



失敗與成功之探索

NOKIA

王朝的興衰

第三組

組長 楊珊驊 4A2J3019

閻明翌 4A2L0030

何宗翰 4A2L0040

陳彥誠 4A2L0052

趙家駿 4A312073

- PART ONE
- PART TWO
- PART THREE
- PART FOUR

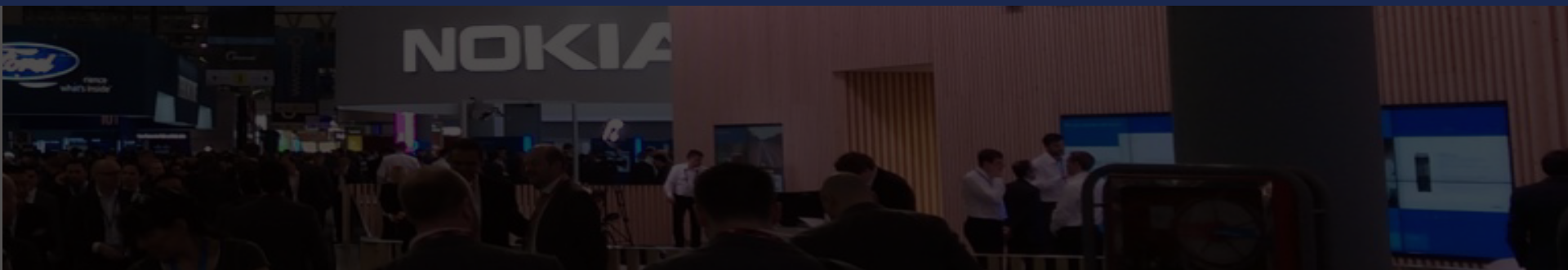
什麼是NOKIA?

成功的關鍵。

為何失敗?

結語。

Contents



PART ONE

什麼是NOKIA?

前言

The Nokia logo, consisting of the word "NOKIA" in white, bold, sans-serif capital letters, centered within a solid blue square.

NOKIA

Nokia 一度曾經為手機的代名詞。
但在 2010 年底，Nokia 的智慧型手機作業系統
Symbian 就被 Android 超越。

而根據 IDC 在 2012 年 10 月公佈的數據，
Nokia 甚至已退出全球五大智慧型手機製造商的陣營。
是什麼樣的原因，讓一度意氣風發的手機大廠由盛轉衰？

PART ONE
WHAT IS NOKIA ?

NOKIA簡史

Nokia創立於1865年，由芬蘭工程師(弗雷德里克·伊德斯坦)所創，起初從事紙漿及造紙業務。

1868年，開始投入橡膠加工，生產皮靴和輪胎，除此也生產工業用橡膠製品。



PART ONE

WHAT IS NOKIA ?

十九世紀末，無線電萌芽起步，投資芬蘭電廠。
1967年，諾基亞收購了芬蘭電纜廠的大部分股份，
諾基亞木漿廠、芬蘭橡膠廠、芬蘭電纜廠三大工廠聯合為諾基亞集團。

這是諾基亞成形的時期。
為芬蘭國內跨產業的大型公司，

其產業涉及造紙、化工、橡膠、電纜、製藥、天然氣、石油、軍事等多個領域。
芬蘭電纜廠1960年就成立了電子部，1962年開始研究無線電傳輸問題，
到1967年諾基亞集團成立時，電子部已發展成為僱佣460人、
所創淨銷售額佔整個集團淨銷售額3%的大部門。
這為諾基亞之後的通信之路奠定了良好的基礎。

1969年諾基亞率先引進符合國家電報電話諮詢委員會(CCITT)標準的PCM傳輸設備，
提前邁入數位時代。此時，諾基亞也作出了自己歷史上最重要的戰略抉擇。
20世紀70年代，諾基亞的發展目標逐漸轉向完全數位位的電信網絡設備。



PART TWO

成功的關鍵。

成功之關鍵

重視科研不斷創新 /

Nokia的成功因素可以歸納為，集團投入大量的科研資源，並不斷創新，自己創造市場。

以科研發展經費來說，二零零零年的淨銷售額達三百零三億歐元，科研發展經費用了約六百億歐元，二零零一年也用了五百三十八億歐元。

諾基亞本身的科研發展部非常龐大，共有一萬八千六百名員工。它們的科研發展策略是對內與對外兼備。



PART TWO

KEY TO SUCCESS .

對外方面，諾基亞在全球與業界、大學教研機構和國際組織合作；
在歐洲，與五至十個國家有研究專案，例如舉辦世界無線研究論壇；
在美國方面，與麻省理工學院等多家大學共同研究；在亞洲方面，
諾基亞的三大合作夥伴是中國、日本與印度，各自分工是：
中國主要是流動通訊與互聯網的結合；
日本是第三代流動電話商業網絡；
印度是軟體與流動通訊的開發。

這些合作攻關的專案，都是這三個國家的長處。

PART TWO

KEY TO SUCCESS .

1987年 諾基亞正式發布了重達1.7磅的手提電話Mobira Cityman



1982年 諾基亞生產了第一台車載行動電話Mobira Senator

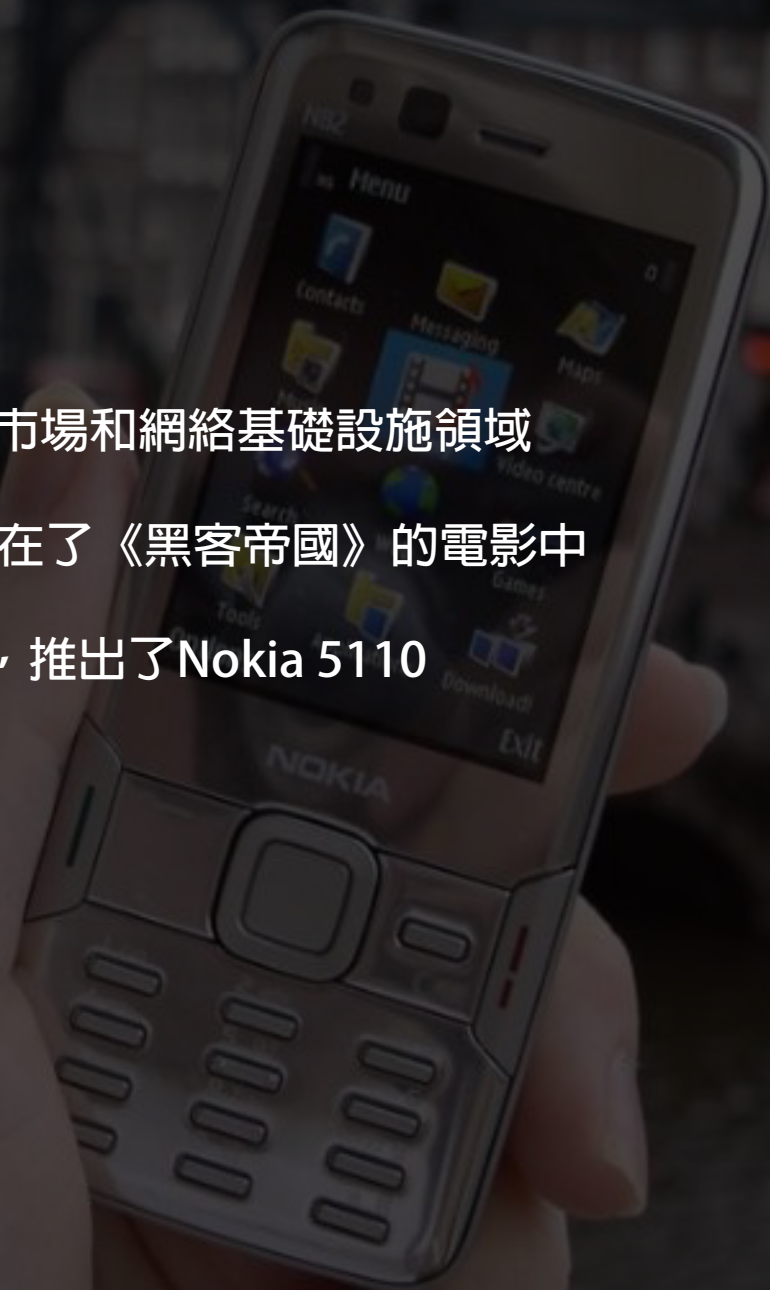
PART TWO
KEY TO SUCCESS .

1992年 諾基亞開始全力進軍行動電話市場和網絡基礎設施領域

1996年諾基亞推出Nokia 8110,並出現在了《黑客帝國》的電影中

1998年諾基亞開始領跑全球手機行業，推出了Nokia 5110

...等



PART TWO
KEY TO SUCCESS .

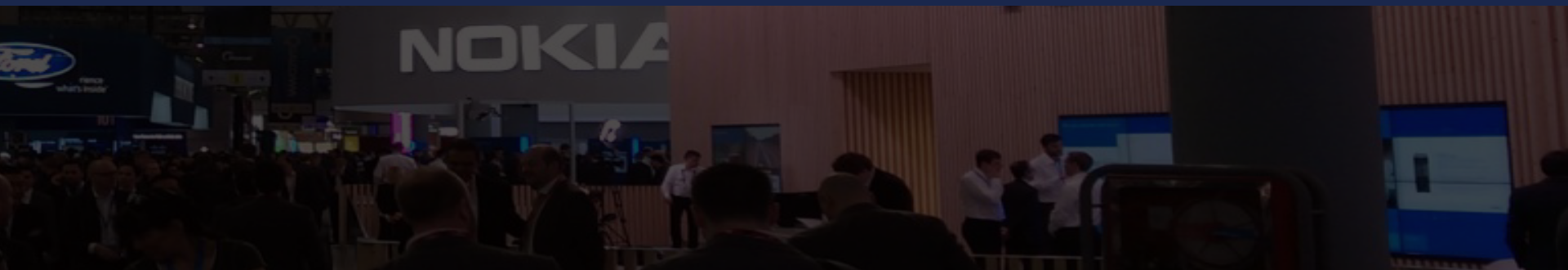
創造市場需要 /

它準備發展五個不同的功能，包括：
流動電郵、錄影訊息、圖像訊息、明信片訊息、與錄影通話，

定下五個發展方向：
影音訊息、流動遊戲、流動音樂、流動購物、流動辦公室。

因應這五個方向，諾基亞與不同的公司成為合作夥伴。
例如位於西雅圖的Real Networks（即網上串流影音的軟體公司），
在二零零一年的會議上，
已經推出與諾基亞合作提供影音的功能與內容。這些市場現在還沒有出現，
但是諾基亞主動地帶動用者養成這些需要與習慣。

從諾基亞這些生存與進攻的同步策略來看，我們可以體會到，
在新經濟的環境中，知識就是力量。



PART THREE

為何失敗?

為何失敗？

行動遲緩，錯失智能機時機：

2007年iPhone來了緊接Android手機來了，三星、HTC都因Android起來了，觸摸屏時代來了，諾基亞依然固守Symbian，固守手機物理按鍵。

如此一來，諾基亞市場佔有率從2008年的4成以上，降到2011的25%。

為何失敗？

老大心態作祟，不肯與操作系統新秀結盟：

諾基亞只要做Android，憑藉其出色的硬件能力，總能扳回一城。

從2011年-2013年，Windows Phone生態遲遲落後於其他系統，
諾基亞落得獨木難支的境地

為何失敗？

戰略搖擺不定，不斷從零開始折騰：

Symbian已經不適應智能手機時代的發展，
除了蘋果，幾乎所有手機廠商都轉向Android平台。

諾基亞選擇了和英特爾合作從零開始做Meego，隨後放棄。
以前的投入都打了水漂。

為何失敗？

固守傳統思維，封閉策略導致移動互聯戰略失敗：

2007年，諾基亞率先在全球推出移動互聯網Ovi store，這比蘋果的App Store早了1年。

隨後谷歌推出Google Play，蘋果和谷歌的應用商店的成功證明，不要試圖產業鏈通吃，而是要開放合作，但是它沒有。

為何失敗？

總是低估市場，巨資研發轉化不成生產力：

早在2004年，諾基亞內部就開發出觸控技術，甚至是現在當紅的3D技術。
翻開諾基亞的財報，2010年諾基亞的研發費用，
估計就花到58億歐元，是蘋果的4倍以上。

諾基亞擁有最龐大的研發資源，本該轉化為戰場上的武器，但是它沒有。
他們總說，這市場太小，沒人要買，這花太多成本……。
直到iPhone推出一年後

The background of the slide is a dark, stylized illustration from the game Clash of Clans. It features various clan members in a battle scene. In the upper right, there is a large shield with a red and white design and two arrows. The title 'CLASH of CLANS' is written in a bold, blocky font. The overall tone is dramatic and action-oriented.

PART THREE

WHY FAIL ?

失敗後的轉型

就在裁員的決定一開始，Nokia 從董事長到資深主管們，就開始規劃轉職銜接計畫（Bridge programme），轉職銜接計畫適用於 1 萬 8,000 名 Nokia 全球裁員員工，幫助他們找到新的工作，包括為了幫助他們轉職到全新工作所提供的教育訓練，以及如果員工打算創業，則協助他們成立新創事業。如電視錄影及分享 App，Tellyo 就得到 Nokia 投資 2 萬 5,000 歐元。

在芬蘭，轉職銜接計畫幫助了 5,000 名員工，並協助成立 400 家新創事業。許多 Nokia 專業人員，產生無數新創事業，

如開發 App 遊戲《部落戰爭》（Clash of Clans）的 Supercell 和憤怒鳥，也是前 Nokia 員工所創辦。



PART FOUR

結語。

結語

「諾基亞犯的錯，就是把自己的優點極大化後，沒留餘地讓自己冒險，最後，成為一百分的輸家。」

眼前這跌跤的手機巨人讓我們了解到：

不能太過固執，即使是面對自己非常有把握的事。

當自己擁有了一項傲人的優點，也用一套常勝法則去維持它，還是要與時俱進，並且大膽而謹慎的去投資別的優點，才不至於一蹶不振。

諾基亞注重成本一事固然是值得鼓勵的，但是當每件事都以成本為前提而對於任何投資、創新裹足不前，總有一天將會因此被打敗。

PART FOUR

EPILOGUE.

目前諾基亞，這名手機巨人並未完全倒下，也並未放棄。
希望在與微軟合作後，努力在眾多「從天而降」的新興強敵中爭得自己的一片天。

一時的失勢並不代表永遠的失敗，最重要的是能夠發現自己的錯誤並改進，方能捲圖重來、東山再起。
希望有朝一日，這摔了跤的手機巨人能夠再次站起來，創造出更多前所未有的奇蹟。

PART FOUR EPILOGUE.

<https://read01.com/Ny25RB.html>

http://rthk.hk/mediadigest/20020915_76_42066.html

<http://203.72.96.2/lib/user-files/%E6%89%8B%E6%A9%9F%E5%B7%A8%E4%BA%BANOKIA%E5%BC%8C%E4%B8%80%E8%B9%B6%E4%B8%8D%E6%8C%AF%E5%BC%9F.pdf>

<http://blog.tedxtainan.org/2015/07/topic-4/>

參考資料



報告到此結束
謝謝老師以及各位同學

NOKIA

王朝的興衰

失敗與成功之探索