

学校编码: 10384

学 号: 17920101150906



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

巨星的陨落

——诺基亚失败的财务与战略分析

The falling star

——financial and strategic analysis of Nokia's failure

王 维 焕

指导教师姓名: 李常青 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2013 年 10 月

论文答辩时间: 2013 年 12 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

诺基亚一度是手机行业的代名词，但进入智能手机时代，昔日霸主却江河日下，处境尴尬。2013年9月3日，诺基亚将手机业务出售给微软。继柯达之后，又一家具备传奇色彩的公司倒在了新技术革命的浪潮冲击之下。这是一个典型的行业颠覆案例，笔者认为有必要对其过程进行剖析。

本文是关于诺基亚的财务分析和发展战略探讨研究。重点在公司过去实施的战略研究，以及财务数据、财务绩效和财务政策的分析上。在此基础上，分析公司存在的问题，并对企业发展战略提出切实可行的建议。

本文的篇章结构主要分为六个部分。第一章为研究概述。包括研究背景；研究主题和意义；研究框架。第二章为行业介绍，并着重介绍了智能手机行业。第三章为外部环境分析，利用PEST模型来解释奢侈品行业的主要驱动因素；利用波特五力模型分析行业竞争力量强度；采用公司层和业务层两个维度的战略群组进行竞争环境比较分析。第四章主要分析诺基亚的过往战略。在第五章，本文对公司的财务指标体系和财务报表结构进行分析，并对公司的财务政策提出建议。具体的研究内容包括盈利能力、资产使用效率、资产流动性、债务管理能力、现金创造能力、资本市场表现、价值创造能力和增长能力的历史与构成比较分析。此外，本文也对公司近十年的利润表、资产负债表和现金流量表做了财务报表结构的三维分析。第六章，本文根据行业发展趋势和公司面临的问题，探讨了诺基亚的发展战略。

通过对诺基亚的财务分析和发展战略探讨研究，本文认为公司因为创新者窘境、忽略性自满和脱离消费者，导致其在智能手机浪潮中被竞争对手超越。同时其战略转型过慢，和微软的联盟从目前来看也并不十分理想。这些恶果都体现在其近年来的市场地位和财务绩效变化上。随着行业发展趋势的变化，公司在进入2013年后面临了更多挑战，这让我们对其未来的财务业绩更为悲观。我们认为诺基亚最佳选择是剥离手机业务，而事实也证明了这一点。

关键词：诺基亚；财务分析；发展战略

Abstract

Nokia is the legend of mobile phone industry. But in Smartphone era, the company declined obviously. In September 3, 2013, Nokia sold its mobile phone business to Microsoft. Following the Kodak, another legendary company failed due to new technical revolution. This is typical industry subversion, so the author thinks that it is necessary to analyze its decline. This paper is a study on the financial analysis and development strategy of Nokia. Focus on the research of strategy, and financial data, performance & policy.

The structure of this paper is mainly divided into six parts. Chapter 1 is research overview, including research background; research themes and significance; research framework. Chapter 2 is the industry introduction, especially for Smartphone. Chapter 3 is the analysis of the external environment of the industry, respectively based on the qualitative and quantitative analysis from three aspects of general environment, industry and competitor environment. Chapter 4 is the analysis of old strategies. Chapter 5 is the comparative analysis on financial indicators system and structure of financial statements. And put forward the corresponding financial policy recommendations. According to industry trends and issues, the paper analyzes the development strategy of Nokia in Chapter 6.

Through research on the financial analysis and development strategy of Nokia, the paper believes that due to the old strategies and slow strategic transformation, competitors have overtaken it in Smartphone market. Fail is reflected in the recent market position and financial performance. With the change of industry trends and challenges, it makes us full of Pessimism of its future performance. The author suggests that, the best choice for Nokia is to split its mobile phone business, and the facts have proved this point.

Key words: Nokia; Financial Analysis; Development Strategy

目 录

第一章 研究概述	1
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究主题和意义.....	3
第三节 研究框架.....	4
第二章 行业介绍	6
第一节 行业定义及演变.....	6
第二节 功能手机行业.....	10
第三节 智能手机行业.....	11
第三章 行业外部环境分析	20
第一节 总体环境.....	20
第二节 行业环境.....	23
第三节 竞争环境与战略群组.....	27
第四章 公司过往战略分析	32
第一节 衰退原因.....	32
第二节 战略转型.....	37
第三节 合作战略.....	38
第四节 过往战略总结.....	42
第五章 公司财务分析	43
第一节 诺基亚简介.....	43
第二节 财务报表结构分析.....	49
第三节 财务指标体系分析.....	57
第四节 竞争对手比较.....	78
第六章 行业趋势及发展战略探讨	82
第一节 行业发展趋势.....	82

第二节 公司面临的问题.....	85
第三节 发展战略探讨.....	90
参考文献.....	95
后记与致谢	96

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

1 Research Overview	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Theme and Significance	3
1.3 Research Framework	4
2 Industry introduction	6
2.1 The Definition and Evolution of Industry	6
2.2 Feature phone Industry	10
2.3 Smartphone Industry	11
3 Exploring the External Environment	20
3.1 General Environment	20
3.2 Industry Environment	23
3.3 Competitor Environment and Strategic Group	27
4 Previous Strategic Analysis	32
4.1 Declining Cause	32
4.2 Strategy Transformation	37
4.3 Cooperation Strategy	38
4.4 Conclusion	42
5 Financial Analyses	43
5.1 Nokia Introduction	43
5.2 Analysis of Financial Statements Structure	49
5.3 Analysis of Financial Indicators System	57
5.4 Competitors Comparison	78
6 Industry Trends and Development Strategy Analysis	82
6.1 Industry Trends	82

6.2 The Main Challenges	85
6.3 Development Strategy Analysis	90
References	95
Postscript	96

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 研究概述

第一节 研究背景

提起手机，谁人不识诺基亚？但提起智能手机，消费者又往往想到的是苹果的iPhone和三星的Galaxy系列，这就是近年来诺基亚尴尬现状的缩影。在强敌蚕食之下，昔日的手机霸主诺基亚江河日下。2013年9月3日，微软更是宣布以72亿美元收购诺基亚的手机业务及专利组合，这项交易预计在2014年第一季度完成。至此，一个伟大公司的伟大时代宣告谢幕，继柯达之后，又一个具备传奇色彩的行业霸主倒在了新技术革命的浪潮冲击之下。这是一个典型的行业颠覆案例，笔者认为有必要对诺基亚的没落进行剖析。本文是关于诺基亚公司的财务分析与发展战略研究，因此首先简要介绍这家公司的发展历史、产品服务、企业规模、行业排名、主要成绩及特色等。

诺基亚公司（Nokia Corporation，下文简称“诺基亚”或者“公司”）是一家主要从事生产移动通信产品的跨国公司，总部位于芬兰埃斯波。从公司当前业务构成看，主要为手机业务和电信设备业务。前者包括功能手机和智能手机业务，后者为诺基亚西门子通信（Nokia Siemens Networks，下文简称“诺西”）。诺西是一家电信解决方案供应商，由诺基亚的网络事业群和西门子的通讯集团各出资50%合并而成。尽管诺西在诺基亚的营收占比逐年上升，但由于诺基亚的主营依旧是手机业务，且电信设备业务的行业外部环境、竞争战略与手机业务存在巨大的差异性，鉴于篇幅，本文仅讨论诺基亚的手机业务。

诺基亚成立于1865年，林业起家却成为了全球最大的手机制造商。从大规模的收购兼并到归于专注；从家族式管理到现代化治理结构；从家常日用的卫生纸、雨靴到手机、互联网等高科技产品；从濒于破产边缘，甚至爱立信不愿意收购，到成为手机中的翘楚，巅峰时每秒卖出14部手机……诺基亚的影响并不局限于企业自身，它成为了芬兰的骄傲，被称为“北欧小国走出的通信巨人”。148年的发展史之于诺基亚是一个不断进行战略调整，不断转型、变革、创新以适应未来的历史，也同样是一段不断跨越成功陷阱，超越自我的历史。而如今，诺基亚面对的是公司历史上又一个生死时刻。

公司的历史可以划分为五个环环相扣的发展阶段。1865-1967年，诺基亚的第一个百年，逐渐走向集团化发展；1968-1991年，诺基亚转向移动业务，一系列的安排与设计使得移动业务方向渐现；1992-1999年，在奥利拉（Jorma Ollila）的带领下，诺基亚发动并引领了一场移动通信的革命，这家芬兰公司开始走出欧洲，踏上世界舞台；2000-2007年，新世纪的诺基亚达到了移动通信领域的顶峰；但从2008年开始，诺基亚在智能手机领域节节败退，面临崩溃。

在公司历史上，真正让世人所熟知并且让诺基亚走向全球的，是在手机领域。1996年以来，诺基亚连续14年占据手机市场份额第一。1998年，诺基亚成为全球最大的手机制造商。2000年之后，诺基亚打败摩托罗拉、爱立信等竞争对手，使手机走入普通人生活。2007年第四季度，诺基亚全球市场占有率首次达到40%，当年的营业收入达到510.58亿欧元，营业利润79.85亿欧元，净利润67.03亿欧元，均创下公司历史记录。巅峰时期，每天有13亿人通过它通话。《新闻周刊》（Newsweek）曾如此评论：“因为它，未来是芬兰人的天下。”

不过，美好的时光竟是如此的短暂。在2008年席卷全球的金融危机冲击下，诺基亚一路高歌猛进的势头被打乱，利润出现大幅下滑。而这仅仅是噩梦的开始，时代正在改变。面对功能手机向智能手机转型的汹涌浪潮，诺基亚显得缓慢而笨拙。在苹果iPhone和采用谷歌Android系统的智能手机夹击下，诺基亚全球手机销量第一的地位在2011年第二季度被苹果及三星双双超越。面对危机，诺基亚孤注一掷，2011年2月与微软达成全球战略同盟，并深度合作Windows Phone系统（下文简称“WP”），但这一决策并未将诺基亚从颓势中拯救出来。到了2013年下半年，诺基亚终于决定出售手机业务，将重心转向电信设备业务。

诺基亚于1915年在赫尔辛基证券交易所上市，1994年在纽约证券交易所上市。期间曾一度在伦敦、巴黎、斯德哥尔摩、法兰克福证交所上市，但先后退市。2000年4月，公司市值高达2500亿美元，是所有欧洲公司的市值冠军。但到了2012年7月17日，诺基亚股价跌到本世纪来的最低点，在纽交所的股价下滑到每股1.69美元，市值跌到约63亿美元，这说明投资者并不看好诺基亚的转型前景。

在2012年Interbrand发布的全球最佳品牌排行榜上^①，诺基亚排名第19位，品牌价值为210.09亿美元。正如该榜单评论的那样，诺基亚已经输掉了智能手机战

^① InterBrand, Best Global Brands 2012 Report, <http://www.interbrand.com/zh-CHT/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>

役，其全球最大的手机厂商地位被三星所取代。而对于消费者来说，操作系统的重要性超越了手机硬件品牌。主要竞争对手中，苹果的品牌价值为765.68亿美元，排名第二；三星为328.93亿美元，排名第九。而在2007年诺基亚巅峰时，其品牌价值为336.96亿美元，排名第五。三星和苹果分别位于21名和33名。到了2013年10月1日发布的最新榜单上，诺基亚已经跌落至第57名，品牌价值也缩水至74.44亿美元，比上一年度暴跌65%。

截止到2012年12月31日^②，诺基亚共有97,798名员工。公司在2012财年的营业收入为营业收入301.76亿欧元，营业利润-23.03亿欧元，净利润-37.89亿欧元，营业利润和净利润均为历史最差纪录。

第二节 研究主题和意义

在智能手机这波时代浪潮中，苹果、三星以及谷歌正成为时代的引领者。而昔日的手机巨人诺基亚成为胜利者最好的注脚。不仅仅因为诺基亚是曾经的第一，更是因为在这场争夺智能手机和移动互联网主导权的战役中，诺基亚错误的战略选择。本文的研究时期设定在2003年至今这十年间，即诺基亚走向巅峰，又迅速衰落的这一过程，跨越了诺基亚历史的后两个阶段。本文主要从战略和财务角度研究诺基亚走向没落的一系列深层次原因。

无论是从理论角度还是实践角度，本文都认为有必要对诺基亚的财务报表和发展战略进行系统的研究和探讨。本文应用财务信息来分析评价目标公司的财务绩效，探讨与制定公司的财务政策与发展战略，并试图揭示公司的财务绩效、财务政策和公司发展战略之间的内在逻辑关系。行业的外部环境和公司的资源与能力会决定公司战略的制定，而公司的战略和竞争优势则决定了市场地位和财务表现。单一的财务报表体现了公司当期业绩表现，但通过长期的财务报表研究和同一行业不同公司财务报表的对比，我们不仅可以发现某一特定行业的变化趋势，而且能够从研究对象公司制定的过往战略和商业模式看到其竞争优势所在，以及由此带来的市场优势地位和财务业绩表现。

首先，笔者介绍了手机行业的演变，特别是着重介绍了智能手机行业。其次，笔者从外部环境的三个层面进行分析，利用PEST模型来解释手机行业的主要驱

^② 诺基亚的财年截止日期为当年12月31日。

动因素；利用波特五力模型分析行业竞争力量强度；采用公司层和业务层两个维度的战略群组进行竞争环境比较分析。然后，笔者分析了诺基亚的衰退原因，并研讨了其战略转型步骤，尤其是其采取的与微软的合作战略。接下来，笔者对公司近十年的利润表、资产负债表和现金流量表做财务报表结构的三维分析，研究了诺基亚的财务指标体系。具体的研究内容包括盈利能力、资产使用效率、资产流动性、债务管理能力、现金创造能力、资本市场表现、价值创造能力和增长能力的历史与构成比较分析。在此基础上，从财务方向比较诺基亚与主要竞争对手的手机业务。最后，基于行业发展趋势与公司面临问题，本文还探讨了诺基亚今后的发展战略。

第三节 研究框架

本文共分六章，主要研究思路如下：第一章为研究概述。包括研究背景；研究主题和意义；研究框架。第二章为行业介绍，介绍了功能手机和智能手机行业发展状况。本文从第三章起，对总体环境、行业环境和竞争环境三个层面进行定性与定量分析。第四章主要分析诺基亚的衰退原因和实施的战略转型。在第五章，本文对诺基亚的财务报表结构和财务指标体系进行分析，并做了竞争对手比较。第六章，根据行业发展趋势和公司面临的问题，探讨了诺基亚的发展战略。本文的研究框架如图1-1所示：

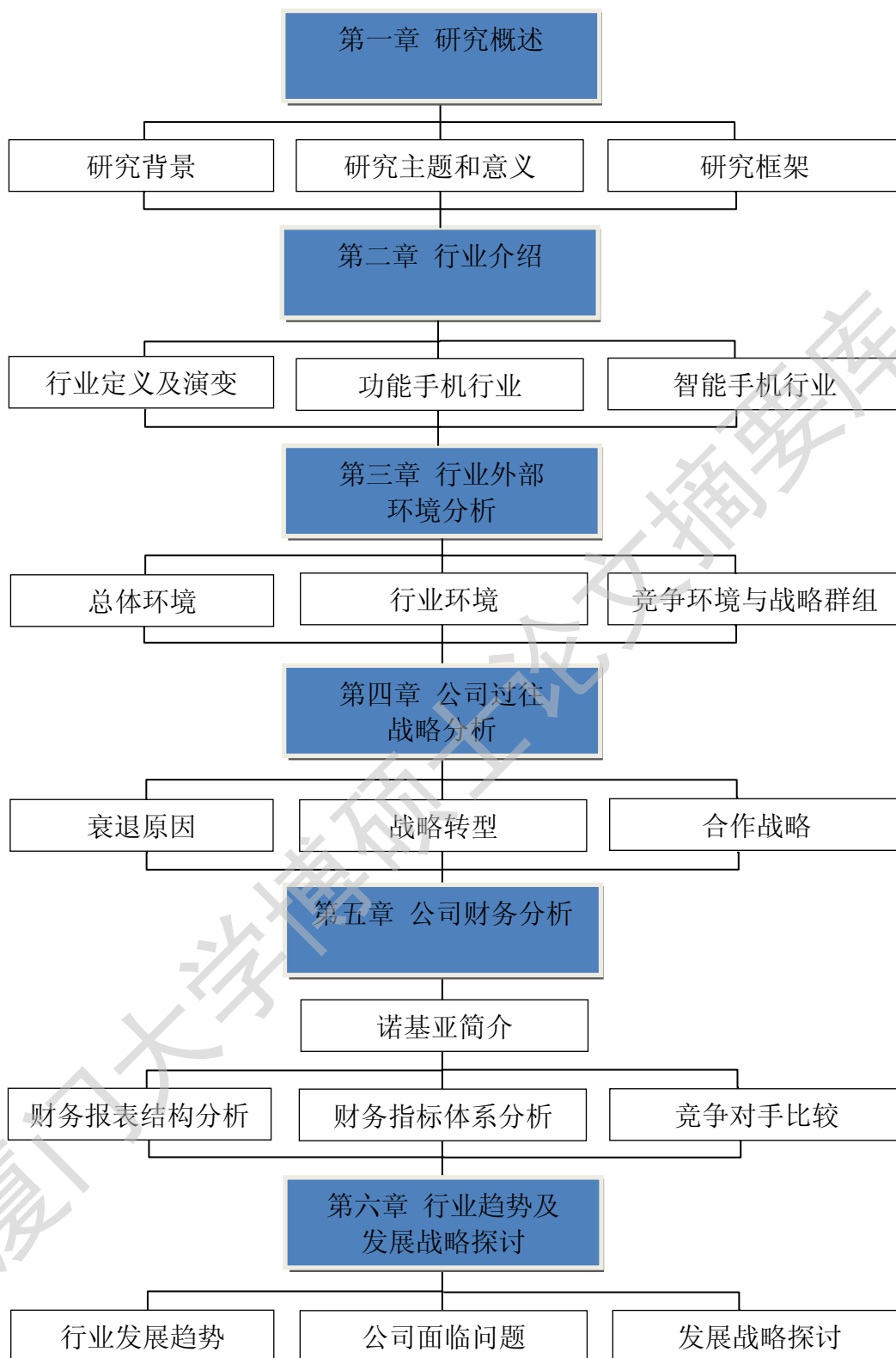


图 1-1 研究框架

资料来源：作者自制

第二章 行业介绍

第一节 行业定义及演变

从行业划分来看，诺基亚处在电信行业，包括手机子行业和电信设备子行业。前者为诺基亚的主营业务，后者通过诺西参与市场竞争。由于本文仅讨论手机业务，故在此仅对手机行业做相关分析。

手机（Mobile phone）是指可以在较广范围内使用的便携式电话终端，通常分为功能手机（Feature phone）和智能手机（Smartphone）。我们将未采用移动操作系统的手机统称为功能手机。其运算能力虽无法媲美智能手机，却可以运行一些应用程序，能够大致满足消费者要求。智能手机是指在移动操作系统上运行，通过应用程序进行功能扩展，拥有比功能手机更强大的运算能力和无线网络性能的手机。严格意义上讲，智能手机是具备移动互联网及通信功能的移动智能终端设备，通信仅仅是其一项基本功能。两者的根本区别在移动操作系统。智能手机使用的操作系统有 Android、iOS、BlackBerry（黑莓）、Windows Mobile、Windows Phone、Bada、Symbian（塞班）等，它们之间的应用软件互不兼容。如今 Android 和 iOS 是主流系统，而其他操作系统正在被迅速边缘化。

在本文的统计期内，2003-2007 年为功能手机一统天下的时期；2007 年至今则为智能手机市场不断壮大，并且逐步取代功能手机的阶段。转折点在 2007 年 1 月 9 日，苹果正式推出其首款智能手机 iPhone。从这一天起，苹果正式进军手机行业，并激活了智能手机市场。往往一个行业的变革者都来自行业外部。苹果有着软硬通吃、工业设计及用户体验等基因，做出 iPhone 这样划时代的产品，同时开创了 APP 模式。2008 年，Android 手机也开始登上历史舞台，并逐渐成为占据统治优势的智能手机种类。

在 2007 年之前，诺基亚和摩托罗拉等手机商所创造的手机销售记录，更多的是基于品牌和时尚，而非技术创新。然而，iPhone 和 Android 系为代表的客户导向的智能手机从根本上改变了这个行业。正如史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在 2007 年宣称的那样，“手机不仅仅是通讯工具，更是一种生活方式”。

旧有的手机操作系统（例如 Symbian）并未被设计用来处理超出通信和基本功能的额外任务，也不重视应用开发，同时由于制造商之间的内讧，导致并没有

建立如同苹果的应用程序商店或 Android 的 Google Play。相比之下，iOS 和 Android 被设计成为一个强大的操作系统，囊括大量的第三方应用程序，并拥有多线程任务及图形处理功能来满足未来的消费需求。如今，市场已经从依靠数量取胜的功能手机产业（也包括低端智能手机）转移到高端智能手机。后者意味着更高的利润，这也驱动着生产厂商转向智能手机。以苹果为例，iPhone 手机对运营商有着足够的议价能力，因此其运营利润率可以维持在高位。

从行业特征看，2003-2007 年间主要是以功能机为主，且市场容量迅速扩大（图 2-1）。从 2002 年的 4.32 亿部增长到 2007 年的 11.53 亿部，年均复合增长率达到了 21.71%。推动手机市场增长的动力主要来自新兴国家持续增长的旺盛需求，以及西欧和北美手机的更新换代。而几个大的手机制造商之间激烈的竞争推动低端手机价格不断下降，并驱使厂商不断增加新的应用、提高设计能力。

在这个阶段，诺基亚、摩托罗拉、三星、西门子、索尼爱立信、LG 是最大的手机制造商（图 2-2），CR6 始终保持在 78% 以上，2006-2007 年，CR5 甚至达到了 81%。而诺基亚始终保持着行业领导者的位置，市场份额历年均保持在 30% 以上，在最辉煌的 2007 年甚至达到了 37.8%。而摩托罗拉在达到 2006 年的顶峰下，开始下滑。

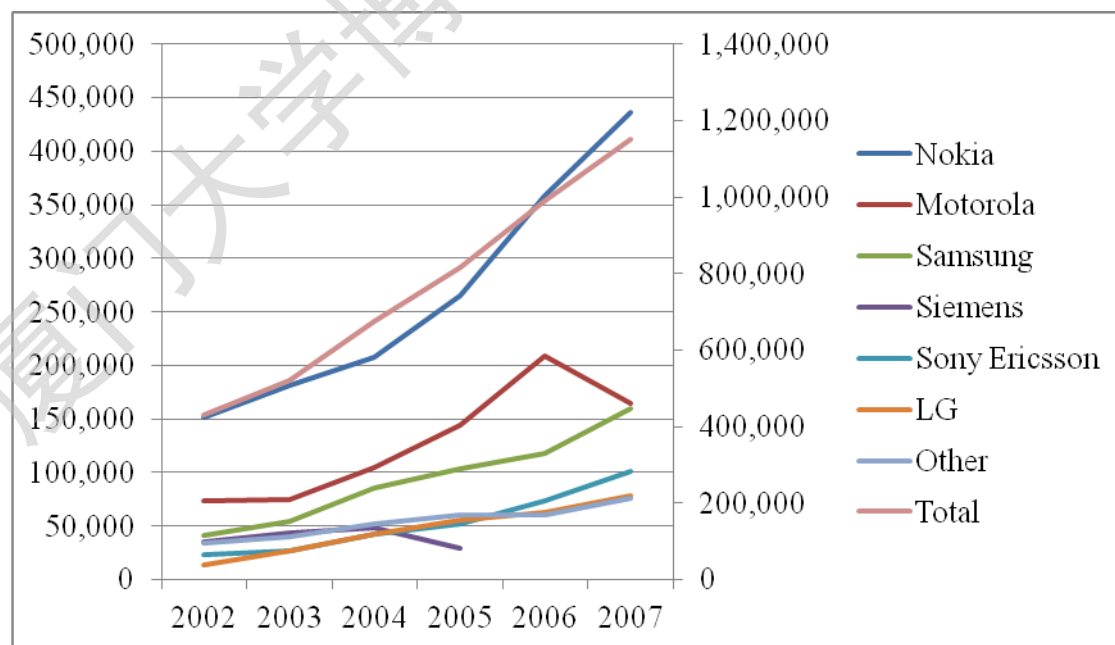


图 2-1 2002-2007 年全球手机销量统计 单位：千台

资料来源：Gartner Worldwide Mobile Device Sales to End Users by Vendor

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库