

[天下雜誌「小黑貂變身大老虎 諾基亞，不朽的企業神話」](#)

北歐面貌

潛”鑒 vitaiwan

搭藤票 : 2011/5/6 0:00:00

在古芬蘭文中，諾基亞原指棲息在諾基亞河畔的小型黑貂。小黑貂如今化身行動通訊的大老虎，愈來愈國際化，芬蘭味道也愈來愈淡。儘管受益於全球化，芬蘭人不免焦慮，諾基亞會不會總有一天要外移他國？下一個諾基亞又在哪裡？

諾基亞的生命史，也是芬蘭國家競爭力變遷的縮影。



據芬蘭科學院紐約辦公室主任、《諾基亞革命》作者史坦巴克（D. Steinbock）研究，諾基亞發展歷程的三大策略轉折點，和芬蘭經濟從生產要素導向，演變為投資導向，最後進步到創新導向，若合符節。

「在每個發展階段，諾基亞都是芬蘭重要的開創者與先發者，永遠勇於冒險，不當追隨者，」史坦巴克觀察。

諾基亞之於芬蘭，還不僅只是第一大繳稅戶而已。

鑽研行動科技的史坦巴克回顧歷史，芬蘭獨立後爆發內戰（一九一八年），領導右派白軍和親蘇紅軍對抗的，正是諾基亞前任董事會成員曼尼海默。當時諾基亞總裁佛吉赫姆，也披上戰袍，成為公司所在地的白軍將領。

有很長一段時間，諾基亞在國際上的知名度和影響力，遠遠超過它的國家，更是芬蘭經濟振衰起蔽的最大它砮C



富可敵國 營收比總預算多

芬蘭勞工經濟研究所所長基恩德（J. Kiander）歸納，芬蘭競爭力能超越工業強國，大部份要歸巧驥根籜 b九 年代的高速成長。諾基亞一家公司，產值就佔芬蘭四%的 G D P，和四分之一出口值。芬蘭年經濟成長率三．五%，其中的一%是由諾基亞創造。

說諾基亞富可敵國一點也不為過。去年總營收四一一億歐元，比芬蘭政府一年總預算還多。芬蘭引以為傲的研發投資，其中有三分之一的經費，是來自諾基亞的貢獻。

諾基亞的成央A帶動芬蘭數百家新科技公司成立，總共為芬蘭開創了四萬多個工作機會。至今，諾基亞全球六萬八千名員工中，芬蘭籍員工仍佔了一半。

芬蘭不能沒有諾基亞，相對的，諾基亞也不能缺少芬蘭。芬蘭國家政策獨厚資訊通訊產業，傾產官學三方，全力建立壓倒性競爭優勢，諾基亞從中壯大實力。如果不是在芬蘭，諾基亞也不可能成為全球最大的手機製造商。

芬蘭人是出了名的寡言。美國語言學者曾開玩笑說，芬蘭語是全世界最好學的語言，「因為根本不必開口。」二次大戰期間，德國劇作家布萊希特曾暫居芬蘭，他生動觀察到：「芬蘭人通行兩種語言，卻選擇保持沉默。」

Linux程式發明人托瓦茲就深切體會，芬蘭人不喜歡面對面溝通，於是熱烈擁抱手機這種發明。諾基亞轉向手機生意，沉默的芬蘭人奶彳i沒。

台大國際企業系教授湯明哲曾經研究，諾基亞的組織很像爵士樂團，非常有彈性和流動性，這也是諾基亞的芬蘭基因。將諾基亞帶向頂峰的前任執行長歐里拉就剖析，諾基亞能夠成央A在於它「沒有階級、非常扁平」的芬蘭性。



諾基亞的環保DNA

芬蘭人酷愛自然的天性，也反映在諾基亞的生態足跡。

在國際環保組織眼中，諾基亞一直是綠色企業的典範。

在諾基亞工作二十五年、負責環保事務的副總裁索米能（K. Sorminen）表示，諾基亞的使命之一，是成為環境議題的領導企業，芬蘭工程師在發想新產品時，都不會忘記他們的綠色初衷。

諾基亞每年要舉辦國際環保論壇，辦公室的能源消耗量每年也要減少六%，「芬蘭人的環保意識已經嵌入諾基亞的DNA，」索米能說。

全球化消弭了國家的疆界，企業的國籍也愈來愈難定義。諾基亞到底還算不算原汁原味的芬蘭公司？

從股權結構來看，諾基亞是「美國人的」；從決策管理而言，諾基亞又是不折不扣的芬蘭公司，直到四年前，諾基亞資深管理階層才第一次有非芬蘭籍進入。

四十九歲的諾基亞企業溝通副總裁蘇米寧（A. Suominen）強調，沒有了芬蘭特質，諾基亞就不是諾基亞。在自我介紹時，蘇米寧指著自己的名片，帶著優雅自信的笑容說，在芬蘭文中，她的姓氏就是「芬蘭」。

芬蘭的血統，強化了諾基亞硬科技中的軟性氣質；諾基亞的存在，推升了芬蘭意識的認同。就像是活水中的活魚，彼此互相幫襯。

諾基亞手機礎b會議桌上，線上防毒軟體公司F-Secure創辦人席拉斯瑪（R. Siilasmaa）正在等待諾基亞執行長康培凱（Olli-Pekka Kallasvuo）的電話。從小喜歡電腦、十九年前創業的席拉斯瑪從沒想過，有一天他會變成諾基亞的供應伙伴。他認為，諾基亞對他們這些後生晚輩的最大啟示，是證明芬蘭企業也可以是世界領導者。

「以前芬蘭的大企業只能做橡膠靴和衛生紙，現在我們可以做全球最主流產品的第一大品牌，」席拉斯瑪親身體會，受到諾基亞鼓舞，芬蘭這十幾年創業風氣日益旺盛，創業者也比過去有自信。

在古芬蘭文中，諾基亞原指棲息在諾基亞河畔的小型黑貂。小黑貂如今化身行動通訊的大老虎，愈來愈國際化，芬蘭味道也愈來愈淡。

儘管受益於全球化，芬蘭人不免焦慮，諾基亞會不會總有一天要外移他國？下一個諾基亞又在哪裡？

作者：蕭富元

文章來源：[天下雜誌](#)385期 2007/11

[圖片來源](#)