

诺基亚：阵地失守

■ 本报记者 贾晶晶/文

一连串让人沮丧的数字，预示着诺基亚的王者之路正在终结。

2011 年第一季度，诺基亚全球手机市场份额首次跌破 30%，而 2010 年诺基亚全球市场份额已由 2009 年的 34%下降到 32%。IT 权威机构 Gartner 日前发布研究报告称，诺基亚市场份额已经降到了 1997 年以来的最低谷。

业内人士对《中国企业报》记者分析指出，长期雄霸传统手机市场让诺基亚失去了开放、共享的互联网精神，因此其始终无法在智能手机市场真正发力，在智能手机大行其道的今天，诺基亚必然会逐渐走向没落。

在诺基亚市场业绩下滑的同时，苹果、黑莓、HTC 等智能手机品牌正以销量和市场份额大幅增长的强劲业绩，成为全球手机市场威猛的黑马，它们不仅加速掠夺着诺基亚的市场份额，也扰乱了诺基亚战略的阵脚。

Symbian 兵败

十年前，如果评选最受欢迎的手机，诺基亚会毫无悬念地排名第一，但是今天，这一位置则毫无悬念地被苹果取代。

2011 年第一季度，诺基亚全球销量仅比排名第二的三星高出 9%，强劲增长的三星在销量上已经对诺基亚构成不小的威胁。而美国调研公司 Strategy Analytics 的一份研究报告称，按营收计算，苹果 iPhone 手机部门本季度批发收入达到了 119 亿美元，而诺基亚同期收入则为 94 亿美元，苹果第一次超越诺基亚成为全球最大手机厂商。

2011 年第一季度，诺基亚手机销量为 1.076 亿部，仍然占据着老大的位置，但这并不能让诺基亚高枕无忧。来自竞争对手的威胁随时都可能把诺基亚从老大的位置上拉下来。

2007 年，苹果推出 iPhone，在手机市场掀起一股触摸屏风潮，其上市就创造出的百万部周销量记录及高达 40%以上的利润率让诺基亚深感不安。而同年 11 月,谷歌与美国高通、摩托罗拉等 30 多家业内企业成立开放手机联盟,共同开发 Android 移动平台,力争把手机打造成功能强大的移动计算机,以崭新的操作方式和界面为智能手机重新定义，这被诺基亚视为对手颠覆性的挑战。

其实，来自竞争对手的威胁早在诺基亚的预料之中，为了排除风险，诺基亚曾进行了一系列整合策略，以捍卫自己一家独大的地位。“Google、苹果等公司在传统上不是我们的竞争对手,但我们必须要应对它们带来的挑战。”诺基亚前任 CEO 康培凯曾在公开场合这样说。

但诺基亚猜中了对手，却拿错了武器。

2008 年 6 月，诺基亚收购了 Symbian 所有股权，并联合 LG 电子、摩托罗拉、三星、索尼爱立信等业内企业共同宣布建立 Symbian 联合组织，开始发力智能手机以全面迎战苹果和谷歌。

不能否认，Symbian 的确让诺基亚在智能手机领域又一次大放光彩，摩托罗拉、三星等手机无一例外地都选择了 Symbian 系统，使其曾经在很长时间一统智能手机的天下。

但随着竞争的加剧，Symbian 系统的劣势愈加明显地体现出来。由于主要功能侧重于通讯，和苹果以及 Android 系统相比，Symbian 对触摸屏、多媒体、新操作界面的支持以及和 PC、互联网的交互及扩展性方面均表现出先天的劣势，这严重限制了开发相关应用的手机厂商。而随着新式智能手机操作系统的兴起，几乎所有厂商纷纷抛弃 Symbian 而选择了 Android 等系统，独守 Symbian 系统的诺基亚在孤独中感受到愈加明显的寒意。

分析人士指出，Symbian 系统带给诺基亚最大的问题就是把诺基亚产品变得低端。据悉，诺基亚智能手机中 1000—3000 元的产品占据总数的 80%，而能够抵御苹果 iPhone 及摩托罗拉、HTC 的高端产品却寥寥无几。

今年第一季度，Android 系统市场份额由不足 10%飙升至 36%，而 Symbian 系统手机市场份额由 44%下滑到 27%。诺基亚当前股价也下跌到 13 年来的最低点，分析人士预计，诺基亚未来的股价和市值仍有继续走低的风险。

“诺基亚的失败就在于其在移动互联网时代没有及时更新战略理念。”互联网实验室创始人方兴东对《中国企业报》记者分析表示，“互联网时代要求手机也要具有开放和



近年来,诺基亚的市场份额不断被竞争对手蚕食,2011 年第一季度,诺基亚全球手机市场份额首次跌破 30%。 CFP 供图

在从数字时代向互联网时代转

变的过程中，诺基亚的传统手机技

术优势在某种程度上就成了包袱，

背着包袱前进的诺基亚已经无法适

应互联网时代的创新，其“科技以

人为本”的理念也无法体现出来，

从当初的领导者变成了追随者。

在诺基亚市场业绩下滑的同时，

苹果、黑莓、HTC 等智能手机

品牌正以销量和市场份额大幅增长的

强劲业绩，成为全球手机市场威

猛的黑马，它们不仅加速掠夺着诺

基亚的市场份额，也扰乱了诺基亚

战略的阵脚。

共享的特质，这和传统手机理念具有本质的不同。今天的诺基亚仍然固守其在传统手机市场的理念，无论操作系统还是配件等，都采用自己的产品，这种封闭的战略思想必然导致其无法享受到更优质的产品组合，也就必然导致诺基亚的没落。”

“谁开放谁成功，谁封闭谁失败，这是互联网时代手机市场的新游戏规则。”一位业内人士指出。

押宝微软

在严峻的竞争形势下，诺基亚终于启动了重大的变革。

2011 年 2 月 11 日，诺基亚与微软签订战略合作协议，根据协议，诺基亚将推出 Windows Phone 手机，并和微软实现资源的互补。

但是，这一合作却在业内引起强烈的质疑。最早的反映出现在资本市场。消息发布当天，诺基亚股价应声下跌 10%，而众多业界人士更是对这一合作的前景表示担忧。

“与微软合作并不能助力诺基亚走出低谷，因为这同样有悖于互联网开放共享的精神。”方兴东认为，有极强自我保护意识的微软也是一家不折不扣的封闭性公司，诺基亚与其合作的整个战略仍体现在反互联网的模式中。

“选择和微软合作会为微软带来一些好处，对于诺基亚而言，并没有多少价值，还不如继续支持 Symbian。”资深手机行业分析师曾高飞对《中国企业报》记者表示，“其实诺基亚的研发经验很多都体现在 Symbian 系统上，如果在选择微软一两年后发现很难成功，就再也没有回头的机会了。”

IT 评论员马振贵接受《中国企业报》记者采访时表示，双方的合作只能暂时缓解一些竞争对手的压力，但也不会有太大的改善。毕竟 Android 已经超越了 Symbian 成为全

球第一大智能手机平台。

而更多的质疑则体现在微软 Windows Phone 操作系统本身的弊端上。“诺基亚把市场战略的宝压到了 Windows Phone 上并不是一个明智的选择。”曾高飞分析认为，“Windows Phone 是一个很难成功的操作系统，手机厂商和微软操作系统合作失败的案例并不少见。”

据悉，早在十年之前，觊觎移动市场的微软就曾推出过手机操作系统，并尝试与诸多手机厂商进行战略合作，但都因各种原因导致最终的失败，并将用户亲手送给了竞争对手。

2000 年 9 月,爱立信与微软 Windows Mobile 结成了战略联盟，但最终导致爱立信业绩亏损，其只得转投 Android；2003 年 9 月,摩托罗拉推出了一系列基于微软 Windows Mobile 操作系统的手机，这些手机曾一度被称为“黑莓杀手”。但摩托罗拉业绩很快遭遇困境，其管理层只能通过 Android 来实现自救；2009 年 2 月,LG 也曾推出过多款 Windows Mobile 手机，但由于该操作系统不具备竞争力，LG 最终放弃了 Windows Mobile 平台，并转而使用谷歌 Android 系统。

2010 年，微软推出改进后的操作系统 Windows Phone 7，但刚刚上市就被业界人士点评为“所有改进和创新都只是在追随 Android 和 i-Phone，而根本没有属于微软自己的颠覆性的创新。”

业界人士表示，双方的合作很可能会在 Windows Phone 7 进入瓶颈期或者遇到困难时瞬间破裂。

大企业病

有业内专家认为，诺基亚的失败归根结底的原因在于患上了“大企业病”，与其说诺基亚是败给了对手的如潮攻势，倒不如说诺基亚败给了自己。“狂妄自大，以自己为

中心，难以接受外界变化是诺基亚严重的痼疾。”曾高飞指出。

在通信技术从模拟向数字转变的过程中，诺基亚抓住了机遇，一举超越了摩托罗拉，确立了自己的领导地位，并在很长时间里，诺基亚都享受着“老大”的感觉，这种感觉最终扼杀了诺基亚的创新思维。

据悉，2007 年苹果手机刚刚上市的时候，诺基亚并未将其放在眼里，只是简单推出一款触摸屏操作手机应战，但没想到的是，苹果手机不断创新，将诺基亚远远甩在后面。

“在从数字时代向互联网时代转变的过程中，诺基亚的传统手机技术优势在某种程度上就成了包袱，背着包袱前进的诺基亚已经无法适应互联网时代的创新，其‘科技以人为本’的理念也无法体现出来，从当初的领导者变成了追随者。”网络营销专家丁鹏飞接受《中国企业报》记者采访时发表看法说，“苹果的崛起就在于其善于创新，在互联网时代抓住了用户的需求，所以用户认为苹果比诺基亚更懂‘人’。”

傲慢也是诺基亚大企业病的表现。据业内人士透露，诺基亚在与微软确立合作关系之前，曾与推出黑莓手机的 RIM 公司进行过谈判，但后者对其提出的合作方案不感兴趣。诺基亚便转而投向微软，“诺基亚一直坚定地押宝 Symbian，但发现自己竞争力有限时才考虑转型，但此时苹果和 Android 已经发展起来了，诺基亚觉得与它们合作会很丢面子，无奈只得选择微软。”曾高飞指出。

和所有患大企业病的公司一样，诺基亚也存在机构臃肿的问题。“流程繁琐冗长，即使是售后服务这种小问题，诺基亚都无法做出及时解决，要给很多领导批示，拖上好长一段时间才行。”曾高飞说。

机构的臃肿还造成诺基亚缺乏清晰明确的市场战略。在发现 Symbian 系统无法竞争苹果和 Android 之后，诺基亚在 2009 年宣布启动研发多年的 Maemo 平台，并在当年 10 月推出基于 Maemo 系统的高端手机 N900。但是数月之后，诺基亚又推出 MeeGo 操作系统，并将其定位于在高端智能手机市场上对抗苹果和谷歌的利器。然而，还没等 MeeGo 真正发挥作用，诺基亚又与微软签订了合作协议，开始将产品向 Windows Phone 进行过渡，频繁的变化招致业界颇多质疑。

曾高飞指出，近年来诺基亚高层频繁动荡导致其不停地调整人员、战略和权力分配，庞大的系统调整既延误了诺基亚创新的时机，也造成企业内部人心惶惶，员工无法安心工作，企业效率低下。并且，诺基亚长期以来，始终没有搞好渠道建设，招致多数渠道商不满，这些都在一定程度上成为诺基亚前行的羁绊。

患大企业病的公司都会表现出明显的共性，即长期处于鼎盛时期会丧失对市场应有的反应速度。通用汽车、丰田汽车及 GE 都曾患大企业病，并为此付出了巨大的代价。但是，通过调整战略，这些企业又获得新的生命力。

不少业内专家表示，诺基亚要想在手机领域重拾竞争力，必须进行彻底的改革，培养自己的忧患意识和创新意识，并大力调整公司战略，明晰发展定位，不断关注市场变化，建立一个有效的组织结构，才能对不断变幻的市场做出快速的决策和行动。

民企产权改革迫在眉睫

(上接第一版)

在市场经济中，民营企业一般采取单人业主制、合伙制和股份制 3 种形式。其中，单人业主制民营企业由同一个人所有并经营，也不存在委托——代理问题。只有这种企业没有产权问题，但这种企业做不大，始终处于小本经营的状态。

产权问题最突出的是合伙制企业。这类企业在目前的民营企业中占了相当大的比例，而且，许多都是希望做大做强

的企业。

《中国企业报》：那么，请详细介绍一下合伙制企业存在哪些产权问题。

周德文：合伙制通常有两种形式：一种是家族式企业，这种企业建立之初就没有产权意识,总觉得全是自家人，其实是“肉烂了在锅里”。这种公司决策权和管理权集中在一个人手里，没有人约束，没有人监督，往往容易形成集权，也容易出现决策失误。家族管理下的企业安全度过“婴儿期”,企业规模不断扩大，而权利却更加集中，缺乏约束机制，企业内部缺乏民主气氛，这使企业决策风险加大，很难做到企业决策的科学化、合理化。尤其是财产上混为一体，家事公事区分不清，由此就会产生公司法上的问题。

另一种是几个意气相投的朋友合办的企业，开始时合伙者之间情重于法，一心扑在创业上，没有注意产权问题。一旦成功，问题就出来了。在合伙之初，每个人投资不同，在企业中的贡献也不同，到底按什么进行分配，难免有冲突。合伙者之间对经营方向也会有不同看法，谁说了算又是冲突的一个来源。其结果或者是由于内部产权争执，朋友成仇人，企业衰落，或者是四分五裂，另起炉灶。

亟须迈出第一步

《中国企业报》：产权制度对民营企业的发展有什么意义？

周德文：产权制度具有界定和规范其财产关系的作用。明晰的产权制度能够增进资源配置效益，形成稳定预期的效益完善的产权制度，有利于激发产权主体的积极性。而在民营企业的发展早期，许多企业认为企业财产是私人财产，不同于国有和集体经济，不存在产权问题。但是，随着民营企业的进一步发展，在企业内部出现了种种纠纷甚至冲突，产权问题成为阻碍企业壮大的现实问题。

《中国企业报》：长时间来制约民营企业产权制度改革的因素有哪些？

周德文：第一，界定产权的成本较高。当企业发展到一定规模后，如果界定产权，往往会造成法人财产的分割与企业的拆分，严重影响企业发展。第二，民营企业发展过程中，由于历史原因，部分企业由于借助国有集体企业以减少发展成本，但却使之留下了产权不清的隐患，不利于民营企业的长远发展。第三，产权保护制度缺乏配套制度支持。民营企业在快速发展的同时，与其相适应的保护民营企业财产的具体产权制度和产权保护的相关法律制度还不完善，使得在面对民营企业产权相关问题时容易出现执法中的行政制约，各项法律法规之间不协调甚至出现矛盾，基本法与特别法间缺乏前后照应等不协调问题。

《中国企业报》：目前涉及产权纠纷的民营企业也多为家族式企业，那么这一类民营企业的改革方向是什么？

周德文：家族式经营模式是一种落后的管理模式，民营企业要想进一步发展就必须实行所有权与经营权相分离及科学管理的现代企业制度。民营企业改革的具体做法是产权开放，即向愿意投资的人开放。

企业所有权和经营权相分离是现代企业的重要特征。民营企业应该认识到，所有权和经营权分离是企业发展的潮流，大势所趋。民营企业要获得长远发展，就必须迈出明晰产权这一步。民营企业，尤其是合伙制民营企业产权明晰化的最好途径就是实行股份制改造，企业内部明确各合伙人的产权。

走股份制改造之路

《中国企业报》：民营企业的产权如何明晰？

周德文：民营企业要获得长远发展，就必须强化产权明晰，产权明晰不能简单地按开始投资份额来分配，需要解决许多实际问题。一要强化对产权制度的认识。产权制度在创业之初就应该被规范，明确规定对合伙创业的所有成员的权、责、利。二要科学估算股份价值。未上市的民营企业，应借助专业的评估机构，对自身资产做出合理的估价。三要设计合理的股权激励机制，以留住企业管理和技术人才。四要建立有效的监管机制，确保产权明晰落到实处。通过建立企业内部审计制度、完善董事会等方式保证产权明晰落到实处。

此外，政府应积极引导做好服务。要建立健全相关法律法规加大对民营企业及业主的产权和合法权益的保护力度；要完善产权交易市场，加速产权流动等。

《中国企业报》：民营企业产权制度建立与健全应该选择什么样的途径？

周德文：民营企业产权明晰之路就是实行股份化，建立现代企业制度。中国的民营企业要做大做强，必须超越单人业主制和合伙制，走向股份制。

《中国企业报》：如何进行股份制改造？

周德文：第一，在企业内部，划分每个投资人的股份，明确各个合伙人的产权。由投资份额的大小决定股份份额的大小，从而决定每个投资者在合伙企业中的地位。第二，在企业外部，可以通过吸收其他产权主体的股权来建立多元的以股权为基础的新产权结构。外部投资人的引进，可以改变民营企业现有的产权状况，破除民营企业家人一“产权垄断”的局面，为公司创建现代企业制度创造必要的基础。

《中国企业报》：需要什么样的监督与激励机制？

周德文：坚持经理向董事会负责制，坚持董事会向股东大会负责制；同时强化监事和监事会的权力。还要建立相应的激励机制，要给予经理阶层经营管理方面最大的自由，使他们能更好地发挥自身的企业家才能，更好地配置企业的资源，对于经营业绩突出的经理人员要进行奖励，从而提高其经营管理的积极性和创造性。

激励与监督机制是责权利的统一。在这个共同原则之下，不同的企业有不同的做法，很难有什么共同的模式。进行了股份制改造的民营企业应该从自己的实际出发，建立激励与监督机制。