

第一章 抢滩登陆与扩展领跑

以敢吃螃蟹的精神，在世界重要商区抢滩登陆

抢滩登陆之后的迅速扩张

从地方能量中升级为“一荣诸荣”

以技术领先为基，扩充霸业领地

新产品出尽风头，领跑市场尽占先机

第二章 融合优势，站立高端

细分市场，精耕重点目标

把握“网络融合”大趋势，挑战市场大需要

强化自身优势，冲击并占领高端市场

锻造产业链优势

第三章 搜索、发现市场变动的脉搏，相准时机而动

因时利势，大胆改造内部构架

“三大引擎”将诺基亚推向王者的地位

——客户引擎、执行力引擎、产品引擎

善于社会，高于社会，领先社会——打造“完全移动生活”

寻找“新矿体”，开发“新矿藏”

第四章 贵出高尚门庭，秀于时尚商街

粗犷担当时尚生活的引领者

为年轻蓝筹展歌喉

魅力无限的品牌风景线

第五章 青春活力的文化心脏

第一章 八大金剛护法

核心层齐聚领军人物

Olli-Pekka Kalliasvuo，诺基亚基础电话部门负责人

毛屋堂◎著

移动帝国

全球移动电信业的巨人

诺基亚

本书是有关诺基亚公司成长史的书，从诺基亚草创时期（19世纪中期）说起，详尽地展示了它壮大成为一家全球移动电话的生产巨人。对于我国的国营企业的改造、民营企业的发展壮大，这都是一本不可不读的书。



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

毛屋堂◎著

移动帝国

诺基亚

本书是有关诺基亚公司成长史的书，从诺基亚草创时期（19世纪中期）说起，详尽地展示了它壮大成为一家全球移动电话的生产巨人。对于我国的国营企业的改造、民营企业的发展壮大，这都是一本不可不读的书。



中国经济出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

移动帝国诺基亚/毛屋堂著. —北京: 中国经济出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8925 - 2

I. 移… II. 毛… III. 移动通信—电子工业—工业企业管理—研究—芬兰 IV. F453. 166

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 186064 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘 艳 (电话: 010 - 68319286 邮箱: lycuc@hotmail.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 任燕飞设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 170 × 240mm

印张: 13.5 字数: 206 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8925 - 2/F · 7893

定价: 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

导言

Introduction

芬兰，波罗的海北岸国家，北欧最美丽的国度，曾以驯鹿、蜂蜜、海湾和大片的原始森林著称于世，芬兰人更是以少有的勤劳、务实和拓荒精神为世人称道。近代芬兰，成为联结富饶的西欧与辽阔的俄罗斯平原的枢纽，现代工业、信息产业迅速崛起，其高工资、高福利政策以及辽阔的海洋与寒带原始森林产业使其成为东方人向往的少数的几个西方天堂之国之一。

进入 20 世纪 80 年代，以手机为标志的移动通信产业与以电脑为标志的 IT 产业一起成为肩起信息时代的两大柱梁。美国的硅谷与东方的日本、韩国当仁不让地冲在了计算机、移动通信产业的最前沿，全世界使用的计算机、手机中，它们的烙印无处不在；世界电脑业、移动通信产业形成了美、日、韩三足鼎立的竞争格局。

世纪之交，移动通信产业却在北欧的芬兰异军突起，诺基亚成为让世人震惊的一匹黑马。这位立业以来近 160 岁的老人，在自己即将油尽灯枯之时，却又在最短的时间内，迅速冲在了移动通信产业的最前线，而且快速地建立起了自己环视世界的“移动帝国”，连续 7 年稳坐全球市场的霸主之位，使欧、美、亚三大洲形成了三足鼎立的帝国霸业格局。

这是一部怎样波澜壮阔的历史画卷？是历史的必然还是人治的偶然？它的成功揭示了企业成功治理哪些方面的金科玉律？让我们首先追根溯源，从历史的陈迹中找寻它的奥秘。

序言

Preface

作为全球移动通信领域的领先者,诺基亚致力于推动移动通信行业向前持续发展,致力于强化移动通信市场的主导地位。今天人们眼中的诺基亚,追求全方位推进、多领域覆盖,于行业领先的 3G 领域在技术研发、业务提供、服务保证方面协同配合跟进,形成了今天立体发展的全球强有力的行业霸主地位。诺基亚霸主地位的取得并非一朝一夕之功,它经历了痛苦、挫败的折磨,经历了改革、创新、试验的风险,经历了转变观念、断腕砍臂的历练,它的成功归功于泪水、汗水、勤劳和智慧。在诺基亚 160 多年发展史上,奥利拉时代是一个短暂的时期,却是一个从低谷走向高峰、从黑暗走向光明、从挫败走向成功的特殊历史时期。在诺基亚黑暗的夜晚,奥利拉力排众难,挥动改革的利斧,砍去了肌体上的病瘤,保留了最旺壮的株枝。诺基亚的成功,不只是它站在了移动通信的大潮头——有力地站立这一潮头的世界级企业还有很多:摩托罗拉、爱立信、三星……诺基亚的成功,不只是奥利拉集中精力发展移动通信产业——奥利拉改变诺基亚原有的发展方向,变多元化发展为一元化方向前进。诺基亚的成功,也不只是“品牌经营”的成功。诺基亚的成功渗透了奥利拉团队的魄力、胆略,更闪耀出奥利拉团队的睿智、策略。从诺基亚走向成功的轨迹里我们看到,“以人为本”科技观、市场观的建立,不仅冲破了长期以来“企业发展、科技领先”的固守观念,而且打破了“以领先科技占有市场”的固化思维模式,第一次将“人”

移动帝国 诺基亚

的作用从科技的脚板底下解放出来,从各种市场经营的理念中释放出来,让新世纪的人们看到了“人性化”的伟大光辉。从诺基亚走向成功的轨迹里我们清楚地看到,“本地化”方略极大地拓展了诺基亚发展的空间,在地域观念上,真正让它从经营欧洲走到了经营全球的伟大实践中来,它打破了殖民史上“资本输出”、“商品输出”、“技术输出”、“资源输出”的传统模式,构建了“落地生根”、与当地政府、社会、文化大融合的新型拓展模式,使诺基亚的发展出现了比历史上任何时期都更加辉煌的金色时代。从诺基亚走向成功的轨迹里,我们兴奋地看到,在人才培养、劳动力资源培育上,它走出了一条前人从未走过的道路,而这条道路将以往企业“培训人才”“引进人才”的观念彻底推翻,提出了“投资于人”的新理念,不仅从投资的角度诠释了企业的人才观,而且实实在在探索出了一系列实用的企业内部人才高效成长的路径。为此,我着眼于诺基亚这个转折时期种种重要的企业经营理论与它的具体实践,着眼于它遭遇的挫折与领导团队劈波斩浪的种种措施,着眼于它突破陈规旧习开创新天地的伟大精神与胆量,更着眼于它的市场表现与经营实践。不可否认,我的这本书还有诸多不足与众多浅显肤论之谬,甚至于与它的事实状况有所出入,在这里恳请诺基亚公司领导、员工谅解,也恳请读者诸君见谅。当然,于我内心深处,抱着一颗真挚的心,以第三者的眼力,来探看这一伟大帝国走向辉煌的宏伟历程,我为此感到无比的骄傲与自豪。

毛屋堂

二〇〇九年春

目录 Contents

第一篇 诺基亚王朝霸业

第一章 历史机遇中勘定基业	3
一、森林猎人——一个优美的传说	3
二、工程师的纸浆	4
三、诺基亚公司的第一桶金	5
四、血管喷张海外扩张	6
五、摇身一变成了八足蛇	7
六、八足蛇的困惑	9
第二章 于连天烽火中极速飙升	12
一、演绎“蛇吞象”的传奇神话	12
二、巨蜥之舞	15
三、泥潭里的扑腾	16
四、娶来的老婆肚子里带个崽	18
第三章 合纵连横起霸业	20
一、70 年代的大力开发	20
二、独特的竞争环境	21
三、挫败的 80 年代	22
四、黑暗中的亮光	24
五、全新的定位	25
六、移动王朝时代	26

第二篇 基业迅猛拓展

第四章 在变革中高速成长	31
一、一项伟大的决策来自于 4 个月的调研	31
二、人心齐泰山移的恒定律	32
三、奥利拉的新考验：如何建立自己的管理团队	35
四、在激情中向纵深发展	37
第五章 “本地化”拓开汪洋蓝海	39
一、不能再是汪洋中的一条船	39
二、本地化中共同发展	41
三、在本地化中扮靓自己	44
第六章 打响人本科技第一枪	46
一、天哪，我离不开它——以人为本打造产品理念	46
二、我为伊狂——以人为本打造诺基亚厚实的品牌理念	49
三、离市场最近的桥——以人为本打造企业治理理念	51
第七章 夯实帝国根基	54
一、从孤军奋战到建立庞大的同盟军阵线	54
二、对对手实施残酷的围追堵截	56
三、从“全民手机战略”到“新生活运动”	58
四、从区分市场到队伍整编	60

第三篇 四大基石构筑诺基亚人心笼

第八章 人本主义的确立、打造与实施	65
一、诺基亚的奠基礼——人本主义人才观的确立	65
二、诺基亚的承重墙——人本主义人才策略的打造	67
三、诺基亚的“空气动力学原理”——人本主义人才观的实施	69
第九章 投资于人的理论与实践	73
一、奥利拉遭遇难题——诺基亚“投资”观念的重大转变	73

二、关键在于观念转变——诺基亚投资于人观念的确立	75
三、立即动手，毫不迟疑——诺基亚投资于人的重大实践	78
第十章 魅力四射的诺基亚之道	82
一、快速推进的苦恼——常规管理的绊脚石	82
二、钢琴家心里的乐谱——诺基亚之道的确立	85
三、金光闪耀的大道——诺基亚之道的布礼	87
第十一章 激扬团队精神，拓展发展空间	90
一、攻克团队管理中抑制创新的痼疾	90
二、手机帝国的团队战斗力	95
三、三驾马车驱动团队建设	96

第四篇 浪尖上的英雄

第十二章 抢滩登陆与扩展领跑	101
一、以敢吃螃蟹的精神，在世界重要商区抢滩登陆	101
二、抢滩登陆之后的迅速扩张	104
三、从地方能量中升级为“一荣诸荣”	106
四、以技术领先为基，扩充霸业领地	107
五、新产品出尽风头，领跑市场尽占先机	108
第十三章 融合优势，站立高端	110
一、细分市场，精耕重点目标	110
二、把握“网络融合”大趋势，挑战市场大需要	112
三、强化自身优势，冲击并占领高端市场	114
四、锻造产业链优势	116
五、奥利拉的中国梦	118
第十四章 搜索、发现市场变动的脉搏，相准时机而动	120
一、因时利势，大胆改造内部构架	120
二、“三大引擎”将诺基亚推向王者的地位	122
三、打造“完全移动生活”	127

四、寻找“新矿体”，开发“新矿藏”	128
第十五章 贵出高尚门庭，秀于时尚商街	130
一、积极担当时尚生活的引领者	130
二、为年轻族高展歌喉	132
三、魅力无限的品牌风景线	135

第五篇 青春活力的文化心脏

第十六章 八大金刚护法	141
一、核心层齐聚领军人物	141
二、分区区域荟萃大量良将与斗士	144
第十七章 金光四溅的诺基亚之魂	149
一、诺基亚企业“文化力”折射出无可比拟的创造力	149
二、诺基亚之苛求“企业价值观”	150
三、强力灌输“诺基亚之道”的背后	151
四、伟大的“相互尊重”工程	153
五、巡视诺基亚为其“企业价值观”定位	155
六、企业价值观高歌走进社区文化建设	156
第十八章 无缝连接本地化与全球化	159
一、扎根本地化，赢得全球化	159
二、发起全球人才大流动，打造企业人才大摇篮	160
三、“中国造”、“印度造”赢得“成本大战”	162
四、完善“地方买”，赢得世界卖	164
五、近距离瞄准，提高命中率	165
第十九章 挑战与应战的考验	167
一、帝国危机	167
二、筹划明天工程	172
第二十章 诺基亚在中国	175
一、构建大中国区设想	175



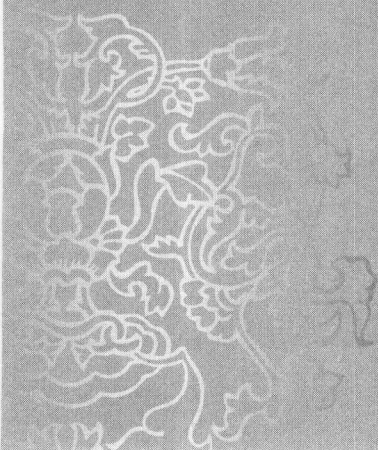
二、打响 CDMA 战役	176
三、实现大中国区“一统控制”	177
四、后院里种下巨型榕树	178
五、冲刺中国	180
六、诺基亚 3G 全球技术应用	181
七、芬兰的骄傲,中国人的优秀朋友	183
附录	185
一、抢滩 3G,铸造辉煌	185
二、诺基亚在中国的舞蹈	192
后记	201

移动

帝国
NOKIA

第一篇

诺基亚王朝霸业



第一章

历史机遇中勘定基业

一、森林猎人——一个优美的传说

芬兰有着北欧最茂密的寒带原始森林，森林狩猎是芬兰人最喜爱的一项活动。背一筒火药，抱一杆猎枪，在森林里可以无休无止地游逛。野生蘑菇、蜂蜜与猎物的野味组成了猎人丰盛的晚餐。

传说中，有一位猎人，外出巡猎时，并不像其他人那样带上一只猎狗为伴，而是孤单一人在森林里出没。然而，他却一点也不寂寞，因为，在他头顶遮天蔽日的松树上，总有一只黑貂蹦蹦跳跳着，陪伴着他。对于这位猎人来说，这只貂还充满灵性——每每于危险即将发生的前夕，黑貂总是在他头顶高高的树梢上拼命地蹦跳，嘴里不停地发出“吱吱、吱吱”的叫声，这些异常的举动，总能提醒这位猎人避开危难；当发现附近有猎物出没时，它会从树枝上摘下一颗松球，不偏不倚，迅速扔到猎人的肩头，提示猎人做好准备。

有了这只黑貂的帮助，这位猎人每每打猎，总是满载而归。猎人心中对这只黑貂充满感激，他给这只黑貂取了一个好听的名字——“诺基亚”。每次，猎人来到森林，只要高声呼唤“诺基亚”，美丽的黑貂就会在身边的树枝上蹦蹦跳跳着出现。猎人每次打到了猎物，也总是要高高地举过头顶，嘴里喊着“诺基亚”，与它共同庆贺胜利。诺基亚从来就不要猎人的任何东西，它只是在森林高高的树枝上不慌不忙地采摘自己喜爱的野果。

“诺基亚”，这位美丽、灵巧犹如精灵一般的黑貂，就像今天人们手中漂亮、小巧的手机一样，能帮助人们发现远方的猎物，能让人们避开眼前的危险，能够获得世界各地最新最快的信息，它成了芬兰这家集团公司的名字，也成了人们手中那一款小巧如意的手机的名称，它能让拥有者像那位勤劳的猎人一样，在事业、家庭、人生的旅途上“满载而归”。

一、工程师的纸浆

19 世纪 60 年代，工业化时代的钟声敲醒了北欧芬兰狩猎人的美梦。基于这里大片茂密的原始森林，欧洲极速扩大的造纸工业的原料供应商纷纷来到这里寻找自己的原材料产地。

1865 年，一位名叫弗莱德里克·艾德斯坦（Fredich Idestam）的工程师来到了芬兰北部这个安静的小镇，发现这里不但人口密集、商业兴隆，而且紧挨着大片的原始森林，一条清澈的河流穿镇而过。

这条河河岸宽阔，有的河段河水湍急，有的河段水流平缓，大面积冲积沉淀的河沙洲，一望无边。弗莱德里克心情激动，他仿佛看到了，沿着这辽阔的河床，一座巨大的纸浆厂拔地而起，大船上装满纸浆正缓缓驶向波罗的海，在那里又分别流向德国、法国、英国以及意大利的市场。

弗莱德里克就在这个河边小镇上住了下来，开始了他的木浆厂之梦。

其时，工业化浪潮在欧洲正一浪高过一浪。就在芬兰隔海相望的德国，在那些破旧的农舍里，从英国运过来的崭新的工作母机整天发出轰鸣的叫声，它们就像一头头喂不饱的饿牛，不停地吞噬那一桶桶从海上运过来的原料。

在这条河岸边，弗莱德里克建造了一栋孤单的房子，从德国引进的造纸机械就在这新造的厂房里每天刺耳地轰鸣着。简陋的工厂开始吸引小镇上越来越多的人，他们每天都来观看自己用肩头扛过来的粗大的圆木，被机器咬成碎渣，在浆槽里打成木浆，然后装上货船，运到另一个世界。

渐渐的，在这排房子的附近形成了一个小型社区，在纸浆厂里工作的工

人在小区里生活,小区各式各样的人为纸浆厂提供各种服务。弗莱德里克来到这里时,就听到这里的人们津津乐道“诺基亚”的传说,于是决定把这个河岸边的工厂以及这个小社区取名为“诺基亚”。

三、诺基亚公司的第一桶金

19世纪六七十年代,欧洲近代工业于英伦三岛起步之后,位于大陆的法、德、意大利等西欧各国紧随其后,而且发展之加速度也越来越快,势头越来越迅猛。

随着它高歌猛进前行的步履,欧洲工业化的成长期端倪呈现。正是于这样的市场大环境中,纸浆、纸板的市场需求量激剧增加。良好的自由市场环境给小小诺基亚极大的发展机遇,其纸浆销量迅速递升,诺基亚工厂开业不久便一炮打响。弗莱德里克的纸浆不但在芬兰本国找到了出路,而且在资本经济后起之秀的德国也找到了一批固定的买主,它的市场触觉还伸到了与芬兰接壤的地域辽阔的俄罗斯。

俄罗斯经济虽然相对落后于欧洲诸国,但其富有的农奴主、官僚富室、贵族王室对国外优良的纸制品却有着旺盛的需求,这里成为诺基亚纸制品销售畅达的优良市场区。

当诺基亚公司的纸浆纸板走进这个落后国度的大门时,作为优质纸品供应商,似乎进入了一个没有竞争对手的“真空地带”。

诺基亚在俄罗斯各大城市迅速建立销售据点,进而一步步完善自己的销售网络,数年之间就在这个辽阔的国度奠定了当地纸业的霸主地位。

看到不起眼的诺基亚在落后的俄罗斯市场呼风唤雨,业绩辉煌耀眼,欧洲的同业商人极为妒忌。他们纷纷跑来搅闹诺基亚在俄罗斯帝国的美梦。在诺基亚扎根俄罗斯之后不到4年的时间里,英国、法国的纸业商人就紧跟着诺基亚的步伐冲了进来。一时之间,在古老的俄罗斯纸业市场,多足竞争的局面迅速展开。

众所周知,19世纪末,火车、汽车、轮船、飞机这样一些现代运输工具还

在实验室里争论不休地研究。与商品制造费用相比,泥泞的道路、落后原始的运输手段使得运输费用变得越来越昂贵。物品运输的费用在商品总体价格体系中,占有举足轻重的地位。芬兰北部的诺基亚与俄罗斯大平原数河相通,运输路程较英法等国企业便利得多,这种运输上的优势让它从容占据了绝对的价格扩展空间。在俄罗斯为数不多的优质纸制品供应商中,诺基亚当仁不让地占据销售领袖的地位。

与英法纸商展开的数度激烈的市场争夺战中,诺基亚凭借自己的运输成本优势,牢牢占据了很大的一块市场份额。

随着向俄罗斯运出一船船纸浆纸板,诺基亚运回了一箱箱黄金,资本迅速积聚,越过了它从初创到小有实力的少年时期。

四 血管暗张海外扩张

在俄罗斯市场尝到了甜头之后,诺基亚开始把眼光从国内转移到国外更广阔的地域。

与东方庞然大物的中国不同的是,欧洲的每一个国家面积都很小,大的国家也只相当于中国的一个省。比如说,面积最大的法国相当于中国的四川省,德国相当于安徽省。因而对于欧洲的公司来说,要想有大的发展,必定要在其他国家拓展,“国外扩张”、“国际路线”成了一些欧洲较大公司发展的必经之路。

除俄罗斯外,19世纪末20世纪初,离诺基亚最近的发达国家为德国。当时,德国是资本主义国家的后起之秀,它直接利用了英国和法国工业革命的成果,将这两个国家先进的工作母机买了过来,进而又把这两个国家熟练的技术工人引进来,就地生产,然后对它身边落后的大宅院——俄罗斯进行商品倾销。从那时开始,德国进入迅速崛起的近代工业时期,经济实力迅速上升,各种专业市场纷纷出现,整体市场需求呈现出兴盛的景象。有资料显示,为了取其地利之便,当时诺基亚上层决定,首先在这个迅猛发展的国度潜力巨大的市场里立足扎根。