

诺基亚转型：重塑创新行动能力

□ 郑渝川

诺基亚在20世纪90年代末至本世纪初头前十年,一直被认为是手机、优质手机的代名词。诺基亚的成就在2005年—2009年到达了顶峰,此后迅速衰落,并最终出售了手机部门,并将相关的品牌授权一并卖给了微软。之后,诺基亚转型为一家移动网络基础设施软件和服务、测绘导航和智能定位的硬件设备、软件服务供应商,并收购了阿尔卡特朗讯等企业,重新赢得了资本市场和相应行业市场的认可。

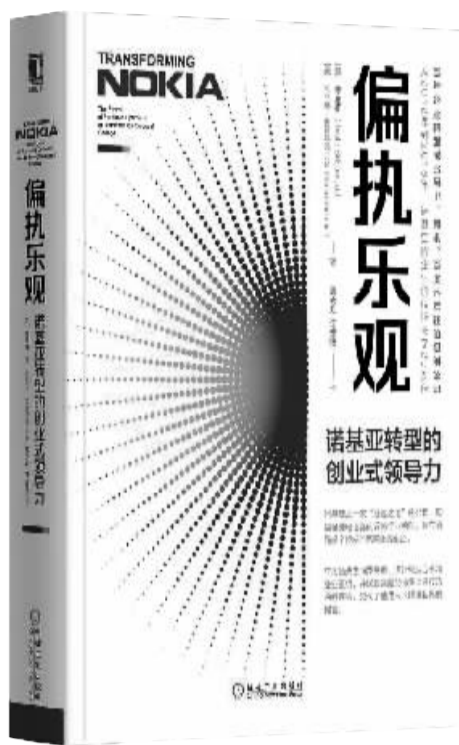
这样一家手机业界的“巨无霸”,为何眼睁睁地错过了移动互联网到来的机遇?为何漠视“最危险”的挑战者苹果公司?诺基亚与微软的“抱团取暖”,怎么会以失败告终呢?近10年来,诺基亚作为手机巨头的陨落,一直是商业、资本领域热议的重要话题。一种有代表性的观点指出,诺基亚并没有做错什么,但苹果公司的iPhone太过成功,而谷歌主推的安卓阵营对诺基亚长期持排斥态度,这些因素带来了诺基亚的悲剧。

现任诺基亚董事长李思拓(Risto Siilasma)在所著的《偏执乐观》一书中回顾了诺基亚在2008年—2012年间遭遇的“滑铁卢”,以及出售手机业务以调整业务方向,努力自救成功的经历。李思拓在2008年被邀加入诺基亚董事会,见证了诺基亚巅峰时期的业务运营方式、管理传统和决策风格,这些要素在当时已经导致诺基亚丧失了拥抱移动互联网机遇的可能。

诺基亚的“陨落”

加入诺基亚董事会时,李思拓已经是芬兰最大电信运营商的董事长,但公司规模显然与诺基亚无法相提并论。这也意味着进入诺基亚决策圈的他,只能位居最末。当年5月,他参加的第一次董事会上,苹果手机只被讨论了几分钟,而与与会者拿到的材料,以及现场讨论的主要议程,都紧紧围绕着诺基亚如何应对当时的主要竞争对手摩托罗拉、索尼爱立信。诺基亚当时还按照之前几年的业务增长规模,划定了未来几年的增长目标。

诺基亚的“傲慢”在当时或许不能称之为傲慢,因为2008年第一季度,苹果手机出货量才170万台,而诺基亚是1.15亿台。在当时的智能手机市



出版社：机械工业出版社
作者：【芬】李思拓【美】凯瑟琳·弗雷德曼
书名：《偏执乐观》

场上,诺基亚占据了44%的市场份额。

这本书指出,诺基亚决策层当时并未意识到公司正处于高度危机之中:诺基亚依托的塞班系统运行缓慢,且缺乏足够、快速的功能支持和更新。虽然2009年1月,诺基亚推出了一款被支持者称之为“iPhone终结者”的触屏产品(诺基亚5800),但其性能、特点其实跟iPhone完全不同,其采用的电阻屏技术,用户用力戳屏幕才能让设备感知到触碰,根本达不到iPhone及安卓手机因采用电容触屏所实现的用户轻松滑屏。

作为当时的诺基亚董事会“外来人”、新来客,李思拓还发现了诺基亚相比苹果公司以及安卓阵营的多个竞争品牌公司的劣势:苹果等企业业务更简单,可以集合资源进行研发、推广,而当时的诺基亚却有着多种操作系统,每种系统又有多个产品版本,还互不兼容,这使得技术更新相

当缓慢。在2009年—2010年,诺基亚的决策会议中,许多与会者其实并没有用iPhone,虽然都意识到诺基亚已经面临严重危机,却将精力耗费在诸如财务问题、社会责任问题、薪酬待遇问题等本应该通过公司日常运营解决的问题,想当然地仍对诺基亚的技术优势抱以毫无依据的信心,不愿意在会议上讨论负面消息,更没有去挖掘负面消息背后需要引起警惕的严重现实问题。

艰难转型

这种糟糕的状况一直持续到了2012年甚至更晚。诺基亚在业务急速恶化情况下,与微软的合作又没能换来如期收益,最终决定将手机业务整体出售。这并不是一个容易作出的决定。因为在当时,虽然诺基亚的手机业务下滑严重,但仍然有一定的市场份额,人们可能会有侥幸心理,期待诺基亚也“等”来一个类似于iPhone的

革命性产品的重振机会。更重要的是,无论在芬兰还是世界其他地方,很多人对于诺基亚手机很有感情,出售这方面业务显然要引发拥趸的不满。

2012年上半年,诺基亚的营业亏损就超过了20亿欧元。在这种情况下,李思拓成为公司新任董事长。他首先推动诺基亚董事会建立了新的行为规范,成为诺基亚整个公司祛除官僚习气,重塑创新行动能力的黄金准则。上述准则包括:第一,增强透明性,保持管理、决策过程中的坦诚直率;第二,崇尚数据驱动、以数据分析为基础的理,要求正视危机和问题,并针对问题设想不同的具体情景、设计不同的备选方案;第三,深入讨论公司业务;第四,鼓励争辩,但应保持彼此尊重,且不能掺杂个人情绪,争辩结束后要拥护最终决议;第五,持续改进各项流程、团队合作方式等。

李思拓带给诺基亚的最大改变,也就是这本书书名所提及的“偏执乐观”。偏执乐观指的是,对于外在的挑战保持高度警惕,对于现实及其未知风险都要心存敬畏,同时要基于情景去思考,在行动时保持着积极向上的态度。

李思拓说,偏执乐观主义帮助诺基亚辨别问题的所在,并养成习惯投入更多时间去探寻可能存在的情景,而不是过多地预先判断它们的合理性。为了避免忽略那些看似不可能发生的情景,需要进一步的自律,解放思想,预见更多可能性,为各种情景设计应对方案。为此,诺基亚设立了专门的“卡桑德拉”角色,专职研判相应的预警信息。因此,诺基亚得以将手机项目出售给了微软,买断了之前与西门子盒子项目,收购了阿尔卡特朗讯;在此基础上重新确立了公司愿景和战略,改善了原先高度细分、层级严密的公司结构,重新建立资本结构和业务体系。浴火重生的诺基亚,抓住了人工智能、机器学习、5G技术等新科技的机遇。

诺基亚作为功能手机时代的“霸主”,因为固步自封、错失创新机遇而在很短时间陷入困境,差点彻底退出历史舞台。以李思拓为代表的领导者重新为这家公司注入了发现和直面问题的勇气与能力,诺基亚才能够在艰难时世重寻方向,最终再次回归科技创新企业的行列。

探索成功并购的底层逻辑



书名：《步步并购》
作者：【英】丹泽尔·兰金
出版社：中信出版社

□ 徐强

在商业和资本战场上,并购向来被认为是一个强有力的战略工具,不仅可以促进公司业务增长,而且能够推动公司转型升级。但是,并购交易也要面临诸多风险和问题。根据大量的研究和统计,很多并购交易都是失败的。作为并购方,在交易达成之后的很长时间里,不得不承受糟糕的并购交易带来的后果。

本书的作者丹泽尔·兰金是老牌战略咨询公司AMR国际的首席执行官,也是创始人,透过他的独特视角,读者得以窥探成功并购交易的底层逻辑。

繁荣期避免并购交易

在并购时,并购方通常需要为目标公司支付全部价款,并额外支付一定的溢价。也就是说,并购方要在并购对象的未来现金流折现之外,额外支付10%—50%的费用。并购的收益等于并购对象在新东家手里经过改善和整合之后的价值,减去支付给卖家的全部价款以及交易和整合过程中产生的各项费用。如果费用占30%(这也是本书作者认为的正常水平),公司经过改善和整合之后的价值是其被并购之前的150%,那么收益就会达到20%。但和一般投资决策不同的是,成本130%,回报20%对并购交易而言,不是一项合算的投资。因为一项糟糕的投资决策会使并购方损失100%,而这需要5项成功投资的收益来弥补。

成功的并购交易需遵循五条重要原则。一是在并购繁荣期,不要以现金进行并购。在过去的一个世纪里,并购方的数量超过出售方的情形曾经出现过五次,最后两次出现在20世纪80年代和90年代末期。这几次并购繁荣期恰逢股票市场处于异乎寻常的牛市,因此导致不切实际的高估值现象出现。在此期间,以现金进行并购的经理显然出价过高,其本人及继任者不得不付出百般努力,才能保住自己的饭碗。最好的应对之策就是在并购繁荣期避免并购交易,如果不行,那就以股票进行交易。

二是整合方案的改善和协同效应带来的收益,要高于所支付的溢价。实际上,与并购对象独立运营取得的价值相比,只有当整合方案的改善和协同效应更显著的时候,才能取得较好的收益,这是投资回报较高的唯一情形。

三是并购目标公司之后所能创造的协同效应,要比竞争对手更高。付出的溢价要根据竞争对手准备报出的第二高的价格来确定,因此要十分小心,对于那些能够创造比我们更高协同效应的竞争对手,我们不应报出比其更高的价格。

四是不要忘记学习成本和分散成本。对新业务越不熟悉,学习成本就越高,因此多元化的投资决策往往不如核心业务的投资成功。

五是并购的收益要高于与并购对象成立合资企业或联营企业(如果可行)所带来的收益。

把事情做对是核心要义

并购交易有五个关键阶段。第一个是战略设计和并购规划阶段。要充分了解自己是否有足够的资源进行并购。好比得了感冒,就不要参加马拉松比赛了。还要认真考量自身策略,不要进行投机取巧式的并购,同时认真考虑替代方案。

第二个是并购目标估值阶段。要充分了解自身及并购目标所在的市场情况,以及如何才能充分挖掘并购目标的经营潜力。对市场发展的动力、当前的情形、未来的潜力以及各家公司的盈利趋势,并购方要做到了然于胸。

第三个是并购交易管理阶段。如果不能对交易流程实施有效管理,那么出现致命问题的风险就会提升。负责并购的团队要做好万全准备,时刻保持对并购流程和并购思路的把控。

第四个是整合管理阶段。并购失败,糟糕的整合管理才是最主要的原因。公司合并之后,应当根据人品和能力对工作职责进行分配,还远未到互惠互利和寻求共识的时候。

第五个是公司发展阶段。在并购完成之后,两家公司至少要花3年多的时间才能整合成具有共同方向和共同认识的新机构。

在并购交易中把事情做对是核心要义。并购过程中存在一个学习曲线,投资经理要善于思考,至少在最初的时候要要做到这一点,要不断思考并做出交易决策,关注小规模并购活动,着重考虑那些与公司核心业务类似的业务并购。

工具,还是武器?



作者：【美】布拉德·史密斯等
出版社：中信出版集团
内容简介：

在科技的巨大车轮下,我们如何管理越来越强大的科技,避免它作恶?这是我们每个人都应思考的问题,而这本书,将在世界风云激荡中指出可行的路径与方向。

作者简介：

布拉德·史密斯,微软总裁兼首席法务官,在微软工作20余年,带领团队在56个国家或地区开展工作。他在带领公司解决涉及科技与社会交叉领域的关键问题上发挥了关键作用,包括网络安全、隐私、人工智能、移民、公益和环境可持续性。

甜甜圈经济学



作者：【英】凯特·拉沃斯
出版社：文化发展出版社
内容简介：

在《甜甜圈经济学》中,凯特·拉沃斯总结了7个要点,帮助我们从根本上理解经济学的原理和作用。她教我们如何打破对经济增长的执念,如何使货币、金融、商业为人所用,如何量身打造分配合理的经济体制。

作者简介：

凯特·拉沃斯,英国经济学家,牛津大学环境变化研究所高级研究员和顾问,在牛津大学教授环境变化和管理硕士课程。剑桥可持续发展领导力研究所高级助理。

高盛并购战记



作者：【日】服部畅达
出版社：北京时代华文书局
内容简介：

本书记载了作者在纽约进入高盛,到回到日本高盛作为并购顾问参与的众多企业并购案的亲身经历,内容包括作者在高盛与众多国际著名管理者的交往经历,日本公司内部竞争等不为人们所知的逸闻趣事。

作者简介：

服部畅达,早稻田大学大学院经营管理研究科客座教授、庆应义塾大学大学院经营管理研究科客座教授。现在担任迅销、博报堂等企业的外部董事。著有《日本企业并购理论与案例研究》《并购实践手册》等。

品牌翻转



作者：【美】马蒂·纽迈耶
出版社：现代出版社
内容简介：

马蒂·纽迈耶向读者展示了如何从公司驱动过去飞跃到消费者驱动的未来。如何将品牌从提供产品转变为提供意义,从价值保护转变为价值创造,从基于成本的定价转变为关系定价,从细分市场转变为品牌部落,从客户满意转变为客户赋能。

作者简介：

马蒂·纽迈耶,作家,创新的倡导者。他的职业目标是要架起商业和设计之间的桥梁。他在2003年出版的《品牌空白》中将品牌重新定义为“顾客对产品、服务或者公司的直觉感受”,推翻了之前已被广泛采用的概念。

时间观



作者：【英】西蒙·加菲尔德
出版社：天津科学技术出版社
内容简介：

通过对历法、钟表行业、工业、电影、音乐等领域的论述,讲述了爱因斯坦和霍金没告诉你的时间演化史,讲述了工业革命后的250年间,时间的演化和发展以及它如何改变人类的工作与生活。

作者简介：

西蒙·加菲尔德,英国知名记者和畅销书作家,已出版《书信的历史:鹅毛笔的奇幻旅行》等17部作品,并曾因关于艾滋病的著作《纯真的终结》荣获毛姆奖。

第一印象手册



作者：【日】柳沼佐千子
出版社：浙江大学出版社
内容简介：

听者对说话人的印象往往基于三个方面:表情等视觉上的信息、声音和说话方式、说话内容。美国一位心理学家曾做过一个研究,发现当说话人这三个方面传递出的信息产生矛盾时,听者会优先选择相信视觉信息,其次是声音和说话方式,在我们看来最为重要的说话内容反而是无足轻重的。

作者简介：

柳沼佐千子,日本招待训练师协会理事。在心理学和脑科学方面积累了20多年的研究心得,经过自己的反复实践,面向企业推出了“谁都可以用,对谁都适用”的好感度提升方法——印象沟通术。

■ 财富书架