|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **百年诺基亚：从人手一部到“无人问津”** | | （中国经营报记者吴清） | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | |  | | --- | | IMG_256 | | 当地时间2021年3月16日，芬兰埃斯波，实拍诺基亚总部。      本报资料室/图 | | |
| 编者按/巅峰时，全球10部手机中，就有7部是诺基亚；如今诺基亚手机更多成了几代人的记忆和人们唏嘘感慨的话题。      其实诺基亚现在活得好好的，依然在全球通信市场上纵横捭阖，手里的5G专利和5G商业合同依然排在全球前列；而诺基亚手机也依然活着，每年仍在全球定期推出各种手机，《中国经营报》记者获悉，诺基亚近日还计划推出全新的中高端5G手机。不过无可否认的是，诺基亚早已淡出很多消费者的选机单，相比其巅峰时期的全球手机霸主地位更是不能同日而语。      从上世纪90年代开始，诺基亚牢牢占据着全球手机第一的位置长达15年之久，但却在短短的数年间，迅速从巅峰坠落，让诺基亚手机的全球粉丝错愕不已，甚至对于当时的诺基亚而言，都是难以接受和有些懵的。之前的诺基亚是如此的成功，而后又跌落得如此迅速，从巅峰到谷底，诺基亚手机到底经历了什么？ 从谷底再到巅峰，诺基亚还有机会吗？ 作为全球最经典的企业案例之一，诺基亚崛起、衰落、转型的每一个细节都依然值得今天细细回味。      1.霸主      诺基亚河畔木浆厂的华丽转身      塞班系统在巅峰时，不仅供给诺基亚自身使用，更适配给摩托罗拉、索尼爱立信、三星等知名品牌，2006年搭载该系统的手机超过一亿部。      起初，诺基亚只是北欧国家芬兰一家做木浆造纸的小工厂。1865年，一名叫做弗雷德里克·艾德斯坦的芬兰采矿工程师，在芬兰与俄国的交界处，创建了一家木浆工厂，主要以当地的树木作为原材料生产木浆和纸板。在生意做大后，艾德斯坦又在诺基亚河边建立了一家橡胶加工厂，并将两家工厂合并，取名为“诺基亚”。当时，谁也不会想到，这家名不见经传的小厂会成长为芬兰最大、世界知名的科技巨头。      此后一直到十九世纪末，诺基亚都一直安稳地做着橡胶、木浆生意，直到时任诺基亚高管的米其林发现了无线电技术的商机，并开始涉足无线电领域。开始时，无线电业务份额在公司整体业务中一直不高，但却是诺基亚顺应工业科技革命时代，转型通信科技企业的缘起。      1960年，时任诺基亚总裁比约恩凭借独到眼光建立诺基亚电子部，专注电信系统工作，这也成为诺基亚业务发展的分水岭。此后，诺基亚在通信行业得到了不错的发展。      1979年，诺基亚开始研发第一代无线通信（1G）网络标准，1982年造出第一台基于1G网络的车载电话。1991年，世界上第一次基于第二代无线通信标准GSM（2G）的通话在赫尔辛基完成。1992年，诺基亚发布了世界第一款GSM手机。      在此过程中，诺基亚也走过一些弯路，1984年，面对手机业务的蓬勃发展，诺基亚收购了Salora以及瑞典的一家计算机公司，专门生产时尚消费电子产品。不过，1988年，面对消费电子产品市场的价格战，诺基亚的利润下滑。1991年，诺基亚亏损达1.02亿美元，一度也走在亏损破产的边缘。      一直到上世纪90年代初，在新任总裁约玛·奥利拉的主导下，诺基亚几经拆分，将造纸、轮胎、电缆、家用电子等业务出售或独立出去，甚至砍掉了当时在欧洲排名第二的彩电业务，只留下电子通信部门，就是大家所熟知的诺基亚的前身。      1996年，已经完成从造纸厂到橡胶厂再到电子科技企业转型的诺基亚，也完成了区域企业向全球企业的定位转变，正式开启全球手机业的“诺基亚王朝”。此后，诺基亚的移动手机就一直占据着全球最高的市场份额，并且在这个过程中，推出了众多具有独创性且是手机历史长河中的经典热销产品。      1998年，诺基亚推出了首款支持中文输入的手机诺基亚1650和全球首款内置游戏（贪吃蛇）的手机6110，诺基亚手机开始在中国大行其道。      进入新世纪，人们已经不满足于手机只是打电话和发短信的工具，手机开始进入功能机向智能机过渡的阶段。诺基亚敏锐把握到了这个趋势，成为智能机时代的急先锋。2002年，诺基亚顺势推出了首款智能手机诺基亚7650，它同时也是诺基亚首款滑盖手机、首款五维摇杆手机和国内最早的拍照手机之一，不负众望成为了诺基亚的一代机皇；紧接着，诺基亚发布1100经典版，该款手机创下2.5亿台销售的纪录。除了自家2005年发布的诺基亚1110销量与其持平外，至今依然没有哪款机型能打破甚至接近这个纪录。      除了诺基亚品牌的号召力以及诸多引导潮流的创新外，诺基亚的塞班系统被认为是“诺基亚王朝”的最大功臣之一。塞班系统占内存小、功耗低、续航能力强大，对手机硬件配置的要求低，这些优势可以让诺基亚手机成本得到很好控制，从而获取最多的利润，同时带给消费者实惠实用的消费体验，相比当时的其他手机系统优势突出。      塞班系统在巅峰时，不仅供给诺基亚自身使用，更适配给摩托罗拉、索尼爱立信、三星等知名品牌，2006年搭载该系统的手机超过一亿部。      那些年几代人追过的诺基亚，顺应全球通信手机的普及浪潮，做了最多的手机创新，推出了最多的经典手机产品，诺基亚俨然成为当时手机的代名词。      2.坠落      诺基亚手机王朝的轰然倒塌      直到2013年，微软收购诺基亚时，诺基亚时任总裁奥利拉含泪说：我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。      从1996年到2011年，诺基亚持续称霸全球手机市场，从大哥大到功能机再到智能机，巅峰时独占全球手机市场过半的市场份额，诺基亚一直享受着“独孤求败”式的荣光。但此后诺基亚却迅速跌落，市场份额一降再降。两年后，“卖身”微软。      就像今天的苹果和三星手机如果突然失利乃至退出市场，业界和用户难以想象一样，当时市场地位远高于如今苹果等的诺基亚突然倒下，全球消费者甚至诺基亚自己都是懵的。直到2013年，微软收购诺基亚时，诺基亚时任总裁奥利拉含泪说：我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。      问题首先直指从诺基亚手机“尸体”旁崛起的苹果手机和谷歌的安卓系统。      诺基亚如日中天之时，世界上两个不为人关注的角落里正发生着改变诺基亚命运的大事：其一是一个叫安卓的系统以4000万美元的价格卖给了谷歌；其二是一名叫福斯特尔的人在苹果公司开发出了iOS移动操作系统。      2008年，苹果公司推出了一款名为iPhone的手机，突破性地用上了3.5英寸电容屏和iOS系统；同时，安卓完全开源的系统和强大的软件生态支撑，开始被更多手机品牌所接受，一些手机品牌借此起死回生，还催生了一众山寨机品牌。      诺基亚却还沉迷于自身经典的塞班系统，直到iPhone3上市，诺基亚开始意识到，相比于用触控笔和指甲来操作书写，iPhone电容屏的手指触控操作舒适顺滑很多。此外，从iPhone3开始，iOS系统日趋完善，支持的应用生态也大大增加，iPhone手机的消费体验迅速提升，开始在手机市场上占据一席之地。      而高度开放的安卓系统，由于其低门槛的优势，迅速积累了大量用户，安卓系统的影响力与日俱增，同时依托大量用户，手机系统也不断迭代升级。相比于安卓系统的开源便捷，塞班系统的签名机制开始让越来越多用户失望甚至反感，由于塞班系统一开始就没考虑到引进第三方应用，应用兼容性和软件体验差。同时当时诺基亚手机款式功能多样，直板、翻盖、触摸屏等造型款式纷杂，也让软件适配商无所适从，在苹果iOS系统和谷歌安卓系统迅速成长后，不愿再为塞班系统更新软件。      令人感慨的是，曾经让诺基亚崛起的种种功能创新和设计，反而成为了诺基亚进一步发展的绊脚石。      拥有市场、品牌、渠道等诸多优势的诺基亚，显然不可能眼睁睁看着市场份额被后来者一点点蚕食，意识到问题和危机的诺基亚开始调整心态和战略。      诺基亚开始执着于塞班系统的改造升级，但仍然没有解决系统应用少、软件供应商不断流失的问题，诺基亚被迫在2011年与英特尔联手推出Me Ego系统，并发布了搭载该系统的诺基亚N9，搭配3.9英寸电容触摸屏，拥有时尚外形和不俗性能的N9被寄予了厚望，没想到却成为了诺基亚唯一一款MeEgo系统的机型和绝唱。      前微软设备部门执行副总裁史蒂芬·埃洛普出任诺基亚首席执行官，意外地决定放弃Me Ego系统而加入微软研发的WP系统，原因是其认为2011年可能出现首次亏损，而Windows phone取得了很大成功。创造了无数辉煌的诺基亚并不愿意放下身段，去加入得到越来越多用户认可的安卓系统。但当时WP系统的全球市场份额仅1%，这样做的直接结果是，越来越多的开发者不愿意继续给诺基亚做应用和更新，而用户则因为迟迟等不到更新再纷纷逃离。诺基亚的应用软件商和用户加速流失。      反观苹果等手机品牌，不仅依托日趋完善的iOS软硬件生态，也跳脱开诺基亚为代表的老牌手机企业的机海战术，以往诺基亚拥有着众多的手机款式，高峰时每年出400款手机，同时以屏幕大小和分辨率等来区分手机档次和价格高低。而苹果手机则一步到位，全系标配3.5英寸电容屏和高分辨率，入门即顶配，同时通过独特的iOS软硬件生态和智能化优势实现降维打击，进一步抢食诺基亚不断流失的市场份额。      出乎诺基亚意料的是，消费者并没有因为品牌和情怀而对诺基亚有过多的依恋和迁就。在品牌和情怀、好用和体验之间，全球消费者毫不犹豫地选择了后者，诺基亚和WP系统被苹果iPhone手机和众多安卓系统品牌手机打得毫无还手之力，2012年便交出了把持15年之久的手机霸主宝座，市场份额更是从高峰时的50%直接掉落至4%左右。      后来，奥利拉总结诺基亚手机失利的原因时曾坦言，公司一度缺乏战略眼光，不愿调整战略，忽视市场需求和软件研发，面对竞争对手时的傲慢，以及企业内部官僚作风等，都是其遭受挫败的原因。      2013年，曾经连续15年雄踞世界第一、手机年销量达4.3亿部的诺基亚，市值缩水超过90%，最终以73亿美元的价格把手机业务“贱卖”给微软（仅为当初最高市值1151亿美元的1/16），就此宣告“诺基亚手机王朝”黯然退场。      3.转型      百年科技巨头还有机会吗？      在脱手手机业务转型通信的过程中，诺基亚走的可谓是相当决绝和义无反顾。      不过将手机业务卖身，并非诺基亚品牌的整体倒下。在出售手机业务后，诺基亚开始聚焦在手机相关的通信业务上，如今在通信业务和5G商用上依然保持着全球领先的地位。      为表明转型通信的决心，在出售手机业务的当年，诺基亚全盘收购诺西（2006年诺基亚和西门子合资成立的通信公司），次年诺基亚收购阿尔卡特朗讯全球业务，加上2010年诺西并购的摩托罗拉无线业务部门，相当于诺基亚一路吃下了三分之一西门子、三分之一摩托罗拉、全部的阿尔卡特朗讯。2017年，诺基亚超越爱立信，一跃成为全球第二大通信设备商，借此重登世界500强榜单。      这个转型过程也远非前景清晰和一路坦途，2006年成立的诺西公司，虽然在通信领域排名全球第四，但在此后的6年中累计亏损了数十亿美元。据说，在手机业务突飞猛进的那些年，诺西通信在诺基亚内部一直是“边缘业务”，关于它的议题都很少被列入董事局会议。到2013年诺基亚出售手机业务时，诺西公司一笔债务到期，面临违约，在经历无尽的投资后，西门子选择放弃，而诺基亚则意外选择花17亿欧元接手。恰巧当时全球第三大通信服务商阿尔卡特朗讯也在挂牌出售，诺基亚发现即使卖了手机业务也买不起，便选择继续变卖资产，将全球车载医疗导航系统接近90%份额的here地图卖给了德国汽车巨头，最终以166亿美元的高价将阿尔卡特朗讯收入囊中。在脱手手机业务转型通信的过程中，诺基亚走的可谓是相当决绝和义无反顾。      “在今天的近10万诺基亚员工中，只有不到1%的人还持有2012年的工卡。”现任诺基亚董事长李思拓感慨道。      在转型通信的过程中，诺基亚看到了5G的前景，并顺应潮流押注5G业务，就在大家逐渐淡忘诺基亚品牌的那几年，诺基亚在全球招揽4万工程师加班加点攻克5G技术，目前手握2000多件5G专利和3万件通信相关专利。资料显示，在全球5G技术专利申请量上，诺基亚目前排名全球第二位；在全球5G商用订单上，和华为、爱立信同处全球第一阵营。仅2017年一年，苹果公司就向诺基亚支付了高达20亿美元的专利费。      在转型聚焦通信业务见成效后，诺基亚于2016年重新从微软手里买回了手机业务，不过在经历了此前的“惨痛”失利后，诺基亚并没有选择自己再亲自操盘手机业务，而是选择将诺基亚品牌独家授权给了HMD公司（2016年底诺基亚前高管成立的芬兰手机公司），自己则收取高额的授权和专利技术费用。      如今，每年诺基亚都还会推出诸多款式的机型，其中还有很多诺基亚经典机型的复刻版，不过再没有重现当年的火爆，甚至没有产生一款真正热销的手机产品，能在市场和消费者心里掀起更大的波澜。在如今群雄并起的时代，诺基亚和功能机的时代毕竟可能已经过去了。      目前全球手机市场竞争日趋激烈和白热化，苹果手机依托其独特的iOS系统和软件生态，攫取了手机市场最高的利润；三星以及中国的华为、小米、OPPO、vivo等安卓系统阵营的手机品牌则牢牢占据着最高的市场份额。      国际数据公司IDC发布2020年全球手机市场份额报告显示，三星以20.6%的市场份额位居第一，苹果以15.9%的份额位列第二，华为则以14.6%的份额位居第三，小米和vivo分列第四和第五。而作为曾经占据全球手机市场过半份额的诺基亚，如今的份额仅占全球市场1%左右，早已退出手机市场主流玩家行列。      诺基亚在手机业务上的失利，被外界诟病相当多的一点是“大公司病”，手机款式多，人员冗杂，决策慢，不仅让其背负沉重的包袱，也错失了众多的发展良机。比如当时高通公司一位执行董事就曾抱怨，诺基亚需要花6~9个月的时间来评估某项手机芯片新技术的市场机会，机会早就流失了。      事实上，为了保持在5G上的领先和降低亏损，近年来诺基亚还采取了一系列优化乃至裁员举措。有消息称，今年3月份，诺基亚启动成本削减工作，计划在最晚两年内，缩减5000~10000名员工，这项计划将为诺基亚节省大笔费用。而在过去两年里，诺基亚早已开始瘦身行动，对比诺基亚各年财报可以发现，诺基亚在近两年里已“悄悄”削减了11044名员工，占2018年底时员工总数的10.7%。      不过诺基亚和HMD公司显然也不会轻易放弃诺基亚手机这个行业标杆品牌。记者注意到，此前诺基亚官方宣布，未来诺基亚将会全面更新产品命名方式，目前，诺基亚所公布的产品线包括X、G、C三大智能手机系列，其中X系列将搭载最新的行业技术，主攻高端旗舰手机；C系列则定位为“简单好用的入门机”，主打性价比；G系列兼顾前两者，主攻“高端技术普及化”。      从目前看，正如当初诺基亚通过一次次的转型聚焦，从原先造纸厂、橡胶厂转型到电子科技企业，再到如今通信巨头，诺基亚或许已经完成再一次的华丽转身。但作为消费者心目中的“神机”和一个时代的印记，以及几代人的回忆的诺基亚（手机）或许早已在消费者心里远去了。 |
| |  | | --- | | **谁终结了诺基亚的手机王朝** | |  | |  | | |
| |  | | --- | |  | | |
| 观察      1997年，在完成了向电子科技企业的转型后，诺基亚提出了“科技以人为本”的公司口号和经营价值观。时至今日，这个口号依然是经典中的经典。      一般来说，一个企业如果能够成为市场垄断者和行业规则制定者，日子过得会比较舒服，但也容易看不清对手，错失众多的发展机遇。连续15年的行业第一和高枕无忧，已经逐渐让当时的诺基亚丧失了对市场机遇的敏锐、对潜在对手的重视，还有忘记了当初促使它崛起的“科技以人为本”的初衷。      面对后来者强有力的竞争和挑战，诺基亚并非没有感受到危机的存在，实际上当时的诺基亚使尽浑身解数，意图自救：改进塞班系统的触摸操控，开发Me Ego系统，研发搭载WP系统的手机设备Lumia……不过多年的手机霸主地位使得其很难屈尊去接受渐成市场主流的安卓系统，诺基亚还倔强地坚守着手机王者最后的“尊严”。最终，糟糕的消费体验让失望的消费者逐渐抛离了它。      诺基亚还寄希望于依托自身多年积累的品牌、渠道、技术等优势，来固守封闭的塞班系统；寄希望于用不断地微小功能改进和创新，来保持2G时代的手机领先；寄希望于以一己之力对抗手机智能化和应用生态建设的时代浪潮。也就是从那一刻起，其实就已经注定了诺基亚手机今天的结局。“重新定义了手机”的iPhone和完全开源的谷歌安卓系统，高度重视和改进用户体验，完成了手机从通信工具向手持智能终端的跃迁，以当年诺基亚崛起的方式迅速终结了诺基亚的手机王朝。      而在手机业务“惨败”后，诺基亚的壮士断腕式的举措可以说重新挽救了这个百年巨头，虽然作为曾经多年的手机霸主，诺基亚当年“贱卖”手机业务，会让全球消费者惋惜、唏嘘甚至不解。但现在回过头看，在当时的市场环境下，诺基亚卖掉手机业务也是断臂求生的做法，不仅甩掉包袱轻装上阵，摆脱破产危机；同时，切断了所有退路的诺基亚，在转型通信的路上走得异常决绝，将所有的资源都押注到通信、5G业务上，最终也让诺基亚得以重生。      世界潮流，浩浩荡荡。手机早已不是单纯的通信工具，那个追求手机摔不坏的时代也早已过去，随之而去的还有经典的诺基亚手机。不过对于这家成立于1865年的芬兰公司而言，从造纸到化工、橡胶，从电缆、制药到油气、电子……每次转型都相当于一次全新的尝试和冒险，面临过诸多类似危机时刻的诺基亚，适时进行战略转型与聚焦新领域，成为诺基亚屡次绝处逢生的关键能力。手机上的失利或许只是其150多年公司发展史上的一个重要转折。 | |