

NOKIA
Connecting People

从一家造纸工厂到高科技公司，探析诺基亚转型之谜
从芬兰小城到全球通讯第一品牌，透视移动帝国成功之道

来自北欧的 通信传奇：诺基亚

韩大勇 ⊙ 编著

探寻行业王者智慧，觅求企业制胜法宝
借鉴巨人成功之道，每个企业都能从默默无闻走向世界巅峰！

- * 诺基亚的移动神话
- * 快速研发策略
- * 初次战略失误
- * 品牌战略
- * 独特人才策略
- * 竞合策略
- * 海外扩张
- * 未来蓝图
- * 决战智能手机

北京工业出版社

NOKIA
Connecting People

来自北欧的
通信传奇：诺基亚

韩大勇 ⊙ 编著

NOKIA
Connecting People

NOKIA
Connecting People

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

来自北欧的通信传奇: 诺基亚 / 韩大勇编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-5639-2965-8

I. ①来… II. ①韩… III. ①移动通信—电子工业—
工业企业管理—经验—芬兰 IV. ①F453.166

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 280631 号

来自北欧的通信传奇: 诺基亚

编 著: 韩大勇

责任编辑: 韩丽萍

封面设计: 彩奇风

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700 mm×1000 mm 1/16

印 张: 16

字 数: 201 千字

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2965-8

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

序言

在世界移动电话最大生产商诺基亚的故乡——芬兰，手机已相当普及。漫步芬兰首都赫尔辛基街头，你甚至可以看到许多孩子的手中都拿着手机。调查显示，有一半以上的芬兰人拥有手机，手机的普及率高达 58%，居全球第一。但这并不意味着市场已经饱和，诺基亚首席执行官约玛·奥利拉先生预言：“今后几年内，芬兰的手机拥有率将达到 100%。”

事实上，正如通用汽车代表美国一样，诺基亚代表了芬兰，它是推动芬兰走向更加繁荣的工业动力。在芬兰多数主要工业部门处于萧条萎缩的时候，其电信设备产值却增长了 81%。诺基亚的产值占芬兰国民生产总值的 3%，难怪芬兰总理把诺基亚称为是芬兰经济的第三条腿。称赞它把一个曾经以森林为主的小国变成了一个“后工业信息社会”。

一个来自 500 万人口的北欧小国的森工企业是怎样成为当今世界三大通信设备生产厂商之一的跨国公司的呢？诺基亚相信：成功的秘诀在于时刻把握市场变化趋势，及时调整公司发展战略，抓住时机、果断变革，始终领先一步。



来自北欧的通信传奇：诺基亚

日本学者大前研一的《专业主义》中有一句话：“你够专业吗？”在电子通信领域，诺基亚是做得最专业最成功的公司。本书会生动讲述诺基亚是怎样从一个专事生产橡胶纸张的传统公司，历经转型，最终成长为今天的手机霸主的。



目录

CONTENTS



第一章 诺基亚的移动神话

- 一、起于合并 / 2
- 二、曲折岁月 / 4
- 三、迈向辉煌 / 5
- 四、新世纪 新挑战 新机遇 / 11
 - 链接 1: 诺基亚公司大事记 / 15
 - 链接 2: 神话制造者——约玛·奥利拉 / 17
 - 链接 3: 塞班 (Symbian) 和安卓 (Android) / 20



第二章 诺基亚的快速研发策略

- 一、打破规则 / 26
- 二、科技领先 / 28
- 三、以人为本 / 41



第三章 诺基亚的经营战略

- 一、全面转型 / 44
- 二、进军互联网 / 48
- 三、赢利模式 / 52



来自北欧的通信传奇：诺基亚

四、专业化道路 / 55

五、矢志革新 / 56

六、初次战略失误 / 58

● 专题：专业化和多元化的经营条件 / 65



第四章 诺基亚的品牌战略

一、品牌理念 / 70

二、品牌塑造 / 77

三、品牌推广 / 81

四、整合营销传播 / 87



第五章 诺基亚的营销模式

一、游戏营销 / 92

二、娱乐营销 / 93

三、公益营销 / 95

四、环保营销 / 99

五、俱乐部营销 / 106



第六章 诺基亚的供应链管理

一、信息先行 / 112

二、星网供应 / 113

三、复合终端 / 120

四、从分销到直供 / 121

第七章 诺基亚的客户服务

- 一、竭诚服务 / 126
- 二、全程专业支持 / 132

第八章 诺基亚的管理创新

- 一、诺基亚方式 / 142
- 二、全面质量管理 / 146

第九章 诺基亚的独特人才策略

- 一、选拔：不唯专业水准 / 158
- 二、培养：投资于人 / 160
- 三、激励：物质并精神 / 164
- 四、沟通无处不在 / 170
- 五、平衡工作和生活 / 173

第十章 诺基亚的创新法则

- 一、业务创新 / 176
- 二、技术创新 / 180
- 三、服务创新 / 181
- 四、产品创新 / 183
- 五、细节创新 / 185

第十一章 诺基亚的企业文化

- 一、四大价值观 / 188

来自北欧的通信传奇：诺基亚

二、科技以人为本 / 192

三、创新制胜 / 194

四、企业公民形象 / 197

第十二章 诺基亚的竞争与合作策略

一、手机市场三足鼎立 / 204

二、联手西门子 / 213

三、与 Mobily 共赢 / 214

四、集众竞合 / 215

第十三章 诺基亚的未来蓝图

一、完全移动生活 / 222

二、通信数字化 / 223

三、领跑互联网 / 224

第十四章 决战智能手机

一、群雄势力范围图 / 228

二、在燃烧的平台变革 / 234

三、结盟微软突出重围 / 240



来自北欧的通信传奇：诺基亚



一、起于合并

芬兰地处北欧，天气寒冷，三分之一的地区在北极圈内，人口500多万。近70%的土地被森林覆盖，所有的人仿佛都居住在森林里。

在一百多年的历史进程中，诺基亚从一家造纸公司发展成为生产多种工业及消费产品的企业集团，并且成为全球行动通信领导厂商之一。

1. 诞生之初

诺基亚这个名称原意是一种动物、一个地方和一群人。

诺基亚（Nokia）一词源自于古芬兰字“nois”，一种栖息在诺基亚河（Nokia River）两岸类似远古貂鼠的小型黑貂，诺基亚市的市徽上便是一只黑貂爬行于一条蓝溪中。作为地名，诺基亚的原意仅指诺基亚领地，后来诺基亚也被用来指称住在帕卡拉教区（Pirkkala）诺基亚领地上的人们。

诺基亚作为企业始于1865年，采矿工程师弗莱德里克·艾德斯坦（Fredich Idestam）在芬兰北部的一条河边建立了一家纸浆工厂，并以这条河的名字来命名，即诺基亚。随着工业化浪潮在欧洲兴起，纸板的消费量迅速增加。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。



诺基亚纸浆工厂成立之后，在工厂的周围形成了一个社区，当地人开始用诺基亚来指称当时正欣欣向荣的整个工业区。1937 年建立的北帕卡拉镇为了表彰当地最大的工业设施和雇主而改名为诺基亚镇。1977 年，诺基亚镇又升格为诺基亚市。

2. 三雄合并

1918 年至 1922 年，诺基亚公司已经成为一个有凝聚力的集团公司。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。

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。到了 20 世纪 20 年代，这家工厂开始以诺基亚作为他们的品牌。除了皮靴和轮胎外，工厂继续开发其他橡胶产品，如工业用橡胶制品、雨衣、地毯、球类及橡胶玩具等。

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，电缆需求量也随之激增，起初工厂员工仅有几个人，但工厂发展迅速。“二战”以后，芬兰电缆厂开始和苏联进行贸易，20 世纪 60 年代对西方国家的出口迅速增加。

3. 并购步伐

1967 年，三大工厂合并为诺基亚集团，发展成为一个包括造纸、化工、橡胶等几个领域的集团公司。

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

20 世纪 70 年代早期诺基亚的线缆和微波传输设备在相邻的瑞

来自北欧的通信传奇：诺基亚

典、苏联及全球其他国家的市场所占份额不断增长，其客户领域包括天然气、石油、铁路公司等。



二、曲折岁月

但是这家原来生产造纸机、纸浆、橡胶轮胎、电线电缆的企业，在 1992 年之前还没有什么名气。

诺基亚的多元化经营方式使得公司力量分散，优势不明显，加之对手太多，所以诺基亚在发展中走过了一段曲折的道路。

1977 年，卡里·凯拉莫成为诺基亚新总裁。凯拉莫的公司战略是想将诺基亚变成一家全球性的集团公司。他认为工业电子类产品将有很大的发展前景与空间。凯拉莫把目光瞄准了当时开始新兴的家用电器、计算机、BP 机等。

20 世纪 70 年代，家用电器对企业、银行产生了巨大诱惑力，因为所有家庭都要购买电视机。因此，20 世纪 80 年代初诺基亚开始投资于电视业务，诺基亚总裁卡里·凯拉莫说：“我们要么全身心地投入电视制造业，要么根本就不做。”他坚持在电视领域继续投资。

1984 年先后收购了芬兰的萨罗拉公司、瑞典的卢克索公司，成为北欧最大的电视机制造商。1987 年诺基亚的电视销售成绩斐然，这一来，使电视机成为诺基亚最大的业务，但世界电视机市场已经出现了严重的生产过剩。

大量电视机品种的产出以及显像管生产无利可图，电视机生产累计损失高达 71 亿芬兰马克，效益很不理想。1988 年，电视生产



厂的重组暂停。诺基亚电缆也有它自身的问题，国内市场正经历着严重的衰退，诺基亚节节败退。1987年，诺基亚收购了法国的一家公司，把电视机业务开展到了法国，1988年，诺基亚又收购了德国波鸿的电视机公司。同年，诺基亚又收购了爱立信的计算机业务。与诺基亚进行狂热收购相对应的是，欧洲的电视市场早已饱和。这个时期，其他商业巨头已经转型至无线领域，比如IBM公司。而此时，诺基亚在无线领域还没有像样的产品，此时的无线市场，是IBM的天下。

美国摩托罗拉只花了很短的时间，就在无线通信技术上后来居上，研制出了第一代手机——模拟机，并大批量生产，使唯一能给诺基亚带来赢利的手机产品在市场上处处碰壁，公司开始亏损。股东们怒气冲冲，1988年12月2日，凯拉莫自杀身亡。

1991年，是诺基亚最耻辱的时刻。诺基亚最大的股东——一家投资银行，竟乞求爱立信廉价收购诺基亚，遭到爱立信轻蔑的拒绝。

诺基亚站在了发展的十字路口。



三、迈向辉煌

1. 无线天机

当时诺基亚已由造纸、橡胶、电缆等传统型工业转变为一个经营计算机、电子消费品和电信产品的高科技集团公司。

诺基亚真正的大发展是从奥利拉1992年上台之后。奥利拉响亮地提出：“未来将属于通信时代，诺基亚要成为世界性电信公

来自北欧的通信传奇：诺基亚

司。”这位首席执行官推出了以移动电话为中心的专业化发展新战略，集中90%的资金和人力加强移动通信器材和多媒体技术的研究和开发。

1993年10月，诺基亚董事会决定首要任务是去掉消费类电子部门。

奥利拉于1994年5月在香港召开的董事会战略会议上，提出了他的计划：诺基亚应把重点放在电信和移动电话部门，并将其他业务领域全部剥离。在出售计划中，列有电缆、电缆设备、轮胎、工业类电子产品、能源和消费类电子等部门。董事会对此犹豫不决，但最终还是实施了出售计划。将造纸、轮胎、电缆、家用电子等业务或压缩到最低限度，或出售，或独立出去，甚至忍痛砍掉了拥有欧洲最大电视机生产厂之一的电视生产业务。1994年3月关闭了埃斯林根显像管制造厂。1996年夏天，诺基亚卖掉了电视机生产设备。

虽然公司转型之初，经济上出现了亏损，由于电信与手机业务的巨大盈余，公司的负债能力得到了极大的增强。

诺基亚的决策者以其对移动通信行业发展趋势的敏锐把握，抓住了这个绝佳时机。当别的公司还在加强模拟技术的研究时，诺基亚操作简便的数字移动电话已准备就绪。这些电话经过专门处理，能适用于全球范围内的不同频率和标准。恰在此时，正如诺基亚所预料的那样，世界移动电话的需求量进入了一个高速增长的时期，早已为此作好充分准备的诺基亚实现了飞跃。

2. 神话制造

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，并以数字技术推广，这就是全球



通——全球移动电话通信体系的由来。从一开始诺基亚就一直是全球通技术的主要开发商，首次全球通对话就是用诺基亚电话，于1991 芬兰首都赫尔辛基通过诺基亚无线网络进行的，打电话的人是芬兰副总理哈里·霍尔克里。全球通技术为诺基亚在全球的拓展奠定了基础。

诺基亚在电信方面的资源集中优势更使它在蓬勃发展中的电信市场上如鱼得水。从20世纪90年代中期开始，全球移动电话市场迅速发展。诺基亚名列业界第一，几乎在每个洲都建立了工厂和销售网点。

诺基亚推出了他们的首款（GSM）电话——诺基亚1011，打响了他们迈向移动通信行业的第一炮。而在1994年，诺基亚推出了自己的首款以轻盈为卖点的手机——诺基亚2100，诺基亚总共卖出了200万部诺基亚2100，正是这款手机开拓了诺基亚的市场，值得一提的还有，这款手机还是第一款采用了诺基亚经典的诺基亚铃声的手机。

1995年，诺基亚遭遇了一次物流危机，最终凭借新的有效的运营体系得以解决。在全球移动电话市场扩张已经进入停滞阶段、全球价格竞争愈演愈烈的21世纪，诺基亚凭借这些经验，依旧保持赢利。

接下来的几年中，1996年诺基亚公司拍卖旗下的电缆厂及彩电生产业务，并且在移动通信领域取得飞速发展。诺基亚于1997年发布了诺基亚6110，第一款内置游戏的移动电话，把电话和娱乐很好地联系在了一起，而且，该机的内置的贪吃蛇游戏也一直流传至今。

1998年对于诺基亚来说是非常重要的一年，因为他们正是在

来自北欧的通信传奇：诺基亚

这一年当中生产出第一亿部移动电话，一跃成为世界最大的移动电话生产商。

1999年，诺基亚推出了世界上第一款移动上网（WAP）手机——诺基亚7110，就是这款现在看上去再普通不过的手机造就了一场不小的震撼，正是它的出现，让人们知道了原来手机也是可以上网的，而且也正是它的出现，造成了目前网络增值运营商疯长的局面。

时间转到21世纪，这时候的诺基亚的发展就要和3G联系起来了，随着网络技术的进步及人们生活的需要，原先的GSM网络已经越来越不能满足人们的生活，而3G在这个时候适时出现，随即就迅猛地发展进而占据了主流的运营市场。其后，手机的发展越来越迅猛，而诺基亚逐渐成为手机行业的领头羊。

3. 完全移动生活

为提高其运营效率、维持市场领导地位，2004年1月，诺基亚根据新战略重组为四大业务部：移动电话业务部、多媒体业务部、企业解决方案业务部以及网络业务部。这次重组的一大特点是对诺基亚进行重新定位——它不再只是一家手机及移动通信设备商。

移动电话业务部提供全球移动通信/增强型数据（GSM/EDGE），第三代移动通信技术/宽频分码多重存取（3G/WCDMA）和码分多址（CDMA）移动电话和设备。多媒体业务部旨在通过GSM，3G/WCDMA，无线局域网（WLAN）、蓝牙和其他标准连接的先进移动设备 and 应用等形式为消费者提供移动多媒体体验。企业解决方案业务部为企业和机构提供包括企业级移动设备、安全基础设施、软件及服务在内的产品和解决方案，另外还与其他公司合作，提供固定IP网络安全、移动企业电子邮件等。网络事业部为