

MBA案例：诺基亚将军到士兵：明星陨落？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_646450.htm

一则微博在网上疯传：诺基亚已申请破产保护并将逐步退出手机市场。晚7点，诺基亚第一时间在官方微博中予以否认，称传闻“纯属无稽之谈。”

曾占据了全球四成市场份额的手机老大，不过几年光景，却落得个行将破产的“虚名”，为什么？表现从将军到士兵虽然经常会加班，但每月两万多元的收入、带薪休假近一个月、每年多次出国的经历，还是让人很有职业荣誉感，这是10年前诺基亚老员工兰女士(化名)的生活。在最辉煌的时候，诺基亚盘踞了全球手机市场40%的份额，为芬兰政府缴纳了占全国21%的企业税。2G(GSM)时代，诺基亚实在占尽了先机：比较时尚的外观.一年几十部新机的推新频率，而且可以涵盖高中低端市场.稳定的通话质量.掉在地上也毫发无损的皮实作风。更重要的是，诺基亚拥有发达的销售渠道，严格的渠道管控能力，完善的售后体系，这使得一部手机销售超过百万对诺基亚来说，不算稀奇。而昨日晚间消息，IDC数据显示，今年第三季度诺基亚在家乡芬兰的智能手机份额降至31%，同比降幅超过59%，而2010年第三季度高达76%。三星位居第二，在芬兰的市场份额为25%，而一年前仅为3%。原因从创新到保守在《史蒂夫乔布斯传》中，乔布斯有这样一段自述：“我的第一个想法就是，在我们所涉足的领域，必须要同时控制硬件和软件，否则我们迟早要受制于人。”英雄所见略同，1998年，时任CEO的约玛奥利拉已经意识到手机上网会是大势所趋，于是联合摩托罗拉和爱立信三位

手机巨头共同注资成立塞班公司，以抢占操作系统的制高点。强盛之时，塞班智能手机的出货量高达1亿部，也就是说全球每卖出10部手机，就有6部是“塞班系”。要想进入塞班这个“寡头俱乐部”，其他小手机制造商们非得支付高昂的准入费。坐收渔利的副产品，就是创新欲望的降低，而且2G时代的所谓“移动互联网应用”，不过是彩信、彩铃、游戏，对数据量的要求微乎其微，这也足以将很多问题隐藏。诺基亚的转折点出现在2007至2008年，因为3G来了。在接下来的这几年里，诺基亚的市值已暴跌75%，近一两年，更是“官司”缠身：被传将被微软收购，与中国渠道商屡现摩擦遭到联合抵制，全球裁员……直到“申请破产保护”。俗语说，无风不起浪。诺基亚为何会突然被曝出破产的谣言？对此，电信专家王煜全表示，这个谣言的缘起，和诺基亚公司近几年在手机市场，尤其是智能手机市场的业绩下滑不无关系。“诺基亚的问题不在资源，而是心态。它放不下曾经作为‘帝王’时的傲慢和优越，放不下那些成功的包袱，所以虽然意识到自己的塞班系统已不行了，但却不改变，不去使用新的手机操作平台，那就只能坐等失败。”挣扎跳来跳去的诺基亚3G时代，手机上网的需求如火山般爆发，诺基亚的问题暴露无遗。一觉醒来，诺基亚才发现，苹果与Google公司早已经跑到了前面，更重要的是，它已经不认识移动互联网使用者了。移动互联网的价值观发生了翻天覆地的变化。新网民们需要长时间手机在线，需要海量的应用选择，需要参与复杂的游戏，甚至需要使用手机测试自己皮下脂肪的厚度，用手机来挑西瓜。而软件制作者们喜欢低门槛进入这需要跨越成本和技术双重壁垒，Google的Android和苹果的iOS系统显

然更为亲和。三星、HTC，就连老资格的摩托罗拉，这个时间早已掉头奔赴新的港湾。而诺基亚却在多个操作系统间进行艰难取舍。发现塞班失灵后，诺基亚曾跟英特尔有过短暂接触，合作MeeGo系统，但却陷入了两头大象同时共舞的尴尬，笨拙的脚步无法跟上灵动的节奏。去年，诺基亚又宣布与微软合作，转向了WindowsPhone阵容。新的合作，仍然让业界疑惑重重。其实，诺基亚提出智能手机概念机比iPhone早了10年，触控技术比苹果早3年，Ovi比苹果AppStore早了1年。在创新方面，诺基亚曾经是个巨人，但问题是不持久。就好比第一个发明数码相机的是柯达，但坐江山的是尼康和佳能。展望苹果会好吗？诺基亚的轨迹，让所有通信巨头不敢掉以轻心，近五年时间里，通信业界创造了太多奇迹：摩托罗拉被Google收购，加拿大最大国企北电网络破产，索尼爱立信“离婚”……曾经的巨头相继倒下，接下来是谁？苹果iOS、微软、安卓，如今智能手机市场上风头强劲的品牌，每个都有一个被手机用户称道的手机系统平台。操作平台对智能手机的输赢有决定性作用？掌舵人乔布斯离开后苹果的神话还能继续么？“平台就是平台，不能决定一个手机企业的生死，但选择哪个平台却是关乎生死。”资深电信专家王煜全直言，在加入不加入安卓或者微软平台的问题上，诺基亚选择了“不”，曾经的第一便渐渐被消费者抛弃。而坚持自创平台的苹果，在乔布斯离开后，也被王煜全“特别不看好”。“在手机起步的时代，纵向整合模式是行之有效的.但当手机产业进入成熟阶段，学会合作的纵向分化模式，才是更易取得成功的模式。”王煜全表示，苹果延续了纵向整合模式，那就得像“穿着一双红舞鞋不停转圈”一样，不停地拓展

手机的持续优越性。“在乔布斯时代，由于他本人的苛刻性格，能不断革新，创造新的体验。而在蒂姆库克时代，由于他的性格里没有苛刻的成分，延续神话在目前并不被看好。

” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com