

别人还没想到 我们已经做到 建立一个柔性的、具有战略敏捷度的好公司

诺基亚为什么能够战胜爱立信和摩托罗拉
为什么有的公司能基业长青，有的公司却如过眼烟云

打造诺基亚、英特尔那样的快公司
需要什么样的快战略

HP、强生、3M、佳能、Google、微软
这些公司快速而敏捷的华丽转身绝非偶然

欧洲商学院教授伊夫·多兹和前诺基亚首席战略
及信息官 米科·科索宁详解快公司的快战略

快公司 快战略

沃顿商学院出版社重要作品

管理思想的前沿、管理实践的前锋、众多快公司高管一致推荐



“战略敏捷度是面对高级领导人及其团队战略要务。本书令人信服地提出了一整套发人深思、新颖独到的思想。”

——哈佛商学院工商管理教授 Michael L. Tushman

“该书将帮助每一位主管和经理更深入地了解自己的公司，最终能够使之变得更具竞争力。”

——诺基亚公司总裁兼首席执行官 康培凯

“在本书中，多兹和科索宁为应对所有高级管理层在战略变革步伐加速之际所面对的挑战立下了汗马功劳。”

——微软公司首席研究与战略官 Craig Mundie

“伊夫和米科提供了一幅令人信服的蓝图，引导并促使每一位企业领导人接受这种义不容辞的责任。”

——IBM创新与技术执行副总裁 Nick Donofrio

建立一个柔性的、具有战略敏捷度的好公司

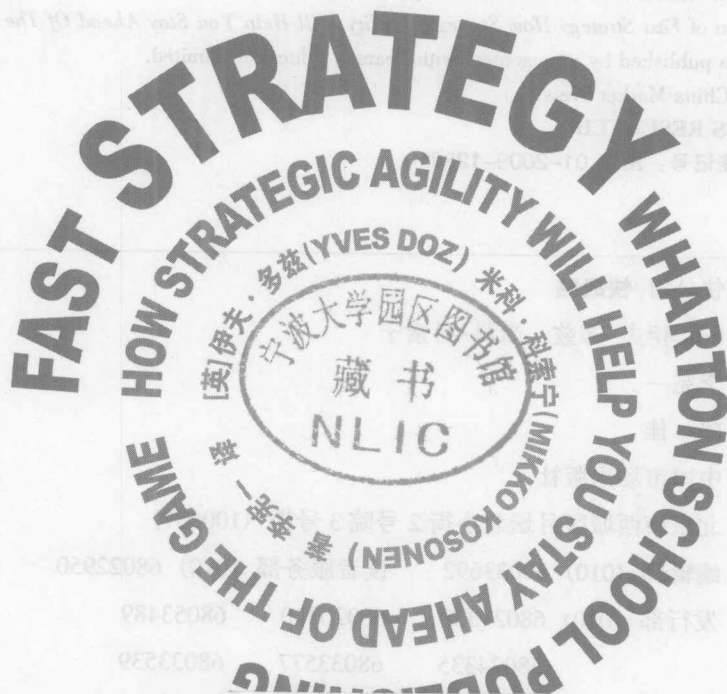
诺基亚为什么能够战胜爱立信和摩托罗拉
为什么有的公司能基业长青，有的公司却如过眼烟云

打造诺基亚、英特尔那样的快公司
需要什么样的快战略

HP、强生、3M、佳能、Google、微软
这些公司快速而敏捷的华丽转身绝非偶然

欧洲商学院教授伊夫·多兹和前诺基亚首席战略
及信息官米科·科索宁详解快公司的快战略

快公司 快战略



NLIC2970398312

“战略敏捷度是面对高级领导人及其团队战略要素。本书令人信服地提出了一整套发人深思、新颖独到的思想。”

——哈佛商学院工商管理教授 Michael L. Tushman

“该书将帮助每一位主管和经理更深入地了解自己的公司，最终能够使之变得更具竞争力。”

——诺基亚公司总裁兼首席执行官 康培凯

“在本书中，多兹和科索宁为应对所有高级管理层在战略变革步伐加速之际所面对的挑战立下了汗马功劳。”

——微软公司首席研究与战略官 Craig Mundie

“伊夫和米科提供了一幅令人信服的蓝图，引导并促使每一位企业领导人接受这种义不容辞的责任。”

——IBM创新与技术执行副总裁 Nick Donofrio

图书在版编目 (CIP) 数据

快公司 快战略/(英)多兹, (英)科索宁著; 李宪一译. —北京: 中国市场出版社, 2009.4

ISBN 978-7-5092-0507-5

I. 快... II. ①多... ②科... ③李... III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 030725 号

Copyright © Yves Doz and Mikko Kosonen 2008

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *Fast Strategy How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead Of The Game*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2009-1288

书 名: 快公司 快战略

著 者: [英]伊夫·多兹 米科·科索宁

译 者: 李宪一

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 16 印张 251 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版

印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0507-5

定 价: 49.80 元



为什么快公司 要有快战略？

怎样做才能让公司既具有重要战略地位同时又保持敏捷度？通常，行动迅捷使人联想到灵活性和柔性，而具有战略地位则会让人觉得强大而笨拙，并因此显得行动迟缓。怎么才能快速作出战略决策并形成共同承诺？

为什么有些公司能够通过破旧立新而再创辉煌，能够跟上技术发展的浪潮、捕捉市场的间断性，超越并击败其竞争对手，而另外一些公司则摇摇欲坠或逐渐为人所遗忘？

为什么美国 DEC 公司（Digital Equipment Corporation）由于没有及时采取新的战略和新的经营模式而被迫出局？为何美国国际商用机器公司（IBM）能够像凤凰那样，从计算机硬件的灰烬中死而复生，成为一家提供解决方案、服务和软件的供应商？诺基亚公司是如何利用互联网移动服务业使自己得以成功转型？在改变其经营模式为开放式平台、中间市场开发和间接经销期间，思爱普（SAP）公司面临什么样的挑战？是卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）在惠普公司的运作有问题，还是过于急躁的董事会没有给予她足够的时间以获取成功？佳能公司（Cannon）是如何自我复兴的？为什么思科公司和英特尔公司能够保持基业常青？

战略上敏捷的公司不仅学会了在不丧失前进势头的前提下快速转型、避过急弯险滩，而且其首席执行官和高管团队还抱有更高的志向：使自己的公司能够持久、恰当地利用变革和裂变带来的机遇。他们想让自己的组织学会在不断变革的浪潮中兴旺发达，而不是在稳定期与大起大落之间艰难地进行周期性的调整。换言之，他们想要自己的公司学会一种新的竞争策略：快速战略博弈。在这种竞争中，没有任何东西可以是理所当然的，没有任何竞争力优势可以久盛不衰，只有不断创新和发展新能力才是竞争优势的源泉。

在快速战略博弈中，我们靠什么来判别输赢？成功者的领导方略如何别具一格？他们是如何组织、又是如何作出决策的？这些就是我们在本书中力图解答的问题。

我们在调研中注意到，意欲在快速战略博弈中出奇制胜，主要取决于几个决定性的差异。其中之一就是高度的战略敏锐性，即较早地意识到刚萌发的趋势和集合力量，并对其重要性以及引发的强烈的意义建构和反射作用具有敏锐的感知能力。成功者在发展和进化的过程中对战略形势具有突发的敏锐洞察力，随时准备抢抓机遇，如同美洲豹猛然跃起扑向猎物那样。

快速战略博弈的胜利者还为迅速作出关键决策和真正承诺准备就绪。在许多公司，重大的决策常常会因为个人的优柔寡断（还有担心害怕）而束之高阁，或会陷入官僚政治的泥沼。但如果具备了快速战略法则，只要认清了战略形势，抓住转瞬即逝的选择，通过管理层的共同承诺就可以作出明快的决策。就不会由于公司高层个人的惶惶不安或政治上的僵持局面而影响公司高层形成共同承诺。

然而，共同承诺制其实是与资源为后盾的。配置或重新配置资源的流动性和流畅性，为快速战略提供了基础（一个必不可少却还不足的促进因素）。我们必须将以下3个方面结合起来，才可以让首席执行官及其管理团队得以及早发现机遇、快速作出决定、有力迅猛地采取行动。

- 战略敏锐性
- 共同承诺制
- 资源流畅性

你在本书中将看到这3种要素如何构成了组织的快速战略实力，随着时间的推移，它们能够提供持续有效的资源分配模式，在对战略契机作出响应时能够快速调整和演变。诚然，你可能会争辩说，此外还有其他一些具体机制也是战略敏捷度的必要部分，诸如公司风险投资和流程，以及学习型组织，等等。然而，这些机制和流程都是为了促进我们所注重的这3个范畴，它们才是战略敏捷度的精髓，是快速战略的关键。

何时最需要战略敏捷度

自从实行战略管理以来，如何获取战略敏捷度就是一个由来已久的难题。我们认为如今比以往更需要战略敏捷度，因为越来越多的公司正置身于快速而复杂的变革之中。毋庸置疑，为了响应这些变化，我们迫切需要的就是战略敏捷度。有的公司（至少目前如此）已经能够保护自己免受缺乏战略敏捷度所招致的危害。这是因为在某些情况下，变革是缓慢的、简单的、可预见的和线性的。就另外一些情况而言，变革是缓慢的，或者说通过某种形式的公司创业就足以应对急剧的变化。

自从福特公司一个世纪以前推出T型轿车和装配线以来，作为一种产品，汽车的基本架构近一个世纪以来都没变，其制造过程也没有太大的变化，尽管日本“精益制造”（Lean Manufacturing）的普及为富有成效的高品质生产带来了机会。汽车工业并没有受到快速变化的影响（迄今为止仅通过协商达成了逐步适应的燃油排放标准），也没有面对日益加剧的集合性和复杂性，尽管在汽车业中电子技术变得越来越举足轻重。归根结底，营运能力（效率、品质、供应链管理）决定了企业的成败。款式和设计固然也至关重要，但运作缺陷则是不可饶恕的。运作较好的公司（丰田、本田、大众）成功了，而较弱的公司要么荡然无存（罗孚），要么正在苦难中苦苦挣扎（福特）。虽然根据油价调整和产品推出的时机，油电混合型汽车也许会改变某种品牌汽车的受欢迎程度（丰田公司现已抢占了先机），却不能彻底改变竞争性博弈的性质。

经历复杂而缓慢变革的产业可以依赖常规的战略策划。比如，虽然在技术上

出现了许多强有力的突破，武器、军事情报和控制系统变得越来越错综复杂，但它们的变化却很缓慢。我们不是没有听说过，一个刚离开校门就开始涉足某种武器系统前期开发工作的年轻人，到 30 多年后退休时还在继续钻研同一个系统！上个世纪 60 年代出自洛克希德（Lockheed）的战略策划，现在还被伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff）及其追随者广而传之，这并非是偶然的巧合^[1]。核扩散和全球化（而不是区域化）的恐怖主义或许会极大地促进武器系统公司及其客户对战略敏捷度的需求，但现在却尚未开始。

从事医疗设备和医疗保健的强生公司曾在医疗器械（从隐形眼镜到动脉支架）、医用耗材（从创伤治疗到注射针），当然还有药品制造等广泛的领域成就斐然。由于在法规程序和遗传学等方面发生了新的、彻底的变革，其中某些领域确实经历了许多急剧的变化，但强生公司抓住的各种机遇却是相对分散和独立的。所以，强生公司可以在不同的业务部门之间寻求各种创业商机。该公司普遍的逻辑理念就是以创业为基础。还有一些（主要是美国的）其他的成功经历，诸如惠普公司的测试和医疗仪器，或 3M 公司在化工上的应用，都基于类似的逻辑，即不同产品和小型业务部门的创业增值。

然而，越来越多的公司面临着速度与复杂性的真正挑战（参看图 A.1）：在集

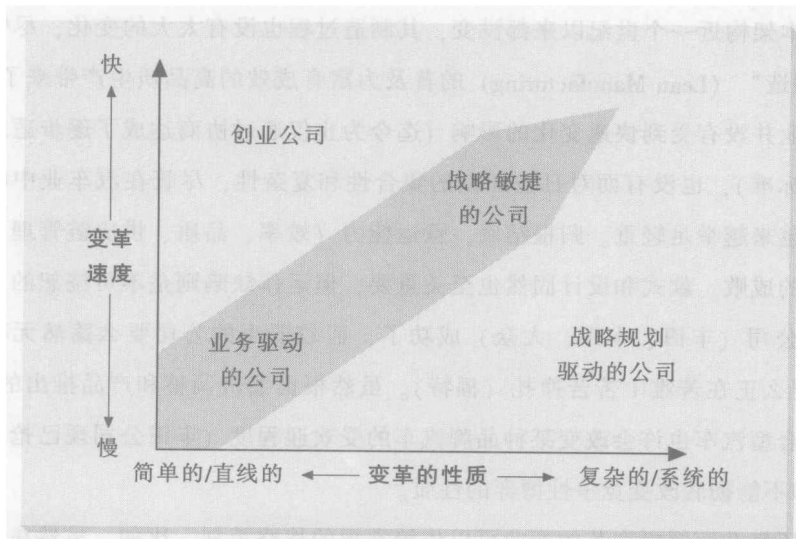


图 A.1 何时最需要战略敏捷度？

合世界与模糊不清的产业边界中，以及在经营环境日新月异的系统变革中的相互依存机会。这是十分尴尬的处境：一方面公司所面对的是棘手的系统战略形势；另一方面，形势的发展却又扑朔迷离，在人们尚未察觉时，快速战略博弈就已决定了谁输谁赢^[2]。显然，鉴于迅猛的发展速度，以及对因果的判断并非总是一目了然，所以尽管我们所处的形势并不完全像众所周知的“一只蝴蝶扇动翅膀就有可能在世界另一端引起暴风雪”的混沌理论，却也相去不远了。

来自前沿的报告

为了研究快速战略和战略敏捷度，我们选择了信息通信技术产业（ICT），意欲寻求代表该现象的前沿性资料。与上述比较单纯、稳定的产业刚好相反，信息通信技术产业一直面对着应变速度和产业边界受到侵蚀的双重挑战。事实上，“集合”（产业边界的侵蚀）一词首先就是由于计算机业、家庭娱乐业和通信服务业的集合而杜撰出来的。过去几年，信息通信技术产业曾在技术和市场上经历过多次裂变：从集中式大型计算机架构转向了分散型客户服务器；当互联网引发了这种裂变之后，该产业又对各种各样的新信息服务、互动式商业模式，以及生态系统敞开了大门。

在某种程度上，我们对信息通信技术产业的调查类似于遗传科学家对水果实蝇的研究，因为它们都能够快速繁殖和突变。该产业以急剧的变化和复杂的系统相互作用为其特性。虽然寻找“新的实蝇”——信息技术通信产业随时随地都能看到的新崛起的创业公司——本来并非难事，但却可能导致我们对创业复兴的争论纠缠不休。因此，我们没有选择那些新兴企业，而是去寻找长期以来的幸存者，后者不仅能够在各种裂变中生存下来，而且还能够兴旺昌盛。基于这种考虑，我们没有去 Google 或易贝公司（eBay），以及一大批鲜为人知的小公司，而是选择了那些家喻户晓的品牌，诸如埃森哲公司（Accenture）（不久以前叫做安达信咨询公司，Andersen Consulting）、佳能公司（Canon）（二战时期为日本军方提供侦查照相机而起家）、思科公司（Cisco）（虽然历史不算悠久，但绝不属于

新兴公司)、惠普公司、IBM、英特尔公司、诺基亚公司、SAP 公司, 以及意法半导体公司 (STMicroelectronics) 等。

我们广泛地收集了这些公司的各种背景资料 (年度报告、账簿、案例研究、新闻报道, 以及分析报告等), 分别进行了 1~20 次访谈 (取决于兴趣和机会), 访谈总数多达 150 次左右, 每次访谈的时间都持续 1~3 小时。我们还为集中调研的几家公司举办了分组讨论和反馈意见的研讨会, 并将这些公司的好几位主要高管作为进行友好争论的对手, 与之保持不断的认识交流。我们对作为复杂案例的公司 (如惠普和 IBM)、经历过战略敏捷度严峻挑战的公司 (如诺基亚和 SAP), 以及最具创新性管理实务的公司 (如思科、英特尔和 IBM) 进行了更为深入的调研。

这些公司的战略敏捷度需求对其战略进程的影响并非如出一辙。对战略敏捷度的需求如何与战略进程的性质发生互动, 这要取决于公司战略机遇前景的多元化及范围。

由多种小机会构成的机遇前景, 需要有公司内部突然产生的机会发现与创造过程, 伴以权力下放的创业精神和公司战略的过滤 (或截留) 过程, 再经过统筹协调, 才能从众多机会中选择出对企业获取成功至关重要的领域^[3]。其他机会则会很早就被剔除, 留给独立公司来处理。因此, 在创建或保持战略敏捷度的过程中, 公司会选择性地吸收典型的创业型联合企业的某些特征。公司的风险投资项目将为核心业务铺平道路、打开战略发展的大门。

与此相反, 少数十分重大的 (关系公司生死存亡的) 机会必定是从上到下的集权过程。任何人都无法想象微软公司会采用权力下放的创业方式来决定新的操作系统 (如新版的 Windows 系统 Vista), 或提出多种可能性来进行取舍。同样, 波音公司也不可能通过分权化的创业精神来启动重大项目, 如 787 系列梦幻客机。

我们在信息通信技术产业所调研的这些公司属于中间范围, 但处于最具挑战性的位置: 在某种程度上是多元化的, 但其所采用的逻辑理念既不是创业型联合企业的, 也不属于某种一体化的核心业务。有些公司 (如惠普) 的业务虽然是多元化的, 但所追求的则是公司价值创造逻辑, 尽管其高级管理层也鼓励并赞赏跨业务部门和跨业务的战略整合所作出的努力。另外一些公司 (如美国 IBM 公司)

依然还在继续发展整合度越来越高的公司价值创造逻辑，并将之用作选择机会和分离现存产品类别与业务单位的某种过滤器。

我们集中研究了最直接面对速度与复杂性挑战的公司。有些是相对多元化的公司，它们正竭力探索相依性和战略整合机会，并在公司层面上确立了整合的价值创造逻辑，诸如惠普和 IBM。其他一些则是相对单元化的公司，但它们已努力平衡了高独立性业务对战略敏捷度的需要，探索了可能获得的更广泛的战略发展领域。诺基亚、SAP 或思科就是这类公司的典范。

虽然信息通信技术产业或许处于战略速度与复杂性挑战的前沿，但我们注意到同样的力量也在影响着许多其他的产业。例如，在科学知识（如人类基因组的解码）和寻求更有效的传递经济学的驱动下，医疗保健产业如今正经历着重大的变革。更具体地说，在发达国家，随着人口的老齡化，营养品、非处方药品、健身训练，以及其他相关的产业也逐渐集合，致力于为整体健康和“虽老犹雅”提供市场。能源产业也有可能经历根本的变革。如今，各行各业都在寻求缩减能效的途径，再加上公众对全球变暖日益加剧的关注和担心，这一切都不断增加了能源行业的紧迫感。鉴于油价和全球变暖的关系，汽车工业很快就将面临战略敏捷度的严峻挑战。随着油价的逐步上调，不仅油电混合动力汽车会取得突破性进展，而且新颁布的二氧化碳排放法规也可能迫使欧洲汽车业重新确定方向，转向更小排量的低油耗汽车。这不仅需要截然不同的产品设计，而且也要求全新的地面运输系统理念。

换言之，虽然信息通信技术产业或许是引发快速战略博弈的焦点，但这种博弈正迅猛席卷其他各行各业。退一步说，即使没有产生行业范围的变革，获得战略敏捷度的公司（诸如实行“联系与开发”开放创新模式的宝洁公司）也能在传统产业上占据战略优势，创造或改变市场。

综上所述，不仅是处于复杂而快速变革的漩涡中的公司需要战略敏捷度，从事成熟传统产业的公司，只要注重发展自身的战略敏捷度，也能够开创新兴市场、重振经营模式、更新竞争方式，领先群伦。

本书的布局：导读

第1部分，成为战略上敏捷的公司。其中，第1章对快速战略博弈作了介绍，并阐释了为什么如今比以往任何时候都更需要战略敏捷度。

第2章概述了战略敏捷度的3个关键范畴——战略敏锐性、共同承诺制和资源流畅性，归纳了战略敏捷度与通常战略规划的不同之处，并提出了对不同能力要求。

第3章描绘了一幅不可能的景象：如今的美国IBM公司是如何成为（借用前首席执行官郭士纳的说法）“会跳舞的大象”。在我们调研的公司中，美国IBM面对战略敏捷度的挑战也许最为严峻，而应对挑战的成效也最为显著。

第2部分，培养战略敏捷度。该部分探索了支撑战略敏捷度各个范畴的具体管理实务和工具。第4章仔细思考了战略敏锐性所依赖的、围绕公司战略展开的宽泛的外部对话和密集的内部对话。

第5章强调指出，共同承诺是在战略上和结构上作出抉择的结果，因此高管团队必须做到齐心协力。

第6章探讨了资源流畅性的方式，阐明资源流畅性完全取决于对资本资源的灵活利用与配置，以及对人才与知识的调动。

第3部分，重塑战略敏捷度。该部分集中论述了能够使公司失而复得战略敏捷度的管理工具和领导行为。公司之所以会丧失战略敏捷度，部分是因为获得了沿袭战略轨道滑行的太多冲力，以至于钻进了死胡同；或者是因为逐渐显现出发展呆滞，以及公司在战略上的反应迟缓。

第7章探讨了一旦公司丧失其战略敏捷度后将面临的挑战，并概述了重获战略敏捷度的领导议程。

第8、9、10和11章分别详细地剖析了首席执行官为调动人才、重新激发员工活力，建立柔性组织、消除公司政治要采用的领导日程。

第8章强调了对组织注入新思想的重要性，让组织得以拓宽行动路线，思考

更宽泛和更长远的机会前景，并集中探讨了英特尔公司董事长安迪·格鲁夫（Andy Grove）称之为“拐点”^[4]的现象，即如何在呆滞和僵化形成之前，使公司摆脱惯性，转变方向。诺基亚最近面临的挑战涉及从语音通信转向多媒体，从基于经营者的模式转向更多元化的经营模式，这是一个面临战略拐点的现实案例。SAP 公司最近进行了重新定向，转为集成的开放平台，支持大范围的应用套装软件，这也是由于拐点而引起的战略更新。

第 9 章则恰恰相反，集中探讨了当公司出现发展滞缓之后，如何重新激发公司的活力。IBM 和惠普公司为重获战略敏捷度所付出的努力提供了多元化公司面对挑战的有趣范例，表明遭受发展停滞打击的公司所面对的另一重大挑战就是重树信心，这是一个重新激发情感的过程，其中价值观和领导风范起到了决定性的作用。

第 10 章着重探讨了通常组织变革的各个方面，同时强调指出只要执行正确，在恰当的工具、流程以及领导行为的支撑下，多元化组织（即在组织结构中完全反映出客户群体、产品类别、核心流程，以及技术平台等维度的组织）就能取得巨大成效。该章还表明，如果没有正确的工具、流程和行为，为什么不仅不会变得敏捷，反而会导致瘫痪。

第 11 章强调了在战略敏捷公司的决策过程中，消除公司政治的重要性。只有这样，才能实现统一领导和共同承诺制。

第 12 章对在第 8~11 章中所认可的各种复兴道路作了总结和比较。振兴行动的顺序取决于出发点和目的地，同时也取决于看待问题的视角，即究竟是站在多维公司的角度，还是站在业务部门的立场上来看待战略敏捷度。

参考文献

- [1] Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965; Penguin Books, 1968.
- [2] 显然,就信息通信技术产业的情况而言,越来越多地重复对标准化的采纳(商品或服务对顾客的价值取决于它们已经拥有多少用户)和网络效应的动力,意味着在很早以前就围绕采用标准化发生过许多竞争性战役,在这场博弈的早期就得出了竞争的结局。

- [3] Burgelman, Robert A., Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future, Free Press, 2002.
- [4] Grove, Andrew S., Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company, Currency, 1996.

快公司 快战略

为什么快公司要有快战略? / 1

第1部分 战略敏捷度 / 1

1 快速战略博弈:

诺基亚如何战胜爱立信和摩托罗拉

英特尔凭什么领先…… / 2

2 战略敏捷度的挑战:

快公司每天都在做的事 / 17

3 IBM 如何成为会跳舞的大象 / 36

第2部分 推动战略敏捷度 / 55

4 快战略之一: 战略敏锐性 / 56

5 快战略之二: 共同承诺 / 80

6 快战略之三: 促进资源流畅 / 97

第3部分 重塑战略敏捷度 / 121

7 战略敏捷度——失而复得 / 122

8 提高认知能力：

诺基亚的流程及其他 / 141

9 激发斗志：

面对危机 HP 和 IBM 有何不同 / 166

10 创建柔性组织：

诺基亚如何成为柔性公司 / 183

11 公司高层的变革 / 196

12 快战略：

四家公司的历程对比 / 207

13 慢公司病：

成功的魔咒是什么？ / 221

14 只有快公司才能生存 / 234

缩写词 / 240



战略敏捷度

第1章分析为什么如今比以往任何时候都更需要战略敏捷度，究其原因主要是各种复杂的变革力量正不断对公司发起冲击，公司领导人正面对着制订规划、稳步发展和重振企业等越来越多的要求。

第2章对战略敏捷度的3个关键范畴作了介绍、阐释和发展：

1. 战略敏锐性（感知的敏锐度和认识与关注的强度）；
2. 共同承诺制（高层领导团队作出有胆识决策的能力——高层领导应作出迅捷的反应，而不应陷入计较“输赢”的权力斗争的泥沼中）；
3. 资源流畅性（重建企业体制和迅速配置资源的内部能力）。

第3章探讨曾经以其呆滞的企业文化和僵化的官僚体制而著称的IBM如今怎么成为了战略敏捷的领军企业。我们之所以选择了IBM而不是诺基亚公司（Nokia）作为引申的扩展案例，是因为在我们的调研中，前者本应是我们所观测的公司中最不可能具有敏捷度的公司。



快速战略博弈：

诺基亚如何战胜爱立信和摩托罗拉
英特尔凭什么领先……

诺基亚：行之有效的战略敏捷度

诺基亚在移动电话产业所取得的成功（该公司本期望成为从北欧贫瘠的边缘地区迅速崛起的生产胶鞋的公司，这样的公司会成为掀起全球移动电话革命的领军企业吗？）主要取决于战略敏捷度。

与大多数的同行和直接竞争对手相比，诺基亚显露出更高的战略敏锐性。当大家都把移动电话看做是某种专业服务时，诺基亚的领导层却将之视为一种（几乎是时尚的）大众消费品。诺基亚并不认为将来移动电话的最大渗透率只有5%或10%，而是很快想到，为满足个人和工作的需要，世界上人人都会拥有一部（或者为什么不能同时拥有几部？）移动电话。许多国家都对新的移动服务经营商解除了管制，发放了经营许可证，这就提供了会使诺基亚迅速发展起来的市场断层。虽然当时别人都认为移动电话是移动应急用户特殊领域的工具——其领域或许能扩大到出租汽车司机和渔民，但诺基亚却将之视