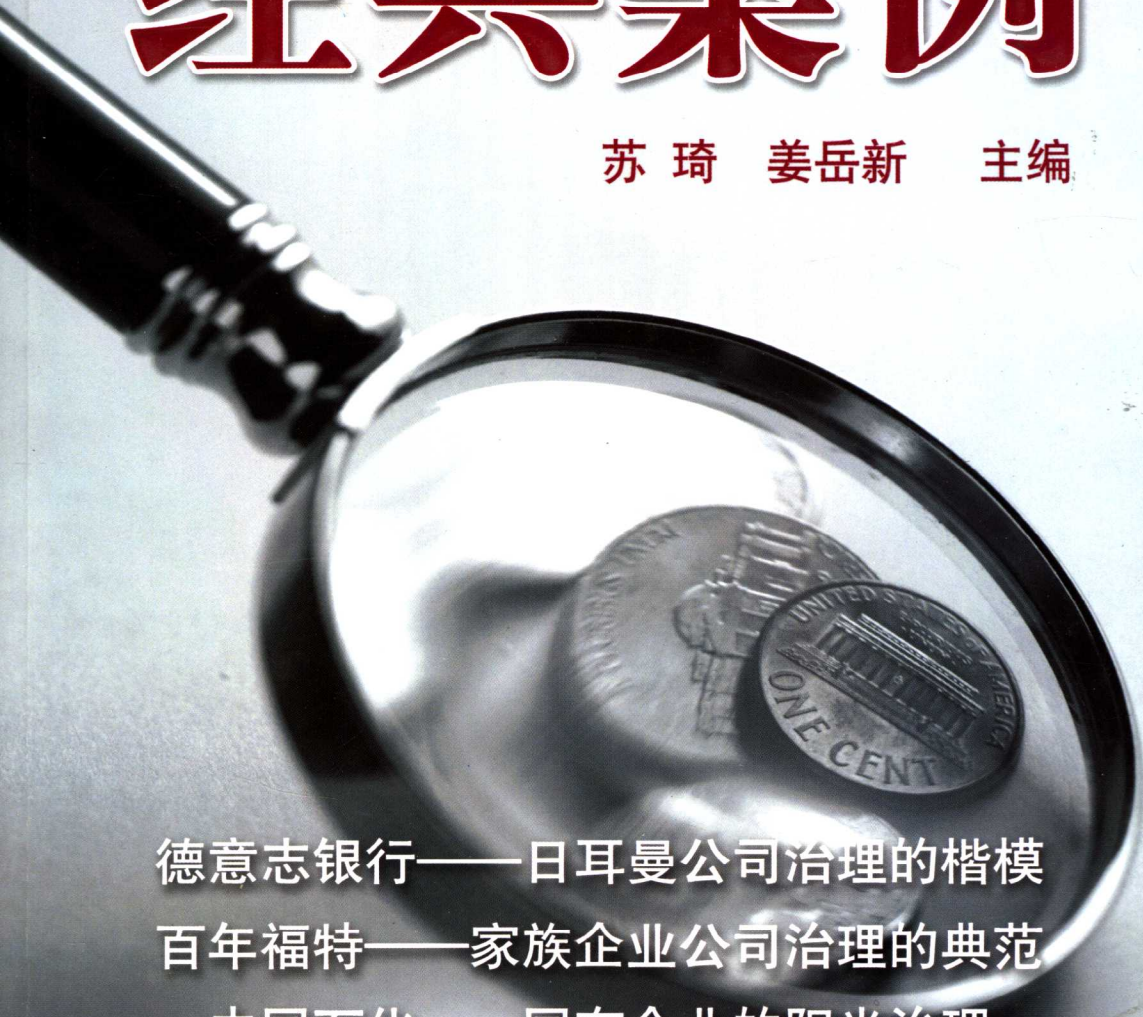


公司治理 经典案例

苏琦 姜岳新 主编



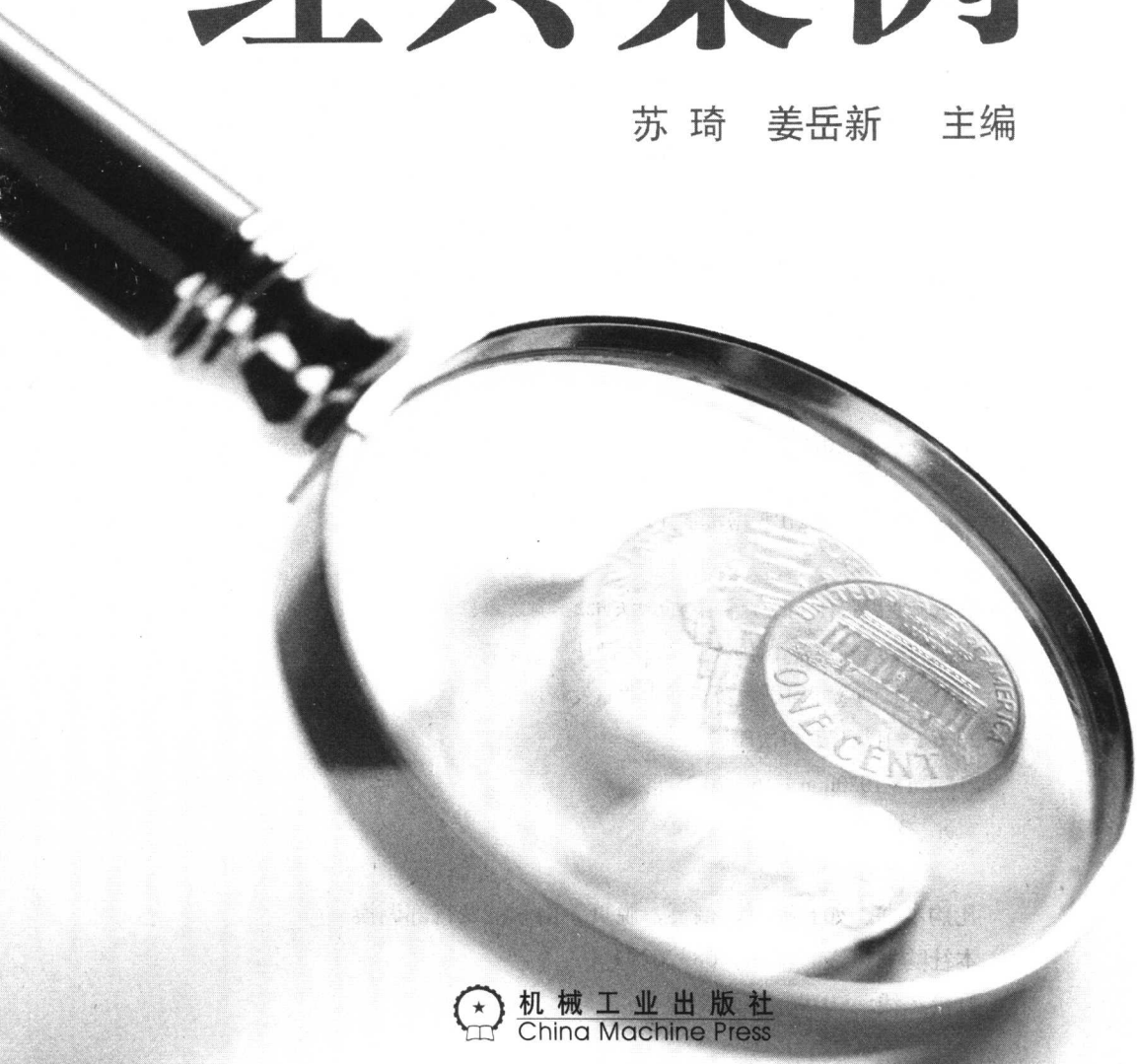
德意志银行——日耳曼公司治理的楷模
百年福特——家族企业公司治理的典范
中国石化——国有企业的阳光治理



机械工业出版社
China Machine Press

公司治理 经典案例

苏琦 姜岳新 主编



机械工业出版社
China Machine Press

本书精挑细选了11家世界著名公司，包括诺基亚、通用电气、英国电信、德意志银行、耐克、福特、雪佛龙德士古、索尼、标致、星巴克和中国石化。它们代表了不同国家、不同行业、不同公司的治理模式。每一家公司都有自己的发展历史和特色，每一个都是独立的公司治理案例，但却又殊途同归。本书从公司历史、董事会结构、薪酬机制、利益相关者、公司社会责任等角度，揭示出当代公司治理主要体系的基本概貌和发展趋势，反映了不同治理模式的异同以及经营绩效、公司社会责任与治理结构的相互关联性。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

公司治理经典案例/苏琦，姜岳新主编. —北京：机械工业出版社，2005.10
ISBN 7-111-17340-6

I. 公… II. ①苏… ②姜… III. 公司—企业管理—案例 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第102285号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：颜诚若 刘照地 版式设计：刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·20.25印张

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

· 前 言 ·

公司治理是涉及保障投资者权益的一揽子契约与制度安排的学科，把握公司治理的核心思想对我国教育界、企业界以及政府宏观政策制定者都具有极为重要的理论意义。首先，对公司治理的教学在我国商（管理）学院的发展正是方兴未艾，正确区分公司治理与一般企业管理的差异、合理设计公司治理课程的内容是正在或将要开设该课程的商学院都应注意的问题。其次，各类企业，尤其是国有企业，在实施公司治理改革过程中获得效率提升的同时，更应时刻谨记有效确保投资者权益才是改革的最终目的。第三，对政府宏观政策制定者来说，是否基于公司治理理念很大程度上决定了宏观政策与制度环境的性质和外在表现形式。可以说，不完整讲授公司治理课程的商学院的学科设置是不纯正的；不全面把握公司治理宗旨的企业无法杜绝企业对利益相关者权益的损害，无法杜绝高层管理人员将个人私利摆在企业利益之前的行为；不理解完善企业内部治理结构与外部环境相互依存的政府宏观政策制定者，不见得会采纳有助于现代企业制度改革推行的政策措施。

获得工商管理学位（如MBA、EMBA等）的专业人才，实际上都不希望在充斥丑闻或行将倒闭的企业中担任主角。美国安然、安达信、世通公司的破产为此提供了反例，它似乎提醒着人们，企业高层管理人员经营不当时常与商学院教学思想的偏误脱不了干系。传授现代经营管理理论、商战实用技巧、财富创造之道通常被视为商学院的职能所在；而社会则主要根据毕业生薪酬、用人单位满意度、毕业生的评价、师资水准等指标来评定商学院的排名，因此难免造成几乎所有的商学院都以设置“实用性”培训、市场需求、公众偏好或财富效应的课程为导向，各类在职与非在职学员对哲理性或“非实用”的课程则避而远之。

目前，公司治理课程的各种教学大纲、教科书、案例集大多以企业购并、管理层薪酬、企业上市等专题为核心，对公司治理涵盖的企业社会责任、道德伦理或利益相关者权益的关注程度远远不及前者。原因有很多，如同苏琦（2005）所提及，由于国有企业与民营企业对企业发展定位及如何改革内部治理制度仍存有诸多困

惑，包括企业在内的消费者、媒体、政府等利益相关者并不完全知晓企业内外部制度之间和谐、诚信博弈的重要性，因此，企业社会责任和遵守社会道德规范看上去与企业利润并无直接联系，学员自然不希望“耗费心思”去关注个人、企业财富最大化以外的事宜，教育者讲授此类知识点的积极性也必然会受到负面影响。倘若课堂上都无法倡导股东目标与企业社会责任的统一，很难想像在现实中，企业的高层管理人员能够做到既讲经营效益，又讲道德行为规范，政府宏观政策制定者有关“百业待兴，教育先行”的宏伟规划也自然无从实现。

不幸的是，这种情况在我国似乎表现得尤为突出：企业追逐利润的“狂热”远甚于社会责任，公共道德至今不仅仍未成为社会普遍遵守的规范，而且还需要政府反复不断地宣传。只因包括企业主在内的众多公民缺乏系统教育及切身感悟，举公义、立诚信的倡议始终成效不大，社会弥漫的轻义重富、名利至上的聒噪之声甚嚣尘上，甚至还悄然侵蚀着学术殿堂。一旦后者不能坚持审慎、独立的学术立场，它就必然会对非理性的浮躁风气产生推波助澜的反作用。毋庸置疑，如果企业、消费者、政府以及社会都能自觉维护竞争秩序、崇尚“正和”博弈、满足最低限度地顾及各自利益群体的利益，相信社会风气会有实质性的改善。但这一切都要求教育界必须保持清醒，必须能够清楚界定为社会服务与向世俗谄媚的区别。只有这样，社会责任感和道德观念的培育才不至于从社会的各个角落丧失殆尽，其实现机制也才有从外部倡导向内部驱使转化的潜在可能。

所以，教育界有责任去维持与市场之间的独立性，至少是相对独立性。即使多数学员轻企业社会责任，厚实际业务操作，对非功利性知识不感兴趣，教育者还是应该本着职业标准与教学规律来讲授公司治理课程。国内学术界目前使用的公司治理理论或案例教材大体都是国外引进版，如罗伯特·蒙克斯（Robert A. G. Monks）与尼尔·米诺（Nell Minow）合著的《公司治理》（第2版）以及肯尼思A. 金（Kenneth A. Kim）与约翰R. 诺夫辛格（John R. Nofsinger）合著的《公司治理》（2004）。这些著作基本上都没有谈及企业社会责任，前者只用不到两页的篇幅讨论“作为一个‘道德人’的公司”，后者则完全没有涉及。相比之下，国内自主开发的公司治理教学资料还十分有限，这种教学资源上的欠缺将在很大程度上削弱教学效果，所以编辑本书的目的之一就是要为国内公司治理课程增添新的阅读素材。

本书选取了11家知名企业的治理结构作为研究对象，它们分别是诺基亚、通用电气、英国电信、德意志银行、耐克、福特、雪佛龙德士古、索尼、标致、星巴克和中国石化。我们相信，对这些案例的编写可以让商学院学员、企业界高层管理人员以及政府宏观政策制定者等读者在短时间内对各主要国家的公司治理制度有较全

面的了解，而且能较好地明晰企业在追求利润最大化的同时也需要兼顾公司的社会责任。

本书的资料收集及案例初稿写作由中山大学管理学院研究生完成，并得到中山大学重点学科建设项目（14000—3153180）及中德公司治理研究中心（中山大学）的资助，我们在此表示感谢。公司治理课程牵涉的课题多、专业面广（涉及经济学、会计学、公司法等），从不同角度出发，对于同一案例，人们也许会得出不同见解。因而，书中疏漏之处，敬请读者不吝赐教。

苏琦 姜岳新

中德公司治理研究中心（中山大学）

2005年8月于广州

· 目 录 ·

前 言

在快速变化的商业与技术环境中寻求战略与市场的协调 ——诺基亚公司治理案例分析

诺基亚的历史与现状概述/1

诺基亚的公司治理体系：股东/11

诺基亚的公司治理体系：董事会/18

诺基亚的公司治理体系：集团执行委员会/29

诺基亚的公司治理体系：利益相关者与公司责任/32

诺基亚的公司治理体系：诺基亚的分红和薪酬/40
分析/43

盎格鲁-萨克逊公司治理模式在新世纪的发展 ——通用电气公司治理案例分析

通用电气公司的历史/47

通用电气公司的股东政策及业绩/53

通用电气公司的董事会制度与结构/58

通用电气公司的管理层薪酬/68
分析/72

英国公司治理的典型范例

——英国电信公司治理案例分析

英国电信的历史/78

英国电信的业务、战略与业绩/81

英国电信的公司治理体系/84

分析/94

日耳曼公司治理体系的楷模

——德意志银行治理案例分析

德意志银行的历史及企业文化/100

德意志银行的治理结构及分析/104

德意志银行的利益相关者/110

德意志银行管理董事会的薪酬激励/115

德意志银行监管董事会的薪酬激励/120

德意志银行的信息披露制度研究/122

分析/127

世界最著名的运动品牌之一

——耐克公司治理案例分析

耐克公司的背景及历史介绍/129

耐克公司的治理体系/133

分析/153

家族企业的公司治理

——福特汽车公司治理案例分析

福特汽车公司经营简史/156

福特汽车公司的核心价值观与利益相关者/162

福特汽车公司的董事会/168

福特汽车公司的股权变化/173

分析/177

机构投资者和社会责任在公司治理中扮演的角色

——雪佛龙德士古公司治理案例分析

雪佛龙德士古公司的发展轨迹/183

雪佛龙德士古公司董事会/190

雪佛龙德士古公司股权结构与机构投资者/196

公司的社会责任/200

分析/205

在发展中寻找平衡

——索尼公司治理案例分析

索尼公司的历程/208

索尼公司的治理结构/215

索尼公司的资本结构与对经济增加值的应用/219

索尼公司与美德日公司的治理模式比较/223

索尼公司的员工管理：终身雇用制和家庭理念过时了吗/227

分析/233

监督和激励机制的制衡

——法国标致公司治理案例分析

标致公司的发展史/238

标致公司的监督机制分析/242

标致公司的激励机制分析/249

利益相关者和社会责任/253

分析/258

咖啡帝国

——星巴克公司治理案例分析

星巴克公司的历史背景/259

星巴克的产品和品牌/261

星巴克公司的股票、董事会和高层管理者/266

星巴克的人力资源 and 薪酬体系/273

分析/278

阳光治理

——中国石化公司治理案例分析

中国石化公司简要介绍/284

中国石化的股权结构与股东大会/289

中国石化的董事会和监事会/293

中国石化的薪酬和激励制度/295

中国石化的社会责任/302

分析/307

参考文献/311

在快速变化的商业与技术环境中 寻求战略与市场的协调

诺基亚公司治理案例分析[⊖]

诺基亚公司（Nokia）是移动通信的全球领先者，致力于提供易用型和创新型产品，包括移动电话、图像、游戏、媒体以及面向移动网络运营商和企业用户的解决方案。在过去的一百多年来，诺基亚从一个小企业发展成为全球性协作通信公司，其公司治理特征由少数人的所有权结构以及反映所有权的董事会构成，转变为开放的所有权结构以及基于专业多样性的董事会构成。本案例详尽地介绍了诺基亚公司的发展历程与治理体系，是从公司治理角度分析企业战略成败的重要案例。

诺基亚的历史与现状概述

一、诺基亚创业的三个根基

1. 木浆工厂

诺基亚的历史始于1865年，当时一个叫弗雷德里克·艾德斯坦（Fredrik Idestam）的工程师在芬兰北部的一条河边建立了一家木浆工厂。随着工业化浪潮在欧洲兴起，纸板的消费量迅速增加，被艾德斯坦命名为诺基亚的工厂不久便一

⊖ 本案例有关诺基亚公司的史实、基本数据及资料主要来自诺基亚公司网站以及《诺基亚公司2003年年度报告》、《2003年诺基亚公司责任报告》、《诺基亚主要执行官员和高级财务官员的道德法规》、《诺基亚行为准则》、《诺基亚公司章程》等。

炮打响。在工厂的周围形成了一个社区，后来命名为诺基亚。艾德斯坦还建立了一个国际销售网，使诺基亚的产品出口到了俄国、英国和法国，到了20世纪30年代，中国也成为诺基亚的重要贸易伙伴之一。

2. 芬兰橡胶加工厂

芬兰橡胶加工厂始创于1898年，主要生产套靴。这家加工厂很快成了诺基亚的邻居，因为它发现，诺基亚周围不但风景优美而且可为工厂提供水电。到了20世纪20年代，这家工厂开始以诺基亚作为它的品牌。除了皮靴和轮胎外，它还继续开发了其他橡胶产品，如工业用橡胶制品、雨衣、地毯、球类及橡胶玩具等。

3. 电缆——电信业的根基

芬兰电缆厂始创于1912年，位于赫尔辛基市中心。随着人们对电力运输、电报电话网络需求的日益增加，电缆需求量也得到激增，工厂由此得到迅速发展。

1922年，芬兰橡胶加工厂购买了芬兰电缆厂的大部分股份，三个工厂的所有权逐渐转移到同一个业主手中。1967年，三大工厂合并为诺基亚集团。自那时以来，公司逐渐发展成为一个包括造纸、化工、橡胶等几个领域的集团公司。

诺基亚电信部门发展的种子是1960年电缆厂电子部建立时播下的，它的电子部当时已在研究无线电传输问题，从而确立了诺基亚电信的基础。到1967年诺基亚集团成立时，电子部已发展成为拥有员工460人，所创净销售额占整个集团净销售额3%的部门。

二、芬兰电信业独特的竞争环境与诺基亚的技术发展变迁史

诺基亚电信实力强的原因在于芬兰和很多其他国家不同，它总是鼓励电信业的竞争。20世纪六七十年代欧洲大多数电话运营公司所购的交换机均来自国家供应商，费用昂贵的研究也掌握在几家公司手里。但在芬兰市场上，独特的竞争形式占统治地位。自从该国第一个地方电话网于19世纪90年代早期建立以来，芬兰已经拥有好几个电话运营公司，它们和芬兰邮政电话电报局从来不主动向国家供应商购买设备。自从进入电信市场以来，激烈的国际竞争和用户强烈的需求一直促使诺基亚不断开发新的业务和产品。也就是说，诺基亚从一开始就面临着在国内开放的电信市场上已经站稳脚跟的国际竞争对手的竞争。

1969年诺基亚首先引进符合国家电报电话咨询委员会（CCITI）标准的PCM传输设备。通过提前迈入数字时代这一行动，诺基亚作出了自己历史上最重要的战略抉择。

20世纪70年代，诺基亚的目标逐渐转变为向完全数字化的电信网络提供设备。

后来成为诺基亚移动和固定网络交换机以及基站控制器基础的DX2000产品就是在70年代开始开发的，并以此开始了诺基亚交换系统迅速成功的发展进程。随后，移动电话和更多的电信基础设施产品相继被开发出来，以满足国内和国际客户的要求。

北欧移动电话服务网络（NMT）于1981年开通，频率为450兆赫兹。这是当时世界上第一个，同时也是横跨数国、覆盖面最大的蜂窝式电话公用网络，随着NMT的开通，移动电话也开始迅猛发展。诺基亚（当时叫Mobira）第一部NMT450移动电话Senator是1982年生产的。随后开发的Mobira Talkman是当时最先进的产品。该产品在北欧移动电话网市场中一炮打响，并为诺基亚开拓了包括英国和美国在内的新市场。

20世纪80年代末，随着欧洲市场的逐渐统一，欧洲邮电、电话、电报咨询委员会决定制定移动电话业的统一标准，并将数字技术进行推广。从一开始，诺基亚就一直是全球通技术的主要开发商，首次全球通对话使用的就是诺基亚的电话，它是于1991年通过芬兰诺基亚Radiolinja网络进行的。全球通技术为诺基亚在全球的拓展奠定了基础。

20世纪90年代，手机用户量大增，手机价格迅速降低，移动电话越变越小，诺基亚公司越来越注重手机的性能和外观设计。他们很早就意识到，移动电话是一种个人产品，不仅要功能完善，还必须符合用户的个人特点。诺基亚品牌很快便成了实惠、简便和时髦的象征。

今天决定移动电话产业的几个质量标准都是由诺基亚制定的，如大型图文信号和电池指示器、彩色外壳和个性化铃声提示等。

在20世纪八九十年代，诺基亚成为全球数字通信技术的先驱。

三、诺基亚的市场导向

在越来越以市场为导向的情形下，诺基亚改变了很多。20世纪80年代中期，诺基亚移动电话通过“Tandy无线电小屋公司”的商店进入了美国市场。为生产由Tandy出售的高级移动电话系统（AMPS）模拟机，公司与Tandy公司于1985年在当时的南朝鲜（韩国）建立了一个联合生产厂。与此同时，随着市场全球化的日益加强，业务观念也从以技术为中心转变成以市场为中心，用户服务、迅速转出和生产时间等的重要性也日趋加强。无缝连接和员工个人对质量所负责任成了诺基亚业务中的核心问题。

在当前的商业环境里，公司被认为是市场所有；作为所有者，市场对公司内部和外部发生的事件做出反应，这就要求企业重视对优秀投资者的关系管理。

诺基亚在实力增强并日益国际化的同时，开始引起国际金融市场的注意。诺

基亚的投资者遍布全球，最主要的所有者在芬兰以外。诺基亚已在全球六个证券交易所上市：赫尔辛基、斯德哥尔摩、伦敦、法兰克福、巴黎以及纽约。在赫尔辛基交易所，诺基亚是至今为止交易量最多的股票之一；在纽约证券交易所，诺基亚是非美国公司交头最多的股票之一。它被大多数分析家认为是最受技术投资者青睐的企业。

自1996年以来，诺基亚每季度都进行利润报告。从1992年开始，诺基亚的利润报告已不限于公司层级，部门层级也需递交利润报告；1999年以后，每个部门都要递交季度利润报告。诺基亚公司还将管理层的报酬信息公之于众。这不仅提升了诺基亚的全球透明度，还在与国际会计准则（IAS, International Accounting Standards）和美国通用会计准则（US GAAP）相适应的方向上迈出了重要的一步。为了满足机构投资者的要求，诺基亚的透明度实践是通过积极的投资者关系管理来实现的。

四、诺基亚的扩展

从1962年到20世纪70年代中期，诺基亚在芬兰电信市场所占份额不断增加。70年代末80年代初，诺基亚进入邻国市场。70年代早期是诺基亚在相邻的瑞典、前苏联及后来世界范围内的线缆和微波传输设备市场上份额不断增长的开始，其客户领域涉及天然气、石油以及铁路等行业。

20世纪80年代，随着管制措施的放松，诺基亚的销售额得到迅猛增长。当时的行政总裁卡拉·凯雷莫（Kari Kairamo）就大力鼓励公司进入新市场，公司1988年的净销售额中有70%来自芬兰以外的国家。经过近20年的稳定成长，到1988年，诺基亚已经发展成为一个业务范围涉及铝业、电缆、造纸、地板材料、橡胶和电信的集团公司。

20世纪90年代，诺基亚作出了一个具有根本性意义的重大决策，那就是将业务集中在电信领域。在以电信为重点的同时，诺基亚的业务范围随着电信部门的迅速发展而急剧扩大。除手机外，诺基亚的海外电信业务还包括移动电话网络（北欧移动电话业务服务NMT和全球通GSM）、专用的官方网络和应用网络以及光学传输系统等产品 and 解决方案。一个体现这种集中战略努力成果的生动例证就是：1988年诺基亚在移动电话和电信业务领域的销售额仅占其总净销售额的10%；而到1998年，这个比例已经发生了巨大的变化，移动电话业务占了公司总业务的60%，而通信基础设施占了33%的净销售额；2003年这个比例又有了新的变化，移动电话的业务占到了80%（见表1-1），以至于很多人都以为诺基亚公司就是一个研发生产手机的公司。

表1-1 诺基亚1999~2003年各业务部门的净销售额（占总净销售额比重，%）

（单位：100万欧元）

1月1日~ 12月31日	2003年	2002年	2001年	2000年	1999年
移动电话	23 618 (80%)	23 211 (77%)	23 158 (74%)	21 887 (72%)	13 182 (68%)
网络服务	5 620 (19%)	6 539 (22%)	7 534 (24%)	7 714 (25%)	5 673 (30%)
风险投资	366 (1%)	459 (1%)	585 (2%)	854 (3%)	415 (2%)

1992~2000年是一个持续变化的过程。到1997年，公司已经基本完成了在业务集中战略上的努力，并业已实现了从集团企业到协同通信公司（synergetic telecommunications company）的转型。自那以后，公司又开始发展新的业务。业务范围从纯粹的通信领域逐渐拓广开来，现在可以精确地描述为协同通信公司。

如今，诺基亚公司开始专注于移动通信相关产品的研发与制造，致力于向全世界的用户提供品质优异、简单易用、安全可靠的移动电话产品及多媒体、娱乐、通信网络和企业级的解决方案。2003年，诺基亚公司手机发货量约1.8亿部，是位于第二名的摩托罗拉公司（其发货量为7510万台，市场份额约14.5%）的2.4倍，占全球市场份额的34.8%。此外，它在通信网络（主要是GSM和WCDMA网络）设备制造及移动多媒体应用开发等领域的实力也处于世界前列，并可为企业级的用户提供高安全性与高可靠性的无线连通解决方案。

利用不断革新的技术和市场不断变化所创造的机遇，再加上其他因素，诺基亚得以发展成今天的规模。凭借经验丰富、创新、用户友好以及可靠的解决方案，诺基亚已成为移动电话的领先供应商，同时也是移动、固定宽带和IP网络的领先供应商之一。通过将移动性和互联网有机结合，诺基亚不仅为企业创造了更多的商机，也使人们的日常生活更加丰富多彩。

五、诺基亚公司的组织结构

为满足形势变化的需要，更好地适应公司的未来战略，从2004年1月1日起，诺基亚公司开始以全新的组织结构投入运营。新的组织结构为三横四纵的矩形模式，如图1-1所示。

四纵代表四个主要业务集团，分别是：

1. 移动电话集团

该集团主要负责针对不同的网络（主要包括GSM、CDMA及TDMA）标准和顾客群，为全球130个国家的用户开发功能齐全、风格独特和性能优良的移动电话产品，它是诺基亚公司最重要的核心业务集团。

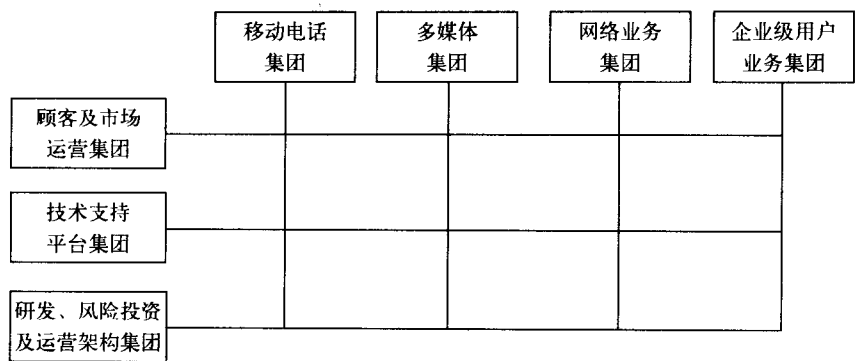


图1-1 诺基亚新的组织架构图

2. 多媒体集团

该集团向顾客提供带有图像、音乐、游戏以及其他充满吸引力的应用产品，为他们带来前所未有、激动人心的多媒体体验。目前已经推出的产品包括7700多媒体手机、6600图像手机、76003G手机、3300音乐手机及N-Game游戏手机等。

3. 网络业务集团

网络业务集团可为移动通信运营商提供符合各种无线网络（如GSM、EDGE及WCDMA）标准的网络基础设施及相关的设备和服务，并可为公共及安全部门的专业用户提供高速的宽带服务和TETRA（TErrestrial Trunked RAdio，是由欧洲电信标准研究会ETSI提出的一种用于无线通信领域的数字集群技术标准）网络服务。

4. 企业级用户业务集团

该集团主要针对那些对安全性和可靠性要求较高的企业级客户，向他们提供集便携性、功能性与易用性于一体的尖端通信设备及产品，并可向他们提供无线互联、IP网络安全等方面的解决方案。

三横指的是三个支持集团，分别是：

1. 顾客及市场运营集团

该集团主要负责诺基亚公司的销售与市场运作、物流及原料的采购。它在全球市场上为移动电话集团、多媒体集团及企业级用户业务集团提供支持。网络业务集团的销售、物流及原料采购等仍然由该集团自行负责。

2. 技术支持平台集团

技术支持平台的任务是为公司内部的各个业务集团提供技术上的支持，并负责将研发部门提供的先进技术应用到产品中去。

3. 研发、风险投资及运营架构集团

这个集团主要由三个重要的部门组成，分别是：

• 诺基亚研究中心

它是诺基亚公司在激烈的市场竞争中保持成功的关键所在。这个部门的主要任务是负责新产品的开发以及尖端技术的研究，并向公司的各个业务部门传达业界最先进的概念、技术及相关的应用。

为更好地掌握技术革新的方向，并在研究领域取得成功，诺基亚研究中心和全球许多的研究机构及知名企业保持着合作关系。通过不断地创新，推动着移动通信行业不断地向前发展。

作为诺基亚公司最为重要的机构之一，它在全球11个国家设有研究中心，2003年该部门的雇员总数达到了19 849人，约占整个诺基亚公司员工总数的39%，研发费用为37.6亿欧元，占公司销售额的12%左右。

• 风险投资部门

为更好地将一些有发展潜质的技术与想法商业化，使更多的用户能享受到科技创新带来的益处，诺基亚风险投资部门努力寻找机会，为合适的项目提供支持，使其能成功地走向市场，为人们造福。同时也为公司自身的发展注入新鲜的血液。

• 运营架构部门

该部门主要负责诺基亚公司业务流程的管理、内部应用的开发，并为企业的信息化提供支持，从而使整个公司的工作效率得到提高。

另外，诺基亚公司的战略管理、合并与收购、知识产权保护、内部运营资料管理、业务优化、质量监督等部门也一并由研发、风险投资及运营架构集团负责管理。

新的企业结构实施后，诺基亚重点开发的产品将包括照相手机、N-Gage之类的游戏控制台及企业市场设备等。这项策略传达出一个明确的信息：诺基亚的竞争对手将不再限于摩托罗拉、西门子、三星和索尼爱立信等手机制造商，现在，它要与微软、任天堂和美能达等公司一较高低。

这一结构调整诺基亚近五年来最大的一次。这不仅使公司透明度更高，管理层的责任意识更强，还将决定诺基亚未来是继续做一家成长型公司，还是成为一台坐吃老本的提款机。

结构调整之后，公司最大的集团仍是移动电话集团，这块业务仍将为公司创造极其可观的利润，但很多人担心，这块利润正日益稀薄。移动电话的基础业务也将基本保持不变。

不过，所有人的目光都集中在两个新集团上：多媒体集团和企业级用户业务