亚方面否认了收购的传闻,不过,业内人士指出,备受管理不善和库存高企困扰的诺基亚还没有找到一条可以重振往日

雄风的道路。

专家表示,人事变动会对企业产生消极的影响,在企业转型时期,诺基亚应该协调好各种关系,利用自身优势重新确立企业定位,加大新产品的投资和研发力度,生产出更符合市场需求的产品,重新赢回自己原有的市场份额。

英雄迟暮 诺基亚面临转型阵痛

随着苹果与谷歌等新霸主的快速崛起,诺基亚帝国的辉煌已经一去不返。意识到没有准确把握未来市场发展方向的诺基亚急切想要完成转型。

然而,6月1日,诺基亚大中国区发布公告确认,诺基亚大中国、韩国及日本区高级副总裁梁玉媚已经离职。6月9日下午,诺基亚宣布CTO(首席技术执行官)理查德·格林因个人原因暂时离职。据芬兰媒体报道,理查德·格林很有可能离开诺基亚。近来,高管的纷纷离职和诺基亚或被收购的传闻,再次引发了业界对诺基亚转型的大讨论。

高管频频离职 收购传闻不断

从2010年9月,史蒂芬·埃洛普接替诺基亚原首席执行官康培凯的职务走马上任后,诺基亚的人事震荡似乎一直没有停止过。同月,诺基亚的执行副总裁、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,诺基亚在10月份宣布计划在全球范围内裁减员工,最高裁员1800人,主要涉及Symbian(塞班)智能手机平台开发部门、服务部门和部分职能部门。而2010年年底,这股人事动荡的风潮开始蔓延至中国,诺基亚(中国)投资有限公司副董事长兼诺基亚通信有限公司董事长邓元突然辞职,加盟AMD。2011年6月1日,上任不到半年的梁玉媚离职。

有关专家指出,尽管人事变动会对促进公司变革有一定的帮助,但是,连续的诺基亚总部及区域市场高管的离职也会给诺基亚造成不小的打击。再加上,今年年初以来,诺基亚或被收购的传闻不断传来,业内对诺基亚公司的担忧不断升级。

日前,史蒂芬·埃洛普出面否认了各种关于收购的传言,并指出一切推测毫无根据,强调会积极拓展Windows Phone的操作平台,同时,将尽力缩短新手机研发的时间。

不过,业内人士也指出,备受管理不善和库存高企困扰的诺基亚还没有找到一条可以重振往

日雄风的道路。

错失良机导致业绩大幅下滑

业内人士分析,近来,各高管离职的原因虽然不尽相同,但多半与诺基亚急切想要扭转自己在全球市场上的颓势有关。据诺基亚日前公布的数据显示,今年第一季度,诺基亚手机全球销售份额已经由去年同期的33%下滑至29%,这是诺基亚全球市场份额首次跌破30%。

专家指出,诺基亚目前在全球市场上表现不佳,最主要的原因是它犯了所有大公司的通病。过去的辉煌,往往会成为今日的枷锁。诺基亚目前的低迷在2007年苹果公司推出iPhone时就已现端倪。由于对新事物、新技术的反应速度以及对市场需求的感受逐渐迟钝,诺基亚错失了卖掉Symbian和拓展手机娱乐功能的最佳时机,没有及时调整业务发展策略的诺基亚被苹果和谷歌后来居上。

南开大学经管系教授付仕成在接受记者采访时表示,像诺基亚这样的通信设备供应商,想要吸引更多消费者最根本的方法还是要不断研发新技术、开发新产品和推出更新颖的样式。

“拥有新技术、高附加值以及优美外观的产品,才能打动更多消费者的心。”付仕成说,“苹果能够取代诺基亚的位置就是因为它更懂得消费者的心理,无时无刻都吸引着消费者的眼球,让消费者为之疯狂。”

其实,自史蒂芬·埃洛普去年上任之后,诺基亚已经充分意识到了Symbian的问题。而与微软的合作也

巨头转型悲喜剧

在企业转型求发展的过程中,既有像IBM、飞利浦那样可以及时把握机会,力挽狂澜,获得新生的企业;也有像柯达、摩托罗拉那样未能及时转型,现在仍在奋斗当中的企业;还有像米高梅那样没有跟上时代潮流,无奈宣布破产的企业。历史每天都在重演,危机也可能蕴含转机。那些巨头们转型的经验教训,或许可以成为他山之石,为其他企业的转型发展提供一些参考。

飞利浦:“十年磨一剑”

上世纪90年代末期,飞利浦是一个高产量、技术驱动的电子产品制造商,不同业务部门业绩表现各异,财务波动较大。如今,飞利浦已经成功转型,成为一家医疗保健、时尚生活的提供商,业务表现灵活顽强,财务稳健。

2000年,科技泡沫的破灭给飞利浦敲响了警钟。飞利浦意识到,自己必须成为一家目标明确、透明、敏捷并且有活力的公司。10年来,这家一直倡导技术领先的百年老店进行了大刀阔斧的改革和战略转型。以“非电子”为目标,飞利浦甩掉了生产制造以及受市场波动影响较大的业务包袱,改为以输出品牌、技术等无形资产为主,并专心于利润丰厚的医疗等专业市场。

而在2000年至2002年和2008年至2009年两次全球金融危机中,飞利浦公司截然不同的财务表现,也充分表明,飞利浦的此次转型是成功的,转型为飞利浦带来了生机。据荷兰皇家飞利浦电子公司前总裁兼首席执行官柯慈雷介绍,与上次相比,这次的金融危机来得更为凶猛,然而,飞利浦销售的下滑与之前持平,利润只有少量减少。更重要的是,仅仅两个季度后,飞利浦的运营利润就开始迅速恢复。柯慈雷指出,在飞利浦的转型过程中,领导力与聆听的技巧、对时机的把握、在理想与现实之间找好平衡点以及始终积极与各方开展合作都发挥了至关重要的作用。

摩托罗拉:电信巨头一分为二

1994年,摩托罗拉处于模拟手机的鼎盛时期,拥有美国手机市场60%的市场份额。也是在同一年,由于数字技术发射范围更广,抗干扰力强,还可以支持来电显示、传呼和短信业务,美国的移动运营商们开始被数字技术所吸引。然而,正处于全盛时期的摩托罗拉并没有及时进行第二代数字技术的产品研发。1997年,摩托罗拉在美国的份额下滑至31%。

此后,曾经风光无限的摩托罗拉被后来者诺基亚拽下王座,公司业绩一直难见起色,并在2008年经历了一次前所未有的危机。

随后,摩托罗拉痛定思痛,并经过近两年多的努力,成功树立了智能手机厂家的形象。2010年2月11日,有着80多年历史的全球电信业巨头摩托罗拉在美国宣布:计划在2011年第一季度将公司一分为二,拆成两家独立上市的公司。一家专注于移动终端和家庭宽带业务,另一家专注于企业移动解决方案和网络业务。

业内人士分析,随着三网融合形势的到来,“分拆”已成为以摩托罗拉为代表的许多通信领域巨头必须经历的“大势所趋”,成为他们最好的选

择。建立的两家独立的、行业领先的全球规模公司将 为摩托罗拉的所有利益相关方创造价值,而两家独立的公司也将获得战略与运营的灵活性,更专注的管理,将为投资者提供更有针对性的投资机会。

米高梅:电影雄狮的没落

在好莱坞曾流传着这样一句话:“只要签约米高梅,就一定得得奥斯卡。”

这话一点也不夸张。成立于1924年的米高梅,曾经是美国最大的电影公司,在其鼎盛时期每年可生产多达40部到50部的影片。即使是面对二战期间萎靡不振的电影市场,米高梅亦曾独辟蹊径,开创了好莱坞歌舞片这一细分市场,名噪一时的《一个美国人在巴黎》、《雨中曲》等经典影片都出自该公司。

但是二战之后,电视的兴起给电影业带来了严峻的挑战。坚持“大片主义”的米高梅在随后的10余年里连年亏损,资本运作屡屡失败,影片产量不断下降,再加上传统保守的制片模式、人才的流失、转型的不及时,导致米高梅债台高筑,走上了衰败的道路。

从上世纪70年代开始,米高梅不再盈利。尤其是进入21世纪后,米高梅不论在对待新技术的态度上,还是选片的口味上,其风格都显得因循守旧,很难与皮克斯、梦工厂等高科技电影制作商抗衡。再加上,米高梅的摇钱树“007”系列也一直在走下坡路。暮年的雄狮已不再是主流电影消费群——年轻观众的“那盘菜”。

业内人士认为,从上世纪80年代起,华纳兄弟、20世纪福克斯等竞争对手已经开始慢慢占领了多元化题材市场,重视视觉效果的商业大片成为好莱坞的趋势。而同一时期,一直不在状态的米高梅,无论从电影技术还是艺术上,都错过了好莱坞的转型期。事实上,米高梅后来也曾经进行过一系列自救行为,但均以失败告终。

2010年11月,米高梅终因无力偿还40亿美元债务,正式宣布破产,并申请破产保护。

编后语:

正确选择和确定战略方向是保障企业持续发展的基础。一般来说,战略时机选择有3种,即提前性选择、反应性选择和危机性选择。而现实中,能够进行提前性选择和反应性选择的企业少之又少,大多数企业都是在不得已的情况下被迫进行转型的。这就为企业转型增加了很多难度。

南开大学经管系教授付仕成指出,在众多巨头被迫转型的背后,我们需要看清的是所有企业都必须居安思危,时刻保持清醒的头脑,不断提升自己的产品功能和服务质量,防止自己的市场份额被竞争对手抢占。

专家表示,企业的转型永远没有终点。只有不断创新,把握一切发展的机会,企业才能避免衰落,实现基业长青。而一旦错过转型时机,企业也要明白,转型是一个漫长的过程。在意识到问题后,企业要协调好各种关系,逐步调整,然后确立自己的新定位,最后,集中发力,扭转颓势。

产出高质量的产品,诺基亚的转型危机还是可以较快渡过的。

重新定位 加大新产品的投资和研发力度

在6月的一次电话会议上,史蒂芬·埃洛普曾表示,诺基亚与微软的合作具有很大的空间。过去几年,业界发生的一个重要变化就是生产企业之间竞争已经从硬件设备转移到了操作系统上。诺基亚选择微软是为了寻求差异化发展。

业内人士指出,史蒂芬·埃洛普的这番话已经说到了关键所在,那就是诺基亚要重新确立自己的定位。

“磨刀不误砍柴工。”付仕成说,“诺基亚应该重新确立自己的市场定位,加大新产品的研发力度,推出更多能够满足用户需要的产品。”

此外,付仕成还指出,诺基亚应该采取一种更开放的态度去解决各种问题。事实也证明,只有不断创新,重视一切发展机会的企业才能及时转变,永远在市场上占有一席之地。

