

# 浅谈微软跨国收购诺基亚设备与服务部门

吴锡扬

(上海大学 上海 201800)

**摘要:** 2013年,微软宣布以约71.7亿美元的总价收购了诺基亚的设备与服务部门,包括其大部分手机业务以及大量的设计和实用专利。微软收购诺基亚的主要原因包括:扩大其操作系统市场份额,垂直整合产业链,降低专利成本,以及为4G时代的专利争夺做好准备。诺基亚则是因为手机业务连续亏损,以及期望通过出售手机业务获得现金支持以巩固其在无线网络设备市场的地位。此次收购案例为我们提供了重要的启示:运用科学的谈判策略以实现自身利益的最大化;在面临行业发展瓶颈时,应积极创新以适应市场变化;学会互惠互利,实现合作共赢。这些启示对于理解并购动机,设计有效的并购策略以及推动企业发展具有深远的影响。

**关键词:** 微软;诺基亚;跨国收购

## 一、研究背景

经过8个月和4轮谈判,微软于2013年9月3日公布以约71.7亿美元收购诺基亚设备与服务部门,包括大部分手机业务和约8500项设计专利以及近3万项实用专利。诺基亚向微软提供了十年期的专利许可,微软也向诺基亚提供与位置技术相关的专利许可。2014年4月25日,微软完成了这项经过股东和监管机构批准的收购。

## 二、谈判过程回顾

### (一) 谈判伊始

2013年1月,微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默打电话给诺基亚董事长里斯托·席拉斯玛,开始了微软对诺基亚设备与服务部门的收购谈判。在2月的巴塞罗那全球移动大会上,双方进行了深入交谈,诺基亚开始考虑微软的收购建议。

### (二) 第一次谈判

2013年4月22日,双方明确了收购意向,但由于对诺基亚业务估值存在争议,谈判未能顺利进行。诺基亚在谈判中强调平等地位,希望通过与微软的协作获得更多利益。

### (三) 第二次谈判

2013年4月23日,双方开始讨论继续谈判的可能性,尝试解决估值上的分歧。5月24日,双方在伦敦进行了第二次谈判,但由于在诺基亚的地图业务出售问题上的分歧,谈判再次陷入僵局。

### (四) 第三次谈判

2013年6月14日,鲍尔默和微软法律顾问史密斯飞往芬兰与诺基亚进行会面,展开了第三次谈判。微软同意向诺基亚提供贷款,但在其他问题上未能达成共识,双方同意继续谈判。

### (五) 第四次谈判

2013年7月20日,双方在纽约进行了核心人物的第四次谈判,发现以“共享代码”的方式可以解决在地图业务上的分歧。尽管双方在总体上还未达成明确共识,但双方都在努力推进谈判,希望在9月3日前达成决定性的共识。

2013年8月23日,鲍尔默宣布将在12个月内退休,可能加快了双方达成共识的步伐。2013年9月3日,微软宣布与诺基亚达成收购协议,历时8个月的谈判结束。2014年4月25日,收购交易最终完成。<sup>[1]</sup>

## 三、跨国并购的原因分析

### (一) 微软收购诺基亚设备与服务部门的原因分析

(1) 扩大操作系统市场份额,以期在发展低潮期获成长新动力  
2007年乔布斯发布苹果手机,正式拉开了移动终端设备互联网时代的序幕,随后在2008年谷歌推出安卓系统又进一步推动了移动互联网的发展。<sup>[2]</sup>由于移动互联网的快速发展,PC行业的市场空间开始受到挤压。为顺应这一趋势,微软发布并与诺基亚合作推广Windows Phone7和Windows Phone8移动操作系统。然而,到2013年第二季度,使用微软WP操作系统的手机出货量在全球手机操作系统中的市场份额仅为3.3%,远低于Android(79%)和iOS(14.2%)。

诺基亚作为WP操作系统的主要制造商,占据80%的WP销量。微软通过收购诺基亚,可以增强其对WP市场的控制力,利用诺基亚的硬件优势,推动软硬件结合,改善集成化管理,解决两家公司作为独立运营时面临的问题。此外,收购还有助于将诺基亚手机上的Symbian操作系统转化为WP操作系统,利用诺基亚的应用和服务吸引用户选择WP操作系统,同时也可以利用诺基亚的市场渠道进入全球最大、增长最快的智能手机市场如印度、墨西哥和巴西等。

总的来说,微软收购诺基亚的手机业务有望提升 WP 系统在移动终端市场的份额和利润,为微软带来新的增长动力。<sup>[3]</sup>

#### (2) 垂直整合产业链,节约交易成本,提高盈利能力

在收购前,微软每销售一部 WP 智能手机只能获得 10 美元的专利费收入,并需支付诺基亚“平台支持费”。通过收购诺基亚,微软可垂直整合智能手机的产业链条,缩减商品流转流程,从而提高生产效率、降低交易成本,以获取更大的利润。<sup>[4]</sup>据 AllthingsD 的数据,微软预计每售出一部诺基亚 WP 智能手机将获得超过 40 美元的毛利润。<sup>[5]</sup>

#### (3) 收购诺基亚手机业务可降低微软专利成本

由于专利在智能手机中占据重要位置,专利使用费通常占到 BOM 的 10% 以上。通过收购,微软将获得诺基亚的 8500 项专利,并能利用诺基亚及其他第三方公司的专利资源,进而降低每部手机的专利费用。<sup>[6]</sup>

#### (4) 为 4G 时代的专利纷争未雨绸缪

技术的变革催生了 4G 网络,在 4G 终将普及的时代背景下,微软意识到了专利的重要性,而诺基亚作为 4G 网络及终端相关核心专利关键持有者之一,收购诺基亚设备与服务部门将有利于微软应对 4G 时代的专利纷争。

#### (二) 诺基亚同意将设备与服务部门出售给微软的原因分析

诺基亚同意将设备与服务部门出售给微软的原因主要源于其手机业务的持续亏损和市场份额的下滑。从 2010 年到 2013 年,诺基亚全球市场份额从 34.2% 降至 14%,而 2012 财年诺基亚净亏损 31 亿欧元,而亏损主要就是来自诺基亚的手机业务。出售设备与服务部门将帮助诺基亚摆脱亏损业务的负担,提升盈利能力。此外,收购完成后,诺基亚将转型为无线网络设备商,专注于蜂窝移动网络解决方案及相关设备提供。在出售手机业务获得的 72 亿美元现金支持下,这将有助于巩固诺基亚在无线网络设备市场的地位。<sup>[7]</sup>

### 四、启示

#### (一) 运用科学谈判策略,争取自身利益最大化

在商务谈判中,需充分了解对手和谈判动机,采取科学策略,利用自身优势寻求最大化利益,同时避免破坏谈判。在微软收购诺基亚的谈判中,诺基亚坚持平等地位,缓解了其利润亏损带来的负面影响。同时,诺基亚凭借其作为微软最佳收购目标的优势,在遵守微软底线的前提下,多次提出自身优势以换取利益,最终赢得了多个有利条款。

#### (二) 树立危机意识,不断创新进步

在不断变化发展的世界中,危机随时可能出现,企业和个人若只固守过去,不愿改变和创新,将被新时代淘汰。<sup>[8]</sup>诺基亚,作为昔日手机巨头,在智能机时代坚守落后的手机功能和塞班操作系统,未能创新适应变化,导致败于竞争对手,被时代淘汰。<sup>[9]</sup>相比之下,微软在移动互联网快速发展时,凭借其危机意识和创新意识,推出 WP 操作系统并收购诺基亚手机业务,以寻求新的发展动力。这种不固步自封、警惕危机、积极创新的态度值得学习,以在变迁中立于不败之地。

#### (三) 学会互惠互利,合作共赢

《易经》中的教诲:“二人齐心,其利断金”,对于企业来说,学会合作是至关重要的。企业可以相互学习,实现互惠互利,共赢。然而,固执地拒绝合作可能对企业产生不利影响。例如,诺基亚在 2008 年谷歌推出安卓操作系统时,因不愿受限而拒绝合作,继续坚守落后的塞班操作系统,这被视为其手机业务衰落的一个重要原因。相反,微软在 WP 操作系统表现不佳时,选择与诺基亚合作,通过软硬件结合来扭转局面。虽然其 WP 操作系统仍未赢得市场青睐,但其积极寻求共赢的合作精神值得学习。只有达成合作,实现共同发展,“1+1>2”,才能在竞争中取得优势。

#### 参考文献:

- [1]高婧文,樊雨桐.浅谈微软对诺基亚的收购[J].中国市场,2014(43).
  - [2]张红妮.微软收购诺基亚之跨国并购案例分析[J].中国注册会计师,2017(11).
  - [3]蒲国庆,韦杰,崔英哲.浅析微软收购诺基亚背后的战略[J].科技资讯,2015(1).
  - [4]南星恒,柴济坤,王馨稚.微软的经营协同与战略调整动机[J].财会通讯,2016(7).
  - [5]张晋芳.微软并购诺基亚的动因及其绩效分析[D].山西大学,2015.
  - [6]叶芳卉.微软并购诺基亚设备与服务部门的战略绩效分析[D].上海师范大学,2017.5
  - [7]叶雨露.微软收购诺基亚一手机王国敲响的警钟[J].现代经济信息,2014(4).
  - [8]高小青,韩润春.诺基亚帝国的衰败[J].河北联合大学学报(社会科学版),2013(5).
- 作者简介:吴锴扬(1999—),男,广东汕头人,硕士,在校生,研究方向:国际贸易。