

O K I A T H E I N S I D E S T O R Y

NOKIA THE INSIDE STORY



NOKIA
THE INSIDE
STORY



走近诺基亚

[芬兰] 马蒂·海柯 著
罗汉 译

上海人民出版社

走近诺基亚

(芬)马蒂·海柯 著

罗 汉 译

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

走近诺基亚/(芬)海柯著;罗汉译.

—上海:上海人民出版社,2003

ISBN 7-208-04735-9

I. 走... II. ①海...②罗... III. 移动通信-电子工业-
工业企业管理-概况-芬兰 IV. F453.166

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第053076号

审 校 龚文菲

责任编辑 吴书勇

封面装帧 奇文云海

Authorized translation from the English language edition entitled Nokia. The Inside Story by Martti Häikiö, Published by Edita Publishing Ltd and Nokia Oyj, Copyright 2002.

走近诺基亚

[芬]马蒂·海柯 著

罗 汉 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 9 字数 201,000

2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

印数 1-5,100

ISBN 7-208-04735-9/F·1036

定价 25.00 元

前言

在诺基亚整个漫长而多彩的成长过程中,它对芬兰的历史起着重大影响,而近些年来,它对于全球企业的历史产生的影响也更为显著。公司的改变和扩张如此迅速,这使得那些与公司关系密切的人有时都难以真正了解。于是,公司的董事会于1997年1月决定委托他人编写一部公司历史,向人们讲述公司从19世纪60年代的创始到21世纪的完整的发展历史。这部完整的公司史于2001年末以芬兰语出版,全书包括三卷:《兼并》——描写了公司1865年至1982年间从早期的业务变革到一家芬兰集团公司的历程;《狂飚时期》——记载了公司1983年至1991年间的一些主要合并以及一家欧洲电子公司的建立;以及《全球化》——讲述诺基亚作为全球电信公司在1992年至2001年间的崛起。

本书摘自以上三卷并为国际读者作了修订。完整的公司历史以及本书都由赫尔辛基大学高级讲师马蒂·海柯所著,为此,我要向他致以最热烈的感谢。海柯博士在其研究中得到了对于诺基亚员工及档案的自由访问权力以及编辑上的自主权,他还得到了由爱德华·安德森教授领导的历史委员会的协助,该委员会的成员还有卡斯米尔·厄尔卢斯、萨卡里·萨尔米南以及秘书哈里·考林。爱德华·安德森在1973—2000年间曾是诺基亚董事会的成员,卡斯米尔·厄尔卢斯在1989—1999年间曾是诺基亚董事会的成员并且在1992—1999年间任董事会主席,萨卡里·萨尔米南在1986—1993年间曾是掌管电信业务的执行委员会的成员,哈里·考林在1974—1996年间曾任诺基亚董事会和执

行委员会的秘书。我也参与了历史委员会的工作。

本书的目的在于向读者提供诺基亚公司在不同发展阶段的信息,这些信息经过了大量的研究梳理,是可靠的。本书不仅是为了诺基亚的员工、投资者、股东所写,更是为了那些对诺基亚历史感兴趣的普通读者所著。

约玛·奥利拉

诺基亚主席和首席执行官

致 谢

我要衷心地感谢诺基亚公司历史委员会、公司的管理人员与员工。能够在一个如此开放和振奋人心的环境中工作，我感到十分愉快。

我要特别感谢朱哈纳·奥涅斯卢奥马博士，正是因为有了他的帮助，我对诺基亚的电缆和橡胶公司取得了史料上的精确了解。我还要感谢许多朋友，他们阅读了我的部分手稿，并给予我详细而有用的意见。

在本书的出版阶段，我要感谢以下朋友的帮助：由诺基亚集团高级副总裁纪文仁领导的工作小组，EDITA 出版社的出版经理朱卡-佩卡·皮尔蒂埃南博士，以及本书英语版本的出版商——PEARSON(培生教育集团)的迈克尔·斯特朗先生。

奥里·V·弗泰南英译了本书的精简版，我要特别感谢本书的编辑迈克尔·约翰逊的亲密合作与鼓励。

本书的任何舛误都由本人承担。我很幸运能够在撰写本书的过程中得到塔提、奥尼和陶依沃的帮助，对此，我深表感激。

马蒂·海柯

赫尔辛基，2002年1月

目 录

前 言 | 1

致 谢 | 1

导言 理解诺基亚的飞速发展 | 1

成功的奥秘 | 3

企业与社会环境 | 4

第一章 时空的消褪? | 7

跃居全球领先地位 | 8

面临管理上的挑战 | 11

奥利拉印象 | 14

从过去吸取经验 | 15

芬兰的信息技术文化 | 17

公开竞争的优良传统 | 20

投资的动力 | 21

解除管制遍及欧洲 | 23

第二章 在充满活力的市场中驾驭变化 | 25

寻求多元化 | 27

面临混乱 | 29

新一代的到来 | 30

成功路上的坎坷曲折 | 31

公司的负担——电视机部门 | 32

底线:利润为负 | 33

第三章 移动电话:诺基亚发展的契机 | 35

使芬兰计算机化	37
面向全球的发展历史	37
以芬兰为基地——优势还是负担？	39
指引诺基亚走向未来	41

第四章 诺基亚家谱寻迹

橡胶工厂的联合	43
1966 年的合并	47
在电子行业站稳脚跟	48
开发电脑与数字电话交换机	51
对抗国家控制	55

第五章 在俄国的阴影下

在自己的国土上展开竞争	59
与苏联建立贸易联系的利弊	62
美国的出口禁令和诺基亚与苏联的贸易活动	64
时代精神——数字化、放松管制、开放门户、“赌场经济”	68
“我们现在不作任何揣测”——1991 年的剧变	72

第六章 处理公司治理问题

管理层复杂化导致的错误	79
令人恐慌的一年——大势黯淡	81
毁灭性的冲击	83
凯拉莫的遗产	85
双重管理结构的瓦解	89

第七章 至今最昂贵的“长征”：投产电视机

为何整合工作半途而废	100
------------	-----

一次痛苦的退场	103
出售林业产品、橡胶和电缆业务	109
面对剥离业务的需要	113

第八章 以科技为本 114

从能源到研究	115
诺基亚研究中心	118
教育和与大学的合作	120
研究工作如何与标准化相联系	124

第九章 GSM 打开未来之窗 127

打破运营商垄断	127
北欧的 NMT	129
GSM 起飞	133
诺基亚、阿尔卡特和 AEG 联盟	137
专注诺基亚品牌	141

第十章 奥利拉其人,其团队及其战略 146

亏损的 1991 年——股价下跌	151
奥利拉整合团队	155
平衡的领导风格,奥利拉的理想	157
“这永远是头等大事”	158
1994 年 5 月的某天,香港	160

第十一章 诺基亚的崛起 162

新兴运营商成为新客户	163
芬兰——移动电话领域的先驱	167
移动电话对大众市场的冲击	171

从商业工具到设计师项目 | 173

第十二章 “诺基亚百万富翁”的诞生 | 176

成长造成的现金流问题 | 177

如何成为“百万富翁” | 178

所有权走出国门 | 180

将芬兰作为基地 | 183

第十三章 新挑战带来高效率 | 186

1995—1996 年的两次利润警告 | 189

偏离预测——对一次危机的分析 | 193

新的物流和新的目标——1996 年的好转 | 195

关键衡量标准:生产率的提高 | 199

第十四章 运营方式随员工扩展的变化 | 201

注重研发 | 201

全新的运行方式 | 204

从信息发布到市场分析 | 206

品牌发展的长期战略 | 208

第十五章 互联网如何改变了运营环境 | 210

新战略:“在全球电信最具吸引力的领域中取得领导地位” | 211

获得互联网技术 | 213

追求全球领导地位 | 216

第十六章 诺基亚引领手机潮流 | 219

志当存高远 | 221

诺基亚在欧洲、亚洲和美洲的发展 | 224

物流管理 | 226

第十七章 寻求新的技术和市场 | 228

诺基亚和微软——操作系统的选择 | 231

北京的战略十字路口:是无线通信还是互联网? | 234

全球的社会责任 | 236

第十八章 忍受全球股价震荡 | 239

从芬兰大机构持股者转变成美国小额投资者 | 240

董事会与公司治理 | 244

奥利拉成为董事会主席兼 CEO | 247

全球移动 IP | 250

组织上的更新:产品和流程 | 251

第十九章 数字世界的融合 | 255

为 3G 标准的诞生而艰苦战斗 | 256

重点的第二阶段:生产和分销中越来越多的外包 | 261

多元化还是专业化的道路? | 266

附 录 | 272

理解诺基亚的飞速发展

诺基亚在其悠久的历史中对芬兰的国民经济作出了巨大贡献,这使得它成为一个地道的民族企业。即便如此,对它的关注更多的是源自于它作为芬兰的首家真正意义上的世界级企业在近来所取得的成功。

诺基亚的发展如此迅猛,它在人们的不知不觉中取得了全球的领导地位,这使得人们对其中的经历知之甚少。诸多旁人,像我一样,对其发展历程十分着迷,而我将从一个历史学家的角度,向大家清楚、完整地展示诺基亚的历史,尤其是它近二十五年的发展。

在开篇的三章,我将试着回答一些人们对诺基亚最关注的问题,对这些问题,稍后的篇章会有更为详细的描述。相关的内容将会在文章中标明,以方便读者快速参考更为详细的叙述。

与其他已出版的关于诺基亚的文章、专著、研究报告不同,此书写成的关键在于笔者获得对诺基亚公司文档库所有资料的无限制的参阅权力,而其中大多数的文件至今仍未对外公开。我作为一个历史学家及学者,用研究学术的挑剔眼光审阅了这些文件及其他来源的信息。

诺基亚公司使我能有机会在不受任何个人和团体干涉的前提下,真实、完整、可信地记录下其公司的历史。我可以自由地进入我所感兴趣的领域,采集相关资料。五年来,我追寻并访问诺



以上三个为最初组成诺基亚公司的三家企业的徽标。其中年代最久的是从事林业和电力生产的Nokia Ab（始建于1865年）。Suomen Gummitehdas Oy公司（芬兰橡胶厂，始建于1898年）生产橡胶套鞋和其他橡胶制品。Suomen Kaapelitehdas Oy公司（芬兰电缆厂，始建于1912年）制造电话和电力电缆。诺基亚现在的徽标始自1992年，后来又去掉了徽标中的箭头符号。

基亚过去和现在的经理，以及在公司发展中的其他一些人物，而他们的个人档案都任由我处置。在这种基本不受限制的资料来源的前提下，我于2001年末出版了一本长达975页的、全记录式的关于诺基亚历史的书（芬兰语版），其内容主要涵盖了公司从1865年到2000年末的经历。而你手头所翻阅的是该书英语版本的简本。

为了取得可信度和持久的价值，一部好的历史著作必须涵盖与其相关的方方面面，包括公司错误的决策和转轨。诺基亚有过光辉的时刻，也曾岌岌可危，它不时地会面对恶性收购或财政困难。本书囊括了诺基亚发展中主要的起起落落。对于诺基亚的惨痛经历，公司首席执行官卡瑞·凯拉莫的自杀，公司在1986—1992年混乱的领导状况，及其消费类电器部门的巨额亏损，都在本书中依据现有的档案和资料作了尽可能详细的描述。

成功的奥秘

● 人们尤为关注这样一个问题：如何看待诺基亚在 20 世纪 90 年代跃居为国际巨头？在我描述公司的早期发展阶段时，我便能感觉到，对这个问题的过分关注遮蔽了诺基亚的发展史。

诺基亚的发展悠久而曲折。在公司早期阶段，它便已是芬兰工业历史的重要角色。从 20 世纪 80 年代末起，诺基亚开始成为欧洲工业发展的领头羊之一，而到了 90 年代，它成为了影响全球经济的重要角色。虽然一再有议案提出将公司从芬兰本国迁到靠近消费者和国际金融资源的地点，但是公司的领导层最终总是更乐意留在本国。诺基亚是芬兰的公司，并为此而自豪。诺基亚的新总部位于靠海的埃斯波的 Keilalahti，那闪亮的“诺基亚大楼”是赫尔辛基外围的建筑地标。

纵观诺基亚的蓬勃发展，我们发现，是对行业的远见和大胆的决策，让一个位处西欧边缘的公司迅速成长为真正的国际巨头。遍及世界的投资者、消费者、生意合伙人，都被诺基亚的故事所感动。毫无疑问，这种感动仍将延续，因为诺基亚是一个会为整个行业的未来考虑谋划、并影响着整个行业的公司。

诺基亚是芬兰第一个被世界公众认可的品牌。在其本土市场上，诺基亚及其前身几十年来都位居大企业的前列。所以，也许应该这么问：究竟是什么让诺基亚从一家芬兰大企业成为欧洲巨头，而后又成为世界巨头？答案的关键在于：诺基亚管理层具有敏锐的行业眼光，并且敢于放弃公司曾经拥有的核心业务，不断地投资于它认为在当时具有发展前景的领域。

本书关注的第二个问题是技术创新和组织结构创新、企业为利益驱动的商业行为与政府当局的控制措施的交互作用。

知识的累积是技术史的一个显著特征，人们借鉴旧的技术搞发明，并最终使其取而代之。然而，行业的成功同样与人及组织息息相关。他们的知识不是以同样的方式进行累积。我认为，一个带有政治色彩的体系不仅不能推动技术创新，而且从很大程度上还会对技术创新设置障碍，减缓甚至限制其发展。对创新的采用过程是一个值得深入研究的领域。

企业经济学是本书要探讨的第三个问题。这是一个介于技术与人的灰色领域，它混合了科技与情感。一方面，它代表了科技的可靠性、明晰性和持续性，另一方面，它又包括人性的弱点，比如缺乏经验、带有偏见和好高骛远。

企业与社会环境

● 新技术的发展不仅依靠其本身的特质和商业机遇，还要取决于政治方面的决策。在这样一个错综复杂的环境中，蜂窝电话技术的发展为我们提供了一个很好的例子。虽然话音的数字化是基于技术进步，但是无线电频率的分配以及管制的解除却是完完全全的政治问题。在这一领域，任何公司的发展都混合着企业与政治的影响。

在本书中，我主要从诺基亚公司所有者和管理者的角度审视公司的战略。本书的一个重要主题在于讨论企业集团的问题：如何选择最佳的商业领域进行投资？其次，本书致力于向读者阐明诺基亚内部企业逻辑以及公司在不同商业领域的重要事件。同时，本书还详细讨论了公司管理、最高管理层和大股东的职能。其中除了讨论了最高管理层的组织及其职能的履行，还包括公司的所有者结构，股东对于公司决策的影响，不同管理主体的角色与责任。这一切都对诺基亚的历史有着深远的影响。

在本书中,我还对那些影响诺基亚公司运行境况的环境、外部决策和现状作了介绍。诺基亚不得不去适应不断变化的外部环境,与此同时,它有能力并且愿意去塑造外部环境。

在评价诺基亚在悠久历史中所有的决策时,我都将其置于当时的芬兰、全球以及政治环境背景下考虑,这一点十分重要,因为诺基亚 137 年的历史横跨了世界大战和各种变革。在这段历史中,有过封闭和国家干预的经济,也同样有过国家较少干预的时期。在恶性通货膨胀及惊人的高利率使融资战略陷入混乱后,随之而来的常常是通货紧缩和低利率。经济深度的危机和经济的过热交替出现,这使得公司时刻保持着警觉。芬兰在冷战时期与东方交好,在加入欧盟后,又转向西方。这一切最终使得诺基亚对于保护主义和经济全球化同样熟悉。

如果说本书给那些追寻成功的人带来讯息,那应该是对于灵活和敢于接受新事物这些品质的渴求。只有拥有了这些品质,一个公司才可能在如今竞争激烈的全球环境中发展。

为了便于欧洲以外的读者理解,我经常比较自由地使用“诺基亚”这一名称来指代它过去和现在的公司以及它的一些合资企业和分支机构。

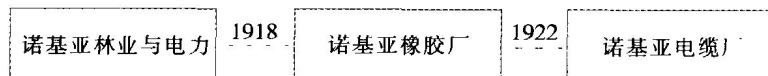
同样,为了使关于金融的讨论易于理解,除了作出特别说明的,所有欧元的兑换都以 2000 年汇率的平均价格计算。

诺基亚和它的前身公司

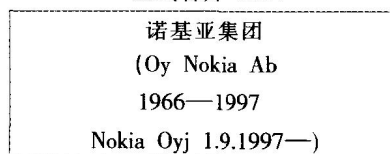
三家独立的企业



由橡胶厂掌握所有权的实际集团



正式合并 1967



2002年的诺基亚公司

