

BDA绽放出来的一朵奇葩
——论诺基亚问世带来的新思和启迪

范黎波



一、“星网模式”应该编入哈佛管理案例

“星网模式”应该编入哈佛管理案例

在哈佛大学讲学的英国曼彻斯特大学彼特·狄肯（**Peter.Dicken**）教授，参观了星网工业园以后感慨万千地说：“星网模式”应该作为产业集群的典范编入哈佛大学教科书的案例之中。。。。。



對外經濟貿易大學

“星网模式”应该编入哈佛管理案例

诺基亚星网工业园已成为国际知名的世界级移动通信产业基地。“星网工业园”的诞生是全球竞争的必然产物，与原有意义上的托拉斯不同的是，诺基亚及其配套商之间互为市场，是真正意义上的强强联合。多组织间集成资源强调的是优势互补、多方共赢，而不是项目相关利益人间互相压价、过分竞争，要求企业逐步形成稳定的项目价值链。这也正是几年前西方倡导的“稳定供应商优于凭竞争获得的游击供应商的思想”。诺基亚星网工业园，就是相关利益人集成资源的范例，同时也通过它的不断实践，丰富了产业集群(**Industrial Cluster**)理论的内涵。



對外經濟貿易大學

“星网模式”应该编入哈佛管理案例

星网工业园自**2000年5月8日**正式启动以来，已有近**20家**国内外著名的手机零配件和服务供应商入驻开发区，总投资额超过**100亿元**人民币，已累计出口**60多亿**美元（出口比例**50%**），累计缴纳各种税金超过**15亿元**人民币，并且为国家创造了将近**25000个**的就业机会，**2004年**，星网工业园营业额达到**250亿元**。



對外經濟貿易大學

“星网模式”应该编入哈佛管理案例

星网工业园的诞生体现了当前经济全球化背景下跨国公司之间战略合作的一种趋势，即通过分包的做法，将中游的制造环节交给配套厂商，把更多人力、财力放在上游产品与技术的研发和下游市场的开拓与销售服务上。所不同的是，诺基亚星网工业园把这一切都放在了同一个空间里：以一个企业、一种产品为龙头，吸引数十家世界一流配套企业参与，并在短短一年就形成规模的，却绝无仅有。





二、在中国，诺基亚NO.1

二、在中国，诺基亚NO.1

根据诺基亚预测，到**2010**年，全球新增的**13**亿手机用户中，约**1/4**将来自中国，而与此同时，诺基亚**2004**年在中国市场的净销售额和出口额各自增长了**44%**和**56%**，分别超过**36**亿美元和**33**亿美元。诺基亚在**2004**年取得了两个意义重大的第一：诺基亚赢得了中国整体手机市场份额的第一，同时赢得了大中国区**3G**设备市场份额的第一。终端和系统市场的双料第一，充分证明了诺基亚在中国移动通信行业的领导地位。



對外經濟貿易大學

二、在中国，诺基亚NO.1

自**2000**年起诺基亚一直是中国移动通信领域最大的出口企业，过去**5**年累计出口超过**140**亿美元，几乎占其全球一半的销量，其中包括全球最顶级的手机。目前，诺基亚在中国设有**5**个研发机构，拥有研发人员**600**余名，诺基亚移动电话事业部的全球销量**40%**的手机都由诺基亚北京产品研发中心研发。



對外經濟貿易大學

二、在中国，诺基亚NO.1

2003年3月，诺基亚为了资源的优化配置开始将其在华四家合资企业——北京首信诺基亚移动通信有限公司、北京诺基亚航星通信系统有限公司、东莞诺基亚移动电话有限公司和诺基亚(苏州)电信有限公司进行重组合一，**2005年1月4日**重组后的“诺基亚首信通信有限公司”正式开始运营，由此成为中国最大的外商投资企业之一。



二、在中国，诺基亚NO.1

2005年10月，诺基亚在北京宣布其在中国生产的手机突破两亿部。这对诺基亚来说不仅是一个里程碑，更是一个发展的新起点，它标志着诺基亚已经成为中国最大的手机生产和出口企业。



對外經濟貿易大學



三、根植中国的本土化战略： 在北京建立全球最大的研发中心

三、根植中国的本土化战略： 在北京建立全球最大的研发中心

寻求多赢的本土化策略是诺基亚企业核心竞争力的精髓所在。诺基亚这一重大决策的出台并非偶然，是诺基亚一贯奉行的根植中国本土化战略的进一步深化。让我们回眸诺基亚在中国**20**年的发展历程，便会加深对诺基亚这一具有里程碑意义的决策的认识和理解。



对外经济贸易大学

三、根植中国的本土化战略： 在北京建立全球最大的研发中心

作为一个世界著名的移动通信跨国企业，诺基亚对全球这个统一的大市场有着独到而深刻的理解。**20世纪90年代**以来，诺基亚在包括中国在内的一些国家建有**9个**手机生产基地。诺基亚在这些关键国家积极实施本地化战略，努力实现包括生产、研发、采购、出口乃至人才就业、税收等方面的本地化。诺基亚深知，只有扎根于当地，通过生产、出口、扩大就业机会、提高税收等，才能成为所在国家的优秀企业公民，实现共赢、多赢，才能使企业保持可持续发展的动力，使企业健康成长。



對外經濟貿易大學

三、根植中国的本土化战略： 在北京建立全球最大的研发中心

诺基亚在进入中国市场之初就制定了明智的战略——把本地化作为其决胜中国，进而根植于中国的加速器。**1998**年开始在中国设立了第一个全球性研究中心。**1999**年在北京设立了移动终端产品开发中心。到目前为止，已经在中国建立了**5**个研发机构，诺基亚在中国的研发内容涵盖了从研究到产品、从终端到基础设施、从技术到解决方案的全方位领域。诺基亚致力于在中国的长期发展与合作，不仅针对本地市场设计研发新产品，也非常注重未来通信系统和先进的用户界面的研究。



對外經濟貿易大學



四、成功背后的价值理念：四大理念

四、成功背后的价值理念：四大理念

(1) “合作共赢”理念

从诺基亚**1985**年在中国建立第一个北京办事处到现在**20**年间，一直将“诺基亚致力于在中国的长期发展并成为最佳的合作伙伴”这句话作为他们的“共赢”理念而恪守。在中国诺基亚从无到有，从小到大，成为全球重要的手机和网络设备生产基地，是与诺基亚信守对中国市场的承诺，坚定实施本地化战略，加强与中央和地方政府、运营商、中方合作伙伴及供应商的携手合作，共创未来的一贯方针分不开的。

四、成功背后的价值理念：四大理念

(2) “不断创新”理念

“不断创新”是诺基亚的核心价值观，也是推动诺基亚可持续发展的驱动力量。中国是诺基亚具有战略意义的市场，也是诺基亚全球创新、研发体系的重要组成部分。中国巨大的市场潜力、高素质的人才资源、良好的研发、创新环境，都是诺基亚不断提升在中国的研发的深度和广度的重要因素”。诺基亚深知：“唯有持续变革才能持续领先”。



對外經濟貿易大學

四、成功背后的价值理念：四大理念

(3) “社会责任”理念

2002年6月，诺基亚在中国启动“绿色回收大行动”，对废旧手机、废旧手机配件和旧手机电池开始“无害化”统一处理。

2年后，诺基亚废旧手机回收体系覆盖范围已经超过百个城市，收集到数量可观的废弃手机配件和电池。

诺基亚十分注重环保、公益等公司的社会责任，不仅将其放在员工行为准则中，而且已经和企业文化结合起来，“生命周期思想”就是一个很好的例子。



對外經濟貿易大學

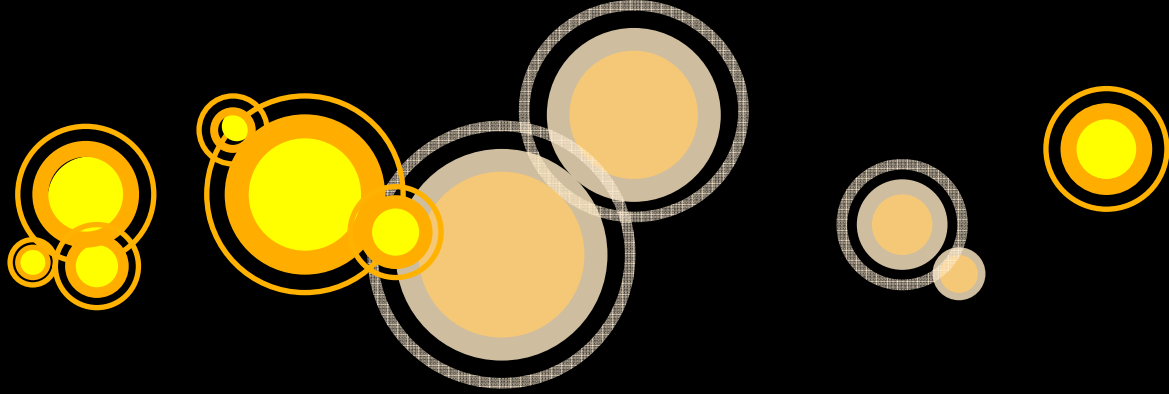
四、成功背后的价值理念：四大理念

(4) “以人为本”理念

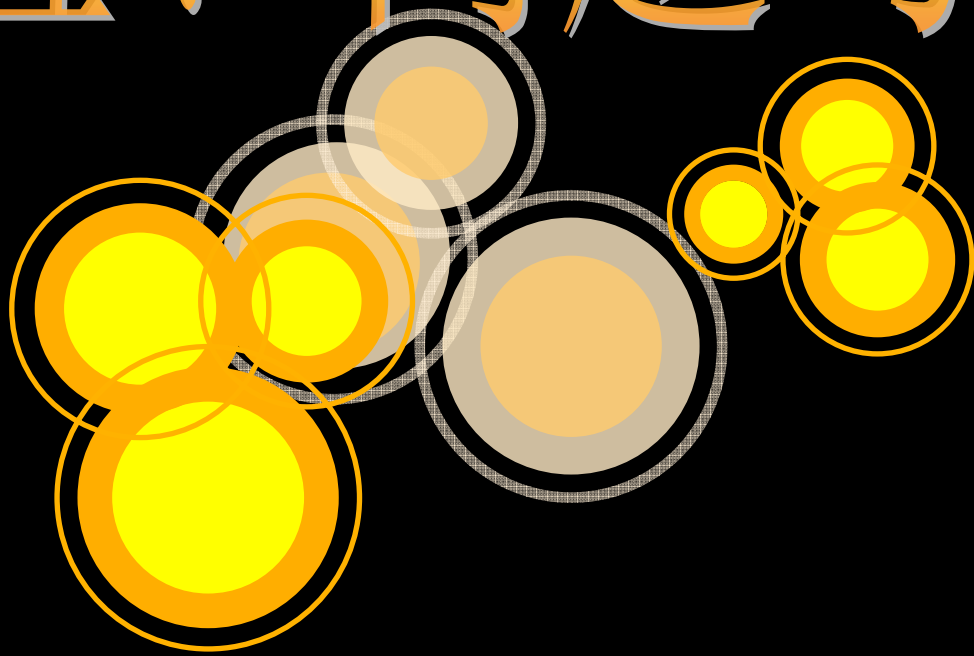
“内部岗位轮换体系”（**Inside Job-rotation System**）是诺基亚独具特色的人才管理模式。诺基亚尊重员工的个人兴趣和职业生涯发展的选择，利用公司内部网站刊登不同国家地区、不同组织机构的工作机会。职位申请的程序也尤为简单和开放，员工可以与用人经理进行直接沟通，得到认可后，通知目前经理和人力资源部。在目前工作合理安排和交接后，就可以上任新的工作岗位。在同等条件下，公司优先考虑内部员工转换工作的申请，这样，不但有利于诺基亚人才的循环，同时也保证了公司文化的延续和员工对公司的忠诚度。



對外經濟貿易大學



五、问题与挑战



五、问题与挑战

在我们慨叹诺基亚以及星网工业园辉煌发展的时候，不会忘记也曾有业内人士提出质疑：“诺基亚星网工业园内一旦产业链的一个环节出了问题，整个‘星网’将陷于瘫痪”。我们不否认市场的严酷性，所以笔者在此引用欧盟贸易专员彼得·曼德尔森的一句话：“对于未来的欧洲来说，威胁不是来自于中国的崛起，而是来自于对挑战的回避。”对于诺基亚同样也是这样，要摆脱威胁就要恪守诺基亚一向倡导的理念——“组织最关心的是能否有能力迅速适应环境”，迎接各种已知的和未知的挑战！

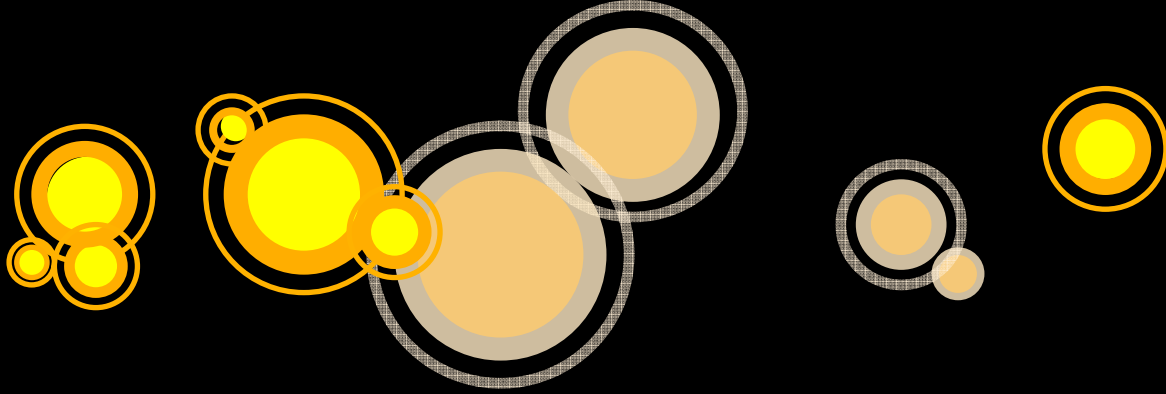


對外經濟貿易大學

六、思考题

- 1、诺基亚公司在为“星网”选址时，为何选中中国？
- 2、请你评价一下“星网”工业园这种产业集群运营模式。
- 3、你认为诺基亚何以在中国市场上迅速发展，其关键的成功因素是什么？





THANKS

