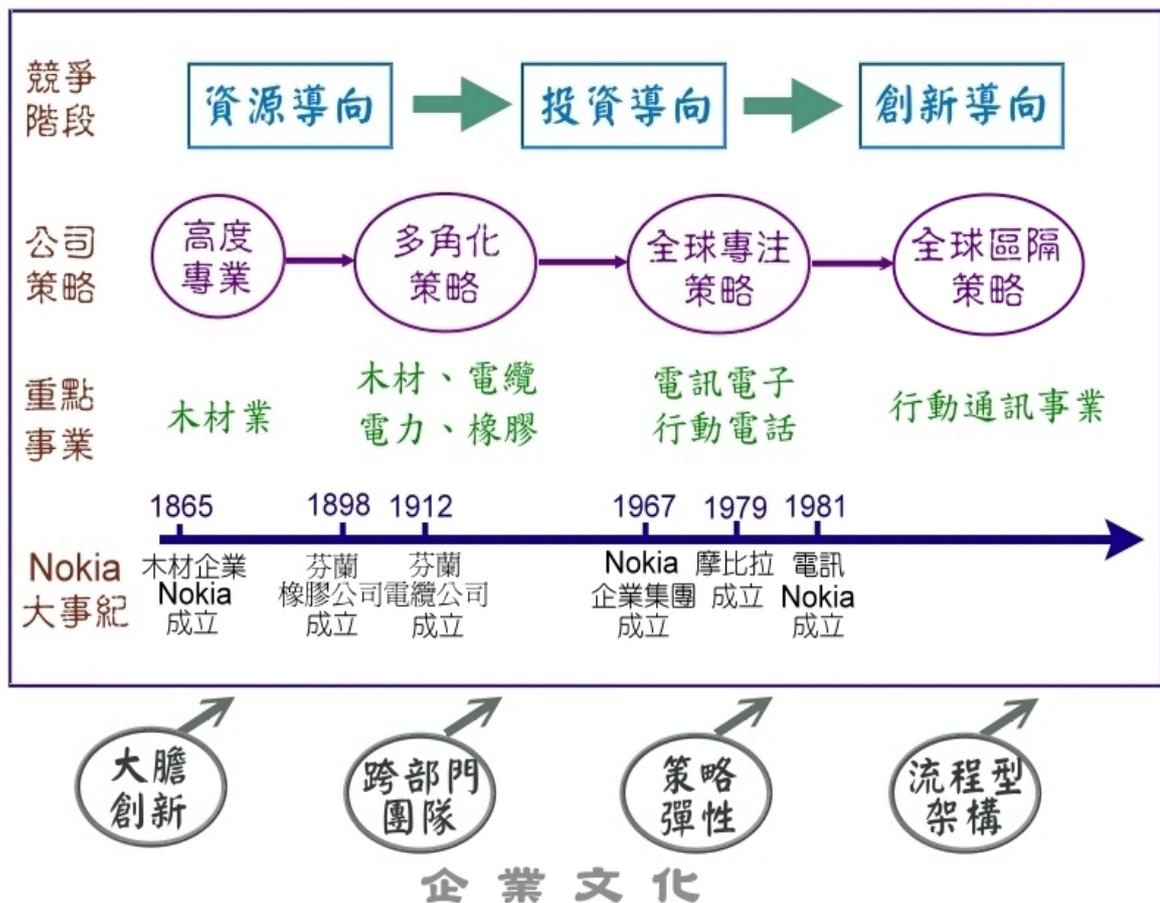


## 前言

Nokia，一個來自小國芬蘭的公司，憑藉著彈性創新的企業文化，順應環境發展策略，最終成就了一個全球知名的企業；他，如何善用政商情勢，抓住市場機會？如何堅持企業文化，創造卓越績效？如何一個資源匱乏的蕞爾小國，爆發震動全球的力量？Nokia 不是沒有失敗過，但他可以再站起來，迎向競爭，創造優勢，憑藉著的正是他的公司策略及企業文化，因此，以下將分別從 Nokia 的策略及文化兩方面，探討其成敗的原因及競爭優勢，並提出我們的感想與反思，而在此之前，先以下圖將 Nokia 的發展及策略變革作簡單的描述。



## Nokia 企業發展策略

資源導向的多角化策略：

從草創之初，Nokia 這家公司便積極展現與其他芬蘭公司不一樣的地方。秉持大膽夢想即不斷創新的企業願景，Nokia 以木材業為根本，並且多角化進入了電力、橡膠以及電纜產業，多角化發展使 Nokia 能夠在某一產業遭受景氣循環或是競爭面臨困境時，透過其他產業依舊維持穩定的收益。此外，芬蘭地近蘇聯，政治上受到相當多的牽制，無法參與歐洲整合性組織，連帶影響了芬蘭整體經濟發展。此時 Nokia 再度展現與眾不同之處，起身反對政府限制企業向國外融資，並且積極尋求歐洲市場，為的是在歐洲市場與蘇聯市場中取得平衡，避免風險；

另一方面，再一次多角化跨足到電子與電訊產業，並且透過經驗曲線以及 BCG 模型分析，認定這兩項事業將是未來 Nokia 核心產業。至此，Nokia 已經從過去依靠樹木創造出的相對優勢轉變成為依靠人力為主的競爭優勢。

在 Nokia 這百年來的發展歷史中，透過大膽夢想及不斷創新的企業願景，先以生產要素為基礎力行多角化，即使面對的是不穩定的外在環境，仍然能夠找出最適合公司的政策，讓公司得以延續。而在由生產要素的經濟基礎演變為投資導向經濟基礎的過程之中，Nokia 選擇了電子電訊產業為重點發展，而有了日後的 Nokia。以 Nokia 的資源足以支撐在芬蘭國內市場的多角化，但是一旦將眼光放到歐洲甚至全世界，則勢必要作出產業取捨，因此才產生了全球專注策略。

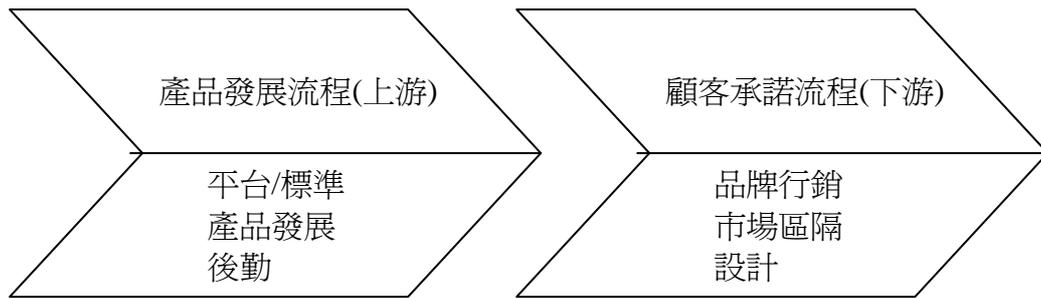
#### 投資導向的全球專注策略：

由於高科技產業產品生命週期短、研發費用高的特性，使得達到規模經濟是成功的重要因素；但一般的中小型企業並不像大型公司能負擔高額資本投資的優勢，因此，將資源專注投入一個較狹窄的區隔上，同時致力延伸此事業在全球市場版圖，藉此獲得競爭優勢的全球專注策略，似乎是如 Nokia 這種小型跨國企業賴以生存競爭的選擇。Nokia 掌握短期的利基機會(niche opportunities)，積極利用產業發展的不連續性(S 曲線的不連續)，針對特定的目標區隔選擇正確的策略，以小型公司的彈性、敏捷和快速行動，進軍特定利基市場，並以此作為投入整體市場的跳板。

此一策略的成功，或許可說是 Nokia 綜合了其本身競爭優勢和產業特性的結果。身處於不斷創新和快速變革的高科技產業，不像 IBM、Microsoft 等大型公司掌握大量資源投入產品研發，Nokia 充分運用其小巧玲瓏的特點，較專注意程度較低的大企業的市場區隔更為明顯；此外，更重要的是，面對產品創新 S 曲線中斷不連續的特性，Nokia 本著其大膽創新的經營理念，將別人眼中的挑戰和危機化為其成功的基石。所謂「知己知彼，百戰百勝」，Nokia 看到了，也適時地抓住產業創新不連續的發展機會，並充分發揮本身自有的競爭優勢，適當分配有限資源以追求最大利益，這或許正是全球專注策略成功背後的意涵吧！

#### 創新導向的市場策略：

面對諸如 3G 時代的來臨、行動通訊和網際網路的結合…等邁入行動資訊社會的挑戰，配合其資源專注分配的經營策略，在全球化和市場區隔日趨明顯強烈的時代潮流中，不同於 Motorola、Ericsson 將大多數資源投入在發展展品和建立平台之上，Nokia 利用全球區隔，強調價值鏈的下游部分(如下圖)，針對不同地區各個特定區隔市場，積極經營行銷業務，同時也透過策略聯盟的模式有技巧地經營供應商、通路與夥伴關係，在製造、營運及後勤等相似性愈來愈高、愈來愈趨向成本競爭的價值鏈上游活動中，減低資本的投入；同時也促成技術規格同質化、齊一化，進而削弱競爭者上游創新力量。



其實，Nokia 的市場策略(或是所謂的「全球區隔策略」)，從根本來說也可視為專注經營策略的延伸。反向從價值鏈終端出發，在強調顧客承諾流程的同時也透過策略聯盟降低上游活動所需的成本。值得一提的是，Nokia 不但藉由策略聯盟達到綜效，減少支出、降低風險，同時更透由聯盟內技術規格的標準化，削弱競爭者的上游創新力量，在增加本身競爭優勢的同時也減弱他人的競爭力量，堪稱高明。而在全力投入資源發展的下游活動，Nokia 當然也有很好的成績，強調人性化的品牌行銷，已讓「科技始終來自於人性」成為眾所皆知的廣告詞，「Nokia」也早已成為全球最有價值品牌之一。針對不同區隔市場設計不同款式手機、平均每 35 天便推出一款新產品，如此快速的市場反應速度，當然也是今日 Nokia 成功的因素之一。就某個角度來說，行動通訊市場的相互替代性其實不低，在眾多皆具備傳統電話、簡訊…等多功能的同質產品中，Nokia 之所以能夠脫穎而出的原因，正在於其成功營造強烈品牌形象、快速反應市場需求…等下游活動的成功吧！

## Nokia 企業文化

Nokia 一直以來便是以大膽創新，不斷追求學習進步來支持整個公司的營運。從執行長到下層的員工，全體上下的公司人員都抱持著此種態度不斷研發和行動。他們知道自己無法以本身的可獲資源或是規模經濟來和世界上資源充裕和組織廣大的跨國企業相比，所以必須在未來有商機的產業中追求先機，Nokia 就是以他們大無畏的態度來面對這市場，不斷的創新，不斷的進步。他們也追求整個團隊組織的彈性與敏捷，市場變幻莫測，他們將原有的團隊結構改變成具有策略優勢能力的流程組織，並且不因事業的成功而將公司無限擴充，使本身在決策反應的速度維持在極度高峰的狀態，也就是如此的精神，使他們在面對消費者善變的口為爭戰中，打出了一場美麗的仗。除此之外，他們始終相信團隊的力量是無敵的，在組織策略的不斷變革之中，他們不曾放下對團隊合作的堅持和努力，凝聚整個組織上上下下每一個團隊對公司的向心力，不只是僱用，更是培養，如此，Nokia 才能全體一起邁向成功之路。

綜觀上述，NOKIA 雖然在早期遭遇到政經形勢弱勢以及一直以來的資源困乏問題，但他們不斷的利用本身存有的特殊架構和文化想法來創造自己和別人不同的競爭優勢，大膽、創新、彈性讓他們身處在動盪不安、高風險性的產業環境

中打出了自己的一片天。身處在每一種不同的時代，就有和時代社會配適的發展策略，快、狠、準的實行。將自己的弱勢阻力，轉化成自身的競爭助力。這也就是 Nokia 今日能夠成功的關鍵吧！

## 對Nokia成功經營的反思

與 IBM 共同的成功因素：

相同	相異	
	Nokia	IBM
專注策略	資源較少	資源豐富
組織適配	流程彈性組織	組織龐雜
強烈品牌形象	重視 team work	強調個人

Nokia 雖已成為世界知名的行動電話廠商，但仍然把自己定位為小公司，期望能發揮出高度彈性，講究效率的優點，這點和我們之前討論過的大象企業 IBM 在策略的取決上完全不同，但本組發現兩者都是未來高科技產業中的一環，在經營理念上仍有相似之處，因此決定拿來比較。

IBM 與 Nokia 同屬於高科技產業的成功品牌，前者資源豐富，組織龐雜，因此利用其規模優勢發展出整合服務系統 Global Service，後者資源雖相較缺乏，卻藉由上游技術規格統一，在下游行銷手法上創新以營造品牌形象，做到產品異質化，兩者雖然先天條件與經營模式南轅北轍，卻可規結出以下共同的成功要素：

- (1) **專注策略**：IBM與Nokia都有遠見的將公司方向從多角化策略拉回專注競爭優勢策略，對旗下事業去蕪存菁，藉由資源重整來強化其優勢產業的領導地位，不隨世俗觀念的誘導而使企業陷入多頭馬車的迷思當中。
- (2) **組織適配**：兩企業皆能在策略改變之際，因應改善組織結構或作業流程，讓策略與組織之間達到適配(fit)，以發揮公司整體營運的最大綜效。
- (3) **強烈品牌形象**：IBM與Nokia都能體認到在未來產品越趨於同質的時代，唯有提昇品牌形象才能做到異質化，因此不斷藉由各式行銷策略加強單一品牌行銷，讓所有產品都能納入品牌保護傘之下。

Nokia 對台灣企業省思：

對於一個來自資源有限的小國芬蘭，且以木材業起家的 Nokia，竟然能利用國際化與多個時期的競爭策略，將公司一步一步帶向全球品牌價值前五大，全世界近 30% 行動電話市場佔有率的頂尖知名企業，實在另人驚嘆，反觀我們台灣，是否也能在現有資源下發揮小國的競爭優勢，而製造出一世界知名品牌，這點值得向 Nokia 的經驗借鏡。近年來，台灣眾多產業的發展均是以 OEM 為主，由於習於代工穩定的經營模式，且在現實環境與利潤的考量下，總是忽視品牌的經營，許多廠商為了求生存，甚至採取短視的低價策略，卻很少有廠商真正把品牌視為長期投資，極度缺乏永續經營的觀點。事實上，從 Nokia 的例子可得知經營

品牌的獲利絕對不比 OEM 來的低，未來台灣企業如何學習 Nokia 透過國際化有效取得外國資源，並良好運用國內優秀人力資源，以塑造出國際知名品牌，會是一條應該努力的路。

### **Nokia 的成功是決策正確？還是運氣？**

Nokia 的成功有一大因素是建立在其企圖心遠大，決策大膽，能不被”小公司玩不起大事業”的思維所侷限，然而在此決策行爲的背後，卻也隱藏了無窮的危機，公司財務槓桿的效果偏高代表了企業資金主要都來自債權資金，風險較大，若非是當年時局的情況配合，或是芬蘭政府及人民的推波助瀾，縱使在決策改變的時間點上掌握的恰到好處，Nokia 是否如現在那麼成功還很難說，因此不應該以成敗論英雄，只能說 Nokia 當時決策方向正確，加上了些許的運氣及情勢的配合才造就出今日這引領全球通訊事業風潮的行動電話帝國。

### **結語**

身處資源匱乏的小國芬蘭，Nokia 的成功，意味著現代企業的成功不再侷限於資源的多寡，而與整體策略的發展息息相關。Nokia 勇於冒險、大膽創新的企業文化，小而敏捷、具有彈性的公司型態，配合能順應時局提出的發展策略，在在都將 Nokia 推向成功之路。今日我們所熟知的行動電話大廠 Nokia，正是在經過一連串策略轉折及環境變遷後的結果，而我們也相信，Nokia 必會繼續堅持其大膽創新、顧客爲重的信念，在競爭激烈的產業中保持領導地位。