

诺基亚的救赎： 从燃烧平台到管理瘦身

导语：国外媒体近日发表文章称，两年前诺基亚宣布与微软合作，试图打造智能手机市场的第三个生态系统。而如今，诺基亚基本拥有了可以生存的软件生态系统和具有吸引力的硬件产品。但诺基亚要想再度奏响胜利的凯歌，还需要一段时日。

以下为文章内容摘要：

诺基亚CEO史蒂芬·埃洛普(Stephen Elop)1月底在伊斯坦布尔Grand Tarabya酒店为公司年度高层大会预订房间时，他策划了一场蔚为壮观的终场乐章。在这场共有200名高管出席的会议临近尾声时，音乐家们纷纷步入会议厅，开始演奏法国作曲家莫里斯·拉威尔(Morris Ravel)的《波莱罗舞曲》(Bolero)，直至整个管弦乐队将这部舞曲推向高潮。

埃洛普说：“我要传达的信息是：如果我们每个人都能各尽其责，就好比每件乐器组合到一起后演奏出这样美妙的乐曲，我们最终就会获得成功。”

埃洛普很喜欢打比喻。两年前在一份致员工的备忘录中，埃洛普称诺基亚正站在一个“燃烧的平台”上，除非跳入“冰水”中，否则诺基亚难以继续生存。几天后，即2011年2月11日，埃洛普就宣布一项备受争议的决定：与微软联盟，打造智能手机市场的“第三个生态系统”，与苹果和谷歌一较高下。

当时，诺基亚一些内部人士也对此持怀疑态度，认为公司还没有糟糕到如此地步。毕竟，诺基亚当时仍是全球最大手机厂商。但如果当时还一些人还没有闻到烧焦味，那么在诺基亚进行重大重组后，这些人很快就意识到了火焰真的袭来。

此后，埃洛普就开始解决公司所面临的一些挑战：诺基亚必须要变得更开放、更有责任心、更灵活。尽管如此，诺基亚至今仍未充分回答一个最重要的问题：消费者是否会购买足够多的手机来确保诺基亚的未来生存？

埃洛普经常被问到一个问题：如果Windows Phone计划失败，诺基亚是否还有“B计划”呢？但无论是过去还是现在，除了分拆整个公司，诺基亚的选

项真的不多。如果当初选择Android，那么诺基亚将进入一个原本就碎片化和日用化的拥挤市场。因此，科技博客Radio Free Mobile创始人理查德·温德瑟(Richard Windsor)称：“与微软合作是诺基亚的唯一选择。”

基于该现实，诺基亚一直在调整公司的结构和成本。2011年初，诺基亚员工总数为6.5万，而如今降至4.5万。此前，诺基亚在全球拥有500家工厂，而如今已关闭或整合了其中的200家。以前，诺基亚每年发布约50款新产品，而如今降至25款。

去年，诺基亚出售了位于芬兰埃斯波(Espoo)的公司总部，然后回租继续办公。一些分析师认为，这表明了诺基亚的处境有多么艰难。

在2011年2月至去年7月中旬，诺基亚股价累计下滑83%。与此同时，诺基亚全球最大手机厂商的头衔也被三星抢走。今年1月，诺基亚又宣布取消派息，为公司148年历史上的第一次。

专注、专注、专注

诺基亚高管表示，公司所面临的这场严重危机增强了诺基亚改革过于复杂的管理体系的决心。埃洛普称，诺基亚将强化战略的“执行力度”。在接受采访时，“专注”(Focus)一词是诺基亚高官反复强调的。

例如，诺基亚智能设备部门负责人乔·哈洛(Jo Harlow)就根据微软的模式对诺基亚的管理结构进行了调整，以提高效率。哈洛说：“我们从产品程序开发周期中去除了许多没有价值的部分，这样产品开发人员就能及时地执行成熟的创新模式。”

哈洛还称，在旧的诺基亚体制下，公司不得不在两种选择之间做出选择：要么推出创新产品，但上市时间较晚；要么准时推出产品，但创新有限。

这其中的原因是，决定必须由位于公司总部的委员会级别才能作出。哈洛表示，这种情况在2011年底发生了转变，公司赋予了团队更快运作的权力。

道路曲折