



21世纪工商管理优秀教材

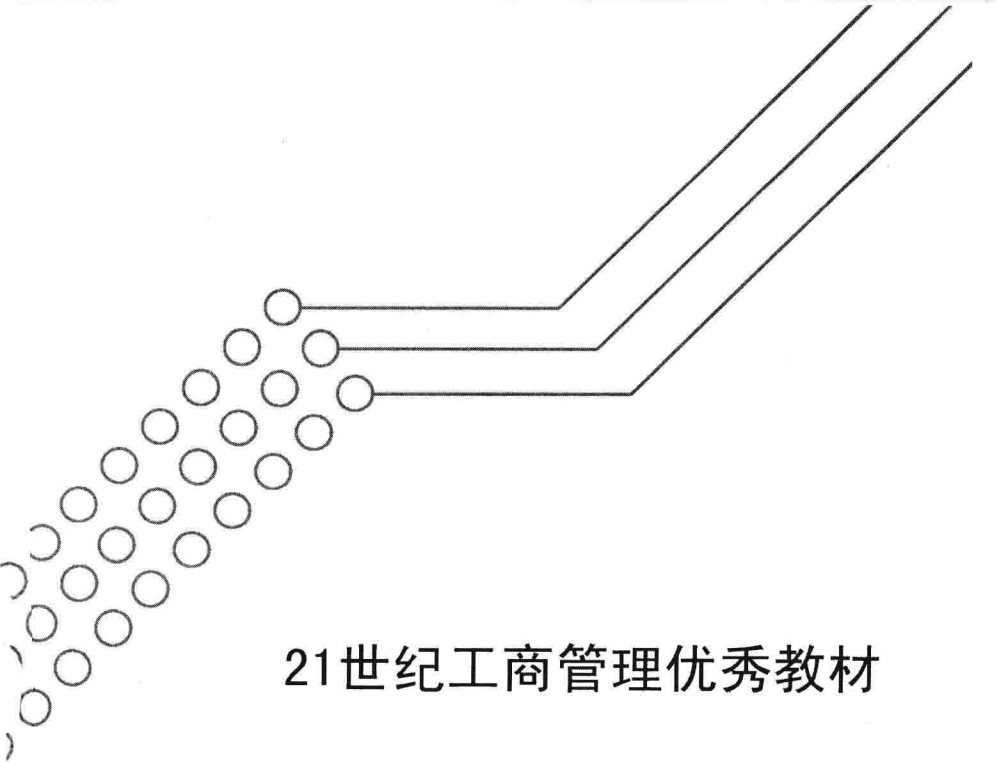
企业战略管理案例集



王前锋 徐 静 邱 羚◎编著

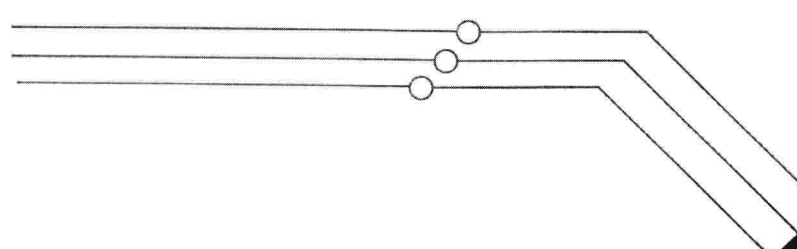


清华大学出版社



21世纪工商管理优秀教材

企业战略管理案例集



王前锋 徐 静 邱 羚◎编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

世界范围的新一轮产业革命方兴未艾,我国的经济的发展亦进入一个新的历史阶段,企业面临越来越剧烈的竞争和挑战,企业战略在企业成长和发展中的作用越来越重要,正确的战略策划和实施成为企业战胜竞争对手、适应环境发展的必备条件。

本书基于企业战略管理过程和战略管理经典理论模块两个方面的考量,将全书分为9章,涉及战略管理导论,企业外部环境分析,企业内部环境(能力)分析,企业愿景、使命与文化,企业基本战略类型,企业竞争战略,企业职能战略,企业战略实施与控制,战略管理前沿问题等,精选国内外案例42个,涵盖近30个产业,既有机械制造、服装生产等传统产业,又有电子商务、邮轮、新能源汽车等新兴产业。本书突出传统与新兴融合、成功与失败对比、创新与创业对接的独特视角,力求通过案例引导和问题思考,培养学生全面的系统思维、正确的成败意识、较高的创新创业能力。

本书主要作为高等院校管理专业研究生、本科生的战略管理案例教学教科书,亦可作为战略管理相关理论课程的教辅用书,同时也可供各类教研人员和企业人员参考,亦供一切管理者自学参考使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理案例集/王前锋,徐静,邱羚编著. —北京:清华大学出版社,2015

(21世纪工商管理优秀教材)

ISBN 978-7-302-39016-9

I. ①企… II. ①王… ②徐… ③邱… III. ①企业战略—战略管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第014766号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:11.5

字 数:271千字

版 次:2015年2月第1版

印 次:2015年2月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:30.00元

产品编号:055953-01

前言

Foreword

我们正处在一个大变革的时代。基于世界视野,2012年美国未来趋势学家杰里米·里夫金提出了“第三次工业革命”的概念,引起了全球对新科技革命的热议;基于中国视角,经过改革开放30多年发展,已经进入了一个全新的时代,下一个三十年如何发展已经成为我国理论界、产业界和政府部门思考的一个重大课题。面对这样形势多变的时代,我们必须站在战略视角的高度去思考未来的发展,这对战略管理学科的发展提出了更高的要求。

企业战略管理作为战略管理学科中一个重要组成部分,是涉及工业经济学、环境学、政治学、社会学及管理学等多门学科为一体综合性学科。在社会快速变革的今天,作为集理论性与实践性于一身的企业战略管理学科,必须以“新环境、新思维”的崭新视角,充分结合知识经济和全球化经济的发展现状,顺应世界新兴产业革命的发展趋势以及我国经济改革与发展的新形势,进行自我创新与提升。

本书以案例的形式呈现了企业战略管理的发展脉络,既通过案例对企业战略管理的传统理论进行系统展示,又吸收了体现战略管理最新前沿问题的新兴企业案例。以企业战略管理涉及的经典模块为基础,博采众长,吸收了国内外经典研究成果以及新颖案例,又结合了我国管理实践,对推进我国企业战略管理的发展进行了有益的探索。为读者提供了更多更丰富更新颖的资讯服务,同时每章都提供了相应的互联网网址,力图拓宽读者的阅读视野和资源来源。

本书所选取的案例都经过了认真甄别与梳理,每一章案例都力求做到既有国内案例又有国外案例,既有成功案例又有失败案例,在本书案例中既有世界五百强企业,又有国内大型知名企业,同时亦有国内外较有代表性的中小企业,使本书呈现出全方位阐释、多层次交叉融合、形式丰富多样,国际与本土结合,学科与学科渗透,创新与创业结合的特色。当您翻开本书时,一个个精彩引人入胜的案例将为您开启一段有趣的探索之旅,每个案例的讨论题会激发您的思考热情,开启您的创新思维。

本书汇集了作者近年来在教学、企业咨询和课题研究等工作中对该学科的深入思考和经验总结,同时在编写过程中参阅了大量的中外文文献资料和相关网站,并得到了华东师范大学商学院副院长、博士生导师易凌峰教授、上海工程技大学的上海市教学名师陈心德教授、资深教授董川远教授的大力支持和指导,本校的研究生张海洋、张小红,本科生丁恬悦、解立群为本书的材料搜集和校对倾注了大量心血,对此表示深深地谢意!

由于时间仓促及编者水平有限,本书难免有疏漏和不周之处,敬请读者提出宝贵意见。

王前锋 徐 静 邱 玲

2014年7月于上海工程技术大学

目 录

Contents

第一章 战略管理导论	1
1-1 苹果公司的发展战略	2
1-2 诺基亚手机业务的兴衰与成败	6
1-3 李宁品牌的辉煌与失落	12
第二章 企业外部环境分析	18
2-1 肯德基的本土化战略	19
2-2 福特公司外部环境变迁的应对	24
2-3 柯达公司破产的深层原因	30
2-4 迪斯尼在法国为何初战失利	33
第三章 企业内部环境(能力)分析	38
3-1 谷歌——善于激发员工能力的秘诀	39
3-2 沃尔玛——内部环境分析	44
3-3 夏普公司以价值链为基础的发展战略	47
3-4 汤姆金斯在公司治理上的教训	53
第四章 企业愿景、使命与文化	57
4-1 可口可乐的愿景与使命	58
4-2 华为的企业文化	61
4-3 新东方集团的价值精髓	69
4-4 五谷道场,企业文化的失败	73
第五章 企业基本战略类型	77
5-1 联想集团的发展战略	78
5-2 百丽鞋业的纵向一体化战略	81
5-3 三一重工并购普茨迈斯特的战略	83
5-4 维珍公司的多元化战略	87
5-5 BHP 矿产资源公司的转型战略	91
5-6 皇家加勒比邮轮公司的中国市场开发战略	95



5-7	“巨人集团”的倒塌	101
第六章	企业竞争战略	106
6-1	神州笔记本的成本领先战略	107
6-2	格兰仕集中战略的快速成长路径	111
6-3	贝因美的差异化战略	115
6-4	Zara 既成本领先又差异化的战略	117
6-5	“三鹿”盲目追求成本领先的不归路	121
第七章	企业职能战略	125
7-1	天猫的网络营销战略	126
7-2	小米手机的“饥饿营销”	129
7-3	海底捞公司的人力资源管理	133
7-4	“腾讯”产品创新战略引领的核心竞争力	137
7-5	民生银行战略	140
7-6	摩托罗拉的衰落	143
第八章	企业战略实施与控制	146
8-1	海尔的业务历程再造	147
8-2	万向集团战略以文化匹配执行	149
8-3	施乐的没落	152
第九章	战略管理前沿问题	155
9-1	星巴克的“蓝海”战略	156
9-2	新产业技术革命下催生的“特斯拉”	157
9-3	美特斯·邦威的虚拟经营战略	160
9-4	“风投”信任下崛起的京东创新创业战略	162
9-5	安徽梅地亚包装公司“二次创业”战略与可持续发展	165
9-6	蒙牛“危机管理”战略的失效	171
参考文献		175

第一章 战略管理导论

本章关键词

战略(strategy)

计划(plan)

定位(position)

计谋(ploy)

战术(tactic)

模式(pattern)

观念(perspective)

职能(function)

互联网资料

<http://www.apple.com/cn/>

<http://wenku.baidu.com>

<http://www.globrand.com>

<http://www.smeqh.gov.cn>

战略管理是企业为实现战略目标,制订战略决策,实施战略方案,控制战略执行的一个动态管理过程,实质上是对企业战略全过程的一种“管理”;企业战略是企业为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。战略管理是企业成败的关键,对企业发展具有全面指导意义。企业战术实际上是企业战略在执行层面的延伸,具有细节作用。随着经济全球化的日益发展,企业面临的环境压力和竞争对手的压力越来越大,企业管理者亟需一种能够帮助其做出正确决策的方法。而战略管理就是这样一种能够帮助企业的管理者为了把握企业的未来发展方向而进行长期规划的工具。一个企业的成功是企业战略和战术两方面协调发展的结果,战略最为重要,战术也不能忽视,通过有效地对战略进行分析、制定、选择、实施以及控制,企业才能最终实现长期的生存和发展。

1-1 苹果公司的发展战略

一、苹果公司简介

苹果公司(Apple Inc.)是美国的一家高科技公司,2007年由苹果电脑公司(Apple Computer, Inc.)更名而来,在2014年世界500强排行榜中排名第15,核心业务为电子产品,总部位于加利福尼亚州的库比蒂诺。苹果公司由史蒂夫·乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克和Ron Way在1976年4月1日创立,在高科技企业中以创新而闻名,知名的产品有Apple II、Macintosh计算机、Macbo笔记本电脑、iPod音乐播放器、iTunes商店、iMac一体机、iPhone手机和iPad平板电脑、OS X操作系统等。2012年8月21日,苹果成为世界市值第一的上市公司,在2012年创下6 235亿美元的纪录,2013年后企业市值缩水24%为4 779亿美元,但仍然是全球市值最大的公司,苹果公司已连续三年成为全球市值最大公司。

二、苹果公司的产品历程

21世纪开始,苹果公司推出了一个又一个具有产业颠覆力的产品。2001年,iPod的推出不仅改变了音乐播放器的市场,同时也改变了整个音乐产业。

外观:iPod外观流畅简洁,触摸旋轮的设计,以及有质感的外壳材质及颜色都使其在初推出时令人耳目一新,成为时尚的象征。

服务模式(设备iPod加软件iTune):除了iPod作为设备的优势,如卓越的音质,MP3标签对播放单的管理等,iPod加软件iTune的集成对整个音乐产业都产生了冲击。

自2003年iTune发布支持视窗系统的版本以来,iPod的销售迈入了更开阔的市场。

2007年苹果首次推出iPhone。自此,智能手机市场的原有格局完全瓦解,传统意义上智能手机以面向商务应用为主的模式被重新定义。

界面:iPhone精心设计用户体验,其2007年的1.0版本装备具有重力感应及多点触摸的UI,引爆了人机界面的革命。

内容平台:应用商店(App Store)的创新之举使提供内容及应用程序下载的模式被众厂商竞相模仿,引发智能手机满足消费者需求多元化、娱乐化的发展方向,通过合作伙伴出售服务(软件)和内容的方式,从结构上触动了手机行业的游戏规则。

iPad的前途目前仍然颇具争议,虽然其目标市场尚未明确,但是这个设备的中低端市场定价使其必然改写电子阅读器、上网本的发展前景。

目前北美市场电子阅读器的平均售价在199美元以上,中国市面上的电子书阅读器售价则在1 500~3 100元之间,个别品牌的高端产品售价超过4 000元;499美元的iPad(WiFi版本)兼具阅读器与上网本的功能,外观时尚。

另外,iPad坐拥已由iPhone平台培养成熟的应用软件提供群体,即使目标用户与阅读器用户及上网本用户不完全重合,仍会难免分食两者相对应的市场。

三、苹果公司的成就

过去的10年里,苹果公司借力这几款明星产品销售额迅速增长,公司利润率持续处于

行业内高水平。

2004年以来,苹果公司一直保持着两位数的增长率,平均利润率近32%;同时期,索尼公司的增长率最高为13%,最低为负增长,其平均利润率近23%。

2005年,苹果公司被评为最具创新力公司,2009年福布斯全球高绩效公司。

iPod是当前最成功的电子消费产品之一,改变了手机行业、备受热捧的iPhone更把苹果公司推上了业绩的高峰。

iPod在推出大约5年半的时间内已经突破1亿台的销量,成为“世界上销售进步最快的音乐播放器”。

目前音乐播放器销售量纪录保持者是索尼公司,从20世纪80年代到20世纪90年代初的15年内,索尼随身听的销售总量为3.5亿台。

根据JDPower2008年对智能手机用户满意度的调查,基于1000点的总分,行业平均水平为681点,其中苹果手机满意度最高,778点。

四、苹果公司的发展战略

1. 苹果的“数码生活(中枢)”战略

■ 21世纪初,苹果公司便确立了以用户为中心的“数码生活(中枢)”战略

2001年开始,苹果公司就在年报里陈述了其“数码生活(中枢)”的商业战,2001年时,基于个人数码设备的发展将会迎来新纪元的预测,苹果公司锁定个人电脑将会成为数码中枢设备。

个人电脑满足数码中枢设备的特征:运行复杂的程序,高质量的用户界面,存储能力的经济性,与外接设备及互联网的易连性,为接入的设备提供有增加价值的应用,作为唯一一家设计并制造个人电脑整机的公司,苹果公司的创新性工业设计、直观易用、嵌入式网路、图形多媒体能力都保证了其在业界独有的地位。

根据消费者对数码中枢的需求,苹果公司将目标受众划分为学生、教育界、创意工作者、商务和个体消费者四个群体。

2007年1月,苹果电脑公司更名为苹果公司,融合消费电子产品成为苹果新战略中的重点,“数码中枢”的定位拓展为“数码生活”。

2004年7月,经iTune音乐商店售出的音乐单曲数量过亿,而同年8月,苹果公司宣布iPod已占有美国数码音乐播放器58%的市场。2007年,苹果公司进军手机市场,再次成就了一款明星级便携数码产品:iPhone;苹果不再局限于定位在一家电脑公司,苹果有成功的网络、渠道平台技术和服务,还有iPod、iPhone、AppleTV等消费电子类数码产品。

经过两年内的几次软硬件升级,如今的iPhone 3GS已经可以媲美个人电脑的基本运算功能,同时丰富的娱乐功能加上便携性,使其成为数码生活的核心产品。

■ 数码生活(中枢)的战略布局

数码生活的核心是使个人能通过一个终端设备,比如计算机、手机甚至一个遥控器,便利地获取和管理被联网的、个性化的资源。

1998年,个人笔记本电脑已经基本具备了数码生活中枢设备的特点,但是被联网的资源还十分分散,没有应用功能上集成度很强的平台,也还没出现个性化的服务。

iTune音乐商店是第一个将版权音乐集成联网的商业平台,客户端可以个性化管理,同

时与便携设备“即插即用”，操作简单，奠定了“数码生活”用户体验的基础。iPod 加 iTunes 虽然仅仅是对数码音乐生活的个性化实现，但是奠定了苹果公司在数码生态圈中的特殊优势，同时积累了了解数码中枢使用模式的消费者规模；2007 年第一版的 iPhone 虽然好像是加入了通话功能的 iPod 外加高质量的用户界面，但是因为苹果公司的操作系统的植入，它已经具备了运行音乐软件以外程序的能力。

数码生活不会停留在音乐等娱乐需求和移动通信结合的状态，当用户对随时随地获取联网了的个性化资源形成习惯，比 iPhone 更易用的数码中枢终端将不难普及。

■ 吸引目标用户，倾力打造用户体验

通过别出心裁的营销手段和紧凑的供应链，苹果公司对用户体验的打造有效的动员了其目标客户群。

2. 口碑营销让充满神秘感的苹果产品诱惑无限，引消费者先夺为快

苹果每年只能开发出一两款产品，但几乎每款都力求将每种科技发挥到极致，既能让人们吃惊、兴奋，又知道如何使用它，成为口碑营销成功的最强基石。苹果公司成功的实现了文化、产品、品牌和口碑之间的良性循环。

为了尽可能地贴近更多的消费者，扩大“苹果迷”以外消费者对苹果产品的认知，苹果零售店(Apple Store)精心设计了呈现“数字生活(中枢)”的用户体验场。

为了进一步扩大销售的覆盖面，2001 年史蒂夫推出打造 Apple Store 的计划，截止到今天，全球共有 285 家 Apple Store，Apple Store 打造的是数字生活全面体验的空间，店内的区域都以“方案解决区域”为中心设计，方便顾客创造可以找到解决问题的“整体方案”；为了实现产品与顾客生活体验的契合，店里没有晃眼的灯光、嘈杂的音乐或者推销产品的售货员，顾客可以摆弄各种机器；店里设有一对一的零售店会籍，通过面对面的私人培训 Mac 使用的基础知识，从旧电脑到苹果电脑的转换，或者指其他高级别的项目；天才吧是苹果店的另一个创新，让顾客可以与维修人员面对面地进行问题检修。

随着对公司零配件供应渠道的简化，加上数字化供应链管理，苹果公司的运行越来越紧凑。

早在 1997 年，苹果公司便开始运营网上商店，方便消费者直接在网上订购产品；2008 年，苹果公司被美国权威市场预测研究机构 AMR research 公司评为全球供应链管理和绩效公司第一位，超过了诺基亚公司；2009 年，苹果公司再次列位第一。

五、后乔布斯阶段战略分析——知所进退

苹果公司并不是一帆风顺，也经历过坎坷的岁月，是乔布斯让它重新走上正轨，实现快速发展，1996 年，乔布斯重新回到苹果，此时的苹果公司濒临破产，乔布斯的回归也使得其起死回生，达到了新的辉煌，这一时期成为后乔布斯阶段。

第 1 阶段：重新制定战略，起死回生——减肥运动

1985 年，从苹果公司被迫离开后，乔布斯新建了 Next 公司。乔布斯对 Pixar 倾注了 10 年心血，付出极大的努力，也结出大量硕果。1995 年和迪斯尼合作的动画片《玩具总动员》在全球上映取得轰动效果，票房收入高达 4 亿美元。这是第一部全部用计算机制作的动画片，Pixar 的付出得到了回报。

苹果为了使用 Next 的新技术，于 1996 年年底用 4 亿美元收购了 Next(这使得乔布斯

又回到了苹果)。1997年乔布斯重新掌管苹果公司后,他开始了务实的战略,把一度尝试走高端路线的苹果又带回了低端消费市场。

缩短战线,把正在开发的15种产品缩减到4种,而且裁掉一部分人员,节省营运费用。

回归苹果的特色。苹果素以消费市场作为目标,所以他要使苹果成为电脑界的索尼。上任伊始便着手开发iMac(Mac是麦金托什的简称,i表示适于连接在互联网上使用),它非常适合家庭的使用。

开拓销售渠道,让CompUSA成为苹果在美国全国的专卖商,使Mac机销量大增。

调整结盟力量,同宿敌微软和解,苹果将微软IE浏览器集成到苹果操作系统中,取得微软对它的1.5亿美元投资(微软购买了1.5亿美元苹果股票),微软将继续为苹果机器开发软件。同时收回了对兼容厂家的技术使用许可,使它们不能再靠苹果的技术赚钱。1998年上半年iMac面世取得成功,苹果扭亏为盈。公司的业绩出现了快速地增长。

第2阶段:危机重现,另辟蹊径,密集型成长战略

个人计算机市场的竞争是空前激烈的,2001年苹果公司又出现了亏损,此时包括IBM公司的个人电脑业务也都出现了亏损。

为了解决这一新的危机,这时候苹果公司采取密集型成长战略,推出了有别于传统电脑的新产品,它就是iPod(MP3播放器),iPod的畅销促使乔布斯做出了一个决定,那就是与Windows个人计算机进行并肩作战。这一决定成功了。在2002年中期与Windows兼容的便携式iPod播放器上市时,销售额一路飙升。2004年年度全球便携式音乐播放器市场上苹果iPod播放器占有超过60%以上的份额,在2005年苹果公司的目标是准备销售超过3000万台iPod系列产品。

此后,苹果公司陆续推出了一系列新产品,大获成功。

目前苹果公司主要的产品分为硬件和软件两大块,包括iMac个人计算机、iPod播放器、iPhone手机、iPad和软件产品等。

六、苹果公司的启示录——推古验今,所以不惑

1. 苹果公司的成功之处

苹果公司从成立开始,历尽风雨,数次濒临危机而不倒,其主要原因如下。

技术领先型企业打造竞争力的持续性可以借鉴苹果公司的生态圈“价值网”共赢模式。以创造价值为企业竞争的出发点,技术型企业以“价值网”方式打造的竞争力更加持续、有效。苹果公司一直以技术领先作为他的核心竞争力,注重创新,不走寻常路,它的产品品质优秀,简单易用,依然是行业的招牌。苹果的成功说明,面对技术进步和需求复杂化带来的产品和产业的融合,需要创新与突破,不断培育自身的核心竞争力,才是企业在激烈竞争中能够脱颖而出的不二法门。不断的技术创新、管理创新和充分利用产业链是企业的生存和强大之道。

苹果公司它采取的是不兼容的政策,使得它的很多核心技术完全掌握在自己手中,这一方面为它培养了很多忠实的使用者,正是这些忠实的使用者的支持才使苹果公司没有完全垮掉。另一方面也建立起了行业壁垒,使得它的产品不易被模仿。

苹果公司塑造属于自身的品牌价值,并不断升级,在很长一段时间,消费苹果产品几乎成为一种信仰,苹果也通过不断赋予同一系列产品的附加值,强化产品的个性,因此获得了

极大的品牌价值。

2. 苹果公司的不足之处

苹果公司为什么会出现技术领先而市场失败。苹果公司关注的只是产品的本身,而不是考虑标准的制定,现在有种说法:一流的企业做标准;二流的企业做市场;三流的企业做产品。由于苹果公司好像从来不是标准的制定者,注定它不能占有太多的市场份额。例如苹果公司在 MP3 播放器市场上虽然具有领先的优势,但依然没有制定出它的世界通行标准,这就为其将来的发展蒙上了一层阴影,可能成为其竞争对手的突破口。要记住任何卓尔不凡的产品并不都是市场的宠儿,任何知名的品牌都不能一劳永逸。

20 世纪 80 年代,苹果公司把中国乃至亚洲看成了一个不发达地区,于是把这个地区变成了它的淘汰机的处理地区。这样很快随着 IBM 等公司在亚洲的发展,除了专业人士外,苹果机在普通使用者眼中变成了低档机的代名词,当国内教育界在更新换代计算机时,苹果机被无情地淘汰了,国内教育界除了一些少数对图形要求比较高的部门外,已基本不用苹果机了,现在,苹果计算机在中国占有率依然很低。

【思考与讨论】

1. 有人认为,这是一个体验营销的时代,结合苹果公司的“数码生活(中枢)”战略,谈谈你的想法。
2. 苹果公司运用密集型成长战略获得了成功,结合案例,谈谈此战略的适用范围。
3. 苹果计算机在中国的不得意说明了什么?
4. 苹果公司的不兼容策略使得它大获成功,但仔细想来这也有很多弊端,结合 Android (安卓)系统的广泛应用,谈谈你的理解。

1-2 诺基亚手机业务的兴衰与成败

一、诺基亚简介

诺基亚(Nokia Corporation)是一家总部位于芬兰埃斯波,主要从事生产移动通信产品的跨国公司。诺基亚成立于 1865 年,当时以造纸为主,后来逐步向胶鞋、轮胎、电缆等领域发展,最后逐步发展成为一家手机制造商。自 1996 年以来,诺基亚连续 14 年占据市场份额第一。面对新操作系统的智能手机的崛起,诺基亚手机全球销量第一的地位在 2011 年第二季被苹果及三星双双超越。

2011 年 2 月 11 日,诺基亚与微软达成全球战略同盟并深度合作共同研发 Windows Phone 操作系统。2013 年 7 月 11 日 23 时,拥有 4 100 万像素的诺基亚 Lumia 1020 正式在纽约发布亮相。2013 年 9 月 3 日,微软宣布以约 54.4 亿欧元价格收购诺基亚设备与服务部门(诺基亚手机业务),并获得相关专利和品牌的授权。诺基亚未来将努力发展 Here 地图服务、诺基亚解决方案与网络(NSN)和领先科技三大支柱业务。2014 年 4 月 25 日,诺基亚宣布完成与微软公司的手机业务交易,正式退出手机市场。将手机业务出售给微软后,诺基亚正将业务重心转向地图服务,希望该业务能成为公司新的增长引擎。诺基亚希望将 Here 数字地图服务普及到更多手机、更多汽车和更多企业中。诺基亚 Here 业务部门负责定位与商

务的执行副总裁迈克尔·赫尔博说：“我们的战略很清晰，很直接，就是面向那些尚未拥有地图资产的公司。对于没有自己的地图资产的任何人，我们就是他们理所当然的供应商。”

北京时间 2014 年 4 月 29 日上午消息，在 4 月 25 日正式将设备与服务业务出售给微软后，诺基亚宣布了一系列声明，包括任命拉吉夫·苏里(Rajeev Suri)担任诺基亚总裁兼 CEO。

二、诺基亚手机业务的兴起及壮大

诺基亚手机业务发展简史

20 世纪 90 年代中期，诺基亚因涉及产业过多而濒临破产，而当时的诺基亚总裁以及高层果断地将其他所有产业舍弃，并拆分了传统产业，只保留下诺基亚电子部门，将其他所有传统产业出售，诺基亚集团开始了两年的分裂，而此刻的诺基亚作出了自己历史上最重要的战略抉择。

手机时代：

1865 年：成立于芬兰诺基亚市，从事纸浆及造纸行业；

1977 年：凯拉莫任 CEO，决定走向科技；

1992 年：欧里拉接掌 CEO 后，推出第一支 GSM 手机；

1997 年：打败摩托罗拉，登上全球王座；

1998 年：诺基亚和爱立信、摩托罗拉、Psion 成立 Symbian(塞班)平台，目的是整合 PDA 和手机；

2000—2006 年：称霸手机市场；

2000 年：登上 Interbrand 最有价值品牌排名第 5 名；

2001 年：推出第一支 Symbian 平台的诺基亚 9210 手机，在此后的很长时间内成为智能手机的代名词；

2003 年：三星推出贝壳机与彩色屏幕；康培凯接任 CEO；Symbian 市场占有率达 72.8%，为全球第一；

2006 年：飞利浦、NEC 被诺基亚打败，退出手机市场。

诺基亚在其作为世界手机市场当之无愧的领导者的 14 年间真正的做到将手机放进每个人的口袋。在中国，诺基亚手机更是质量好，信号佳的等义词。

从 2001 年到 2006 年，诺基亚度过了一段最美的时光，傲视群雄，稳居王者之位，竞争对手莫不臣服，对市场的掌控臻至化境。

但是，转折点来了。

2007 年 1 月 9 日，一个不怎么起眼的日子，却是首部 iPhone 面世的日子。2007 年 6 月 29 日，开启了触屏智能机时代的 iPhone 开始征服世界。随着二代、三代、四代产品的推出，iPhone 风靡全球，尽管已非常普遍，仍然有非常多的人对其趋之若鹜，在全世界掀起热潮。

在同苹果的较量中，诺基亚败下阵来。但是，更大的挑战接踵而来。2008 年，HTC 推出全球第 1 支 Google Android 手机 HTC G1，此后，三星、摩托罗拉、LG、爱立信等手机制造商相继放弃传统的 Symbian 系统，投入新兴的 Android 的怀抱。

如果说，苹果是在高端细分市场与诺基亚竞争，不能对其中低端市场造成明显压力，而且苹果只有一款，那么安卓手机的推出，则是让诺基亚在高中低端市场均尝到了失败的滋

味。2012年三星凭借着自身在安卓平台上的发挥把诺基亚从坐了14年的王座上拉了下来。

面对来自各方面的压力,诺基亚并没有坐以待毙,但是它的做法看起来毫无章法,犹如困兽之斗,这是其缺乏公司战略的直接显现。

2010年,诺基亚、英特尔、Novell合作开发开放原始码的MeeGo平台,然而基于该平台开发出的新手机N9并没有得到多少叫好声,诺基亚随即放弃这次尝试。

2011年,诺基亚和微软结成战略合作伙伴关系,开始开发基于微软的Windows Phone系统的手机,不久即推出了Lumia 710和Lumia 800两款,其中中国电信定制的Lumia 800c已经在中国大陆上市。

2012年6月21日,微软在美国旧金山新闻发布会上发布了Windows Phone 8(WP8)操作系统,它采用了全新的NT内核和界面,可支持多核处理器和高清分辨率,整体性能更强劲,诺基亚开始大量生产WP8手机。不过新的WP8系统和原来的WP7.5系统并不兼容。

但是,一切只是垂死挣扎。

与微软在智能手机的合作并未能扭转公司的境遇,2013年9月3日,微软宣布,将以37.9亿欧元收购诺基亚的设备与服务部门,同时以16.5亿欧元购买其10年期专利许可证,共计54.4亿欧元,约折合71.7亿美元。该收购项目中包括诺基亚的手机部门和手机业务,以及诺基亚在全球的手机制造工厂和诺基亚的手机部门和工厂的所有员工,还有诺基亚的大量专利以及品牌的授权。

2014年4月25日,诺基亚宣布完成与微软公司的手机业务交易,正式退出手机市场。

一代雄风的诸侯王——诺基亚,就这样黯然退出历史舞台。

三、诺基亚手机职能战略的成功

诺基亚手机的成功,得益于其公司的职能战略以及策略的应用。

■ 诺基亚的营销战略:科技以人为本

诺基亚的品牌核心价值是:“科技,以人为本。”

它是诺基亚在品牌传播中始终如一的理念,向消费者传递诺基亚,时时为消费者着想的精神——使用户充分享受人性化科技所带来的种种乐趣与方便,获得成就、时尚、个性等难忘的体验。

“科技,以人为本”有三层含义:人是科技的创造者;科技的发展要充分满足人的需求,即始于人而终于人,为人服务;人是主体,科技是客体。

从深层次看,作为品牌的核心价值,“科技,以人为本”既是企业文化的精炼与升华,也充分涵盖了诺基亚的整体企业规划,体现了诺基亚的企业核心价值观。那就是诺基亚不但崇尚科技领先,而且还要以“消费者”为出发点,将冷冰冰的科技变为暖融融的科技。诺基亚认识到,科技的真正魅力应该来源于人性本身,当人与科技在互动中相得益彰的时候,科技便找到了它存在的真实意义。诺基亚决定另辟蹊径,从一种科技公司少有的人文角度,找到适合自己的品牌文化根基和新的市场诉求点,提出了“Human-Technology(人性科技)”的品牌内涵,改变了高科技企业一直以来以科技为唯一诉求的单一营销模式。

这种策略的高超之处在于以下4点:它改变了人们对高科技企业的思维定式;体现出了高科技为人所用的人文关怀;建立起了品牌的差异性;扩大了产品的使用领域和用途范围。

■ 市场细分策略

首先,细分消费人群开发相应系列的手机,以满足不同的需求。如以“3”“5”打头的型号手机目标受众定位在追求流行和娱乐,但经济能力有限的年轻人;以“6”开头的手机强调商务功能;以“8”打头的手机则针对重视品位,追求生活质量并具有一定经济地位的目标群体。诺基亚的市场细分几乎囊括了所有可能的市场位置。

其次,针对不同定位层次的手机进行不同方式广告风格的演绎。如其在中国最早走红的产品 5110 和 3210 主推的是随心换彩壳的策略,广告创意用了色彩缤纷,动感十足的表现手法。在其中高端产品 8250 中,诺基亚应用了“走进蓝色魅力”的广告传播主题。在广告传播中将“冷静却不冷漠,时尚却不失风度”的性格特征表现得淋漓尽致。在 8850 金版的广告传播中,诺基亚赋予金色一个全新的定义,永恒与经典、高雅与华贵,只有金色方可印证。

再次,严格的质量控制。诺基亚科学的质量体系是按高标准、规范化而制定的,并且所有质量管理体系都在通过 ISO 9001 质量管理体系认证之后才得以实施,具体到操作工人也有一套完整的作业指导书,各环节的工人要高质量的按照作业指导书规范完成操作;把供应商作为诺基亚制造工业不可分割的一部分,把质量监测和管理延伸到供应商,使供应商提供的零配件、原材料等合乎诺基亚的质量要求。以及对出厂产品进行抽样的严格检查。

最后,良好的服务策略。

■ 诺基亚的供应链策略

在 2000 年,诺基亚中国公司就拥有了很多的全球优秀合作伙伴。但是因为他们分散在全球各地,难以管理,于是诺基亚着手在北京建立工业园。把相对分散的供应商聚集到手机工厂周边来。这一方法,大大减少了供应的运输成本,极大的降低了库存量,快捷的供应使得订货前期大为缩短,实现了 24 小时内接单出货的按销定产模式。大大提高了诺基亚的市场反应速度,增强其竞争力。

这一模式被称为星网模式,在十年前的那个时代,为诺基亚的发展提供了巨大的动力。

■ 诺基亚的技术改革策略

诺基亚作为智能手机曾经的龙头老大,凭借塞班系统在早期的统治力,成为首家智能手机市场霸主。这一结果与的技术革新有着紧密的联系,诺基亚开始大力研制塞班系统的手机,这在智能手机早期取得了巨大的成果。我们分析原因主要有两点。第一点,诺基亚自身的市场优势。非智能手机为诺基亚打下了结实的市场基础,客户对诺基亚品牌的认可度比较高。第二点,塞班优势,手机上的智能系统少之又少,塞班凭借其自身的一定优势,一举成为了市场最受欢迎的智能机系统。

技术上的成功曾经是诺基亚最引以为豪的资本,但是技术上的革新失败,却成为诺基亚智能手机步入低谷的主要原因之一。诺基亚抱着塞班苦守之后,终于醒悟,大力开发新系统的手机,但愿为时不晚。由此可见,创新的意义之重大。

2011 年,诺基亚正式加入 WP7 阵营,但是我们认为还是太慢。早在 2010 年 HTC 就已经推出了自己的 WP7 手机,并且新机型仍在推出中。英雄末路,美人迟暮。这是自然法则也是商场法则。优胜劣汰,不适者淘汰。综合上述分析,诺基亚输在决策太慢,输在创新太差,输在抱残守缺上。结果,诺基亚宣布在德国法兰克福退市了,罗马尼亚的诺基亚工厂关闭。诺基亚的冬天来了。如果在未来的竞争中,诺基亚仍旧不能放下包袱,不大力创新,那么总有一天,诺基亚会埋于自己所挖的坟墓中。

四、诺基亚的失败——过于依赖职能战略，缺乏公司层次的总体战略

诺基亚失败的真正原因在于，其没有能够领导行业的公司战略，尽管其职能战略在过去相当长的时间很成功，也正是因为职能战略的成功，使得其没有时间去思考更高层次的企业战略，故步自封，同时曾经优秀的战略也挡住了前进的步伐，表现在以下两个方面。

1. 诺基亚的供应链策略的弊端

诺基亚这种供应链策略局限性也非常明显，随着手机技术的发展，诺基亚需要的供应商不会仅仅是星网工业园内的那么几家，同样的道理，随着技术发展，会有不适合的供应商淘汰出局，会有更好的供应商加入生产。并且，随着手机系统的多样化，手机越来越追求高硬件配置的时候，诺基亚局限的供应商就暴露出了巨大的劣势。再者，星网模式使诺基亚与周边企业结成一个网络，这就势必影响到诺基亚决策，当诺基亚做出决策时，既要考虑到自身利益，也要考虑到供应商的利益，这导致诺基亚的决策失去了一定的灵活性。

近几年诺基亚的危机和该供应策略有着非常密切的关系，该供应策略没有随着市场的变化而跟着改进，必然会拖累诺基亚，可谓一句话总结，成也于此，败也于此。

2. 技术改革策略的弊端

Symbian 的弊端十分明显，首先，在代码本中，s60v3 系统的整套指令，比 Windows XP 的指令都要复杂。其次，开放性较低，未来手机系统，必定是一个开源的系统，开放的平台。Symbian 直到诺基亚于 2008 年完全收购 Symbian 之后两年，才得以公布放出源代码，但为时晚矣。最后，诺基亚在系统革新方面的策略似乎十分的举棋不定，在塞班初现疲软的时候，诺基亚表示绝不会放弃对 Symbian 系统的开发，当市场上智能手机竞争逐渐激烈的时候，诺基亚又宣布和英特尔公司合作，放弃自己的 MAEMO 系统，大力开发 MEEGO 系统，与此同时，又与微软合作，准备推出自己的 WP7 手机。

回顾诺基亚智能手机的发展史，不得不承认，它的早期历史太辉煌了，顶峰时期市场占有率一度达到 55%。那么是什么导致了诺基亚的如此止步不前。我们分析认为，原因有两个。第一，Symbian 的太过成功，市场和用户对其的认可度太高，这一定影响了诺基亚在技术革新上的决策。导致了诺基亚将自己捆绑在 Symbian 这个平台上，除非到了万不得已的时候，否则很难有所改变。第二，Symbian 系统本身根本不需要太高的硬件与之相匹配。所以我们也就很惊奇的看到诺基亚在用低端机的配置卖高端机的价格，然后和强大的 Android 和 IOS 竞争。

诺基亚公司最后几年，与其说是努力，不如说是垂死挣扎，而且没有章法，这直接反映了一个核心的问题，诺基亚并没有制定高层次的公司战略。

战略的力量就是作为企业战略的入口：永远把客户的需求弄清楚，去满足客户需求。时刻战战兢兢，如履薄冰。这样看来，中国太多的企业——无论是成功的还是暂时没有成功的，皆应吸取教训需要战略的思维和战略的盈利。

诺基亚，成也战略，败也战略。

这是诺基亚失败的内部原因，当然，还有外部原因，最根本的原因是时代在变。

五、时代在变——网络时代，客户体验和认知的时代

如果说，之前诺基亚没有努力地经营市场，那就冤枉它了，事实上，在 iPhone 诞生之前，

诺基亚很努力,但其所做的事情就是不断拓展新的市场,不断进行客户的细分。作为游戏规则的制定者,诺基亚认真倾听消费者意见,认真研究市场趋势,积极投资新技术的研发,以期为消费者提供更多更好的产品,诺基亚不仅仅能满足移动运营商的需要,而且也总是尽可能的满足终端消费者的诉求,不断开发不同系列,不同价位的手机产品,尽可能满足不同客户的需求,例如:音乐手机,高档智能手机,简单易用的低端手机等,即使是互联网手机,早在1999年诺基亚就成功推出了首款搭载WAP浏览器的手机7110,这一切也极大的扩充了诺基亚的市场份额,推动了行业的发展,自己也最终成为行业的领袖。

可以这么说,如果仅仅在现有市场上竞争,依然没有公司是诺基亚的对手。

■ iPhone 颠覆了传统对手机的看法和定义

但是,时代在前行,iPhone的出现对传统手机带来了挑战,苹果公司勇于创新,善于洞察时代趋势,把握互联网时代特征,重视客户深层次需求和用户体验,赋予了手机全新的功能定位。

苹果从用户体验的远景出发,定义开发的产品。工业化时代换位到用户体验时代,苹果公司总裁乔布斯一直坚持的理念是:客户的需求不是简单用问卷回答出来的(因为对于潜在的客户的需求,客户也是无法回答出来的,因此往往得到的都是非常浅显的显性需求),是基于行业(产品)的定性和认知,在这方面,对行业的趋势判断和定性就决定了产品的定性。在这方面经典的例子就是:在20世纪80年代初当时人们以为个人电脑只不过是大型电脑的缩小版。当时IBM也是这么看的,但乔布斯洞察市场前景并对个人电脑的定义是:计算机最终会成为一款消费类产品。

此外,对客户体验的顶礼膜拜也成就了消费者对苹果宗教般的吸引力和忠诚。乔布斯坚信,苹果不是发明创造不存在的产品,乃是发现新产品:产品其实一直都存在,只是没人能发现它。即使是消费者也无法清楚描述自己的需求,但当他们看到苹果设计出来的产品,他们就知道这为他们所设计,这来源于对消费者体验的深刻洞察,对消费者消费过程中冲突的把握,对消费者体验要求的认知而“发现存在消费者心目中的产品”。

■ 新经济时代也就是“客户体验和认知的时代”

传统的诺基亚手机制造商按照常规的逻辑和路径去对消费者需求进行细分,把握消费者需求,这在新经济时代已经落伍,因此也可以从根本上讲:诺基亚对消费者的把握还是欠缺的。具有讽刺意味的是,尽管诺基亚声称自己有人类学家来帮助了解消费者所需,但诺基亚在诸多细节上的举动都像是没明白移动互联网时代消费者到底需要什么。相比较苹果的iOS系统以及Android系统,而诺基亚重金收购并准备委以重任的Symbian是怎样一个系统:它开发复杂,对触控体验的支持不佳,被开发者视为一个鸡肋般的平台。可见客户时代对客户的认知和了解是一个多么严肃而重要的课题。

此外iPhone将手机打造成平台(结合App Store),完成消费者长期的黏性和持续消费,完全颠覆传统手机制造商和移动运营商的产品和渠道合作关系等,更是传统手机制造商诺基亚没想到的。

但是,苹果想到了,也就成功了;后来的三星也做到了,也成功了,应该说,暂时成功了。网络时代,谁也不知道,明天,会是什么样子。

【思考与讨论】

1. 结合案例,讨论诺基亚成功的原因。