

爱立信

公司的诞生

1876 年 4 月 1 日, 爱立信和他的同事安德森一起注册了名为“拉. 马. 爱立信机械修理”。在 Stockholm Drottninggatan 15 号一间租借的厨房中, 爱立信的简陋作坊开工了。当时, 爱立信的机电作坊的工作条件十分简陋, 主要的设备就是一架制造仪器的脚踏式机床, 运行资金只有 1000 克朗还是从一位叫做 Maria Stromberg 的夫人那里借的当时爱立信只雇佣了一名 12 岁的孩子作助手。就在这个时候, 美国的 Alexander Graham Bell 刚刚获得第一批专利。电信业向世人打开了一个广泛而全新的领域。爱立信敏锐地对这个新领域表现出了极大的热情。创业之初, 爱立信主要从事修理电报机及其它电器仪表, 不久之后, 爱立信以其非凡的才能、饱满的精力、精炼的手艺、丰富的工作经验迅速地设计生产出了自己的经改进的设备。一个值得一提的例子就是用于铁路系统的自动电报装置。他还设计了小型社区的防火电报系统。爱立信以其优质的工作赢得了声誉, 很快得到了来自消防、警察部门和铁路运输系统的众多的公私机构的订单。

1877 年, 美国生产的电话机进入了瑞典市场, 爱立信通过对电话机的维修和认真研究, 迅速掌握了电话机的生产技术, 并于 1878 年 11 月推出了爱立信自己生产的电话机。由于爱立信设计的电话机经济耐用, 因此很快就赢得了许多的订单。尽管当时电话机还是一种奢侈品, 但是爱立信以其超人的洞察力敏锐地觉察到, 一个全新的产业已经出现, 因此, 他在电话机和相关的设备研究、改进上投入了他的几乎全部的精力。

爱立信公司的第一次辉煌

1880 年, 美国的贝尔公司利用美国的设备在斯德哥尔摩、Gothenburg、Malmo、Nordsval 和 Soderhamn 建立了瑞典第一个电话网络。这对爱立信来, 形势非常危急, 如果没有足够的证据证明他的设备可以和贝尔公司的产品媲美, 那么爱立信就将失去整个国内市场。1881 年, 最后的摊牌的时刻到了, 位于 Baltic 海岸的 Goteborg 市为当地的一个电话系统公开招标, 贝尔公司的出价是每年为每户安装和运行系统需要 200 克朗, 但是至少可与 50 名用户签订 5 年

的合同。爱立信通过仔细的研究，勇敢地站出来和贝尔公司应战，他以工程和价格估算为基础，提出每个用户的初装费为 275 克朗，此后，每个用户每年缴纳 56 克朗作运作费用。同时，贝尔和爱立信的设备都同时在 Gavle 安装作试用比较，试用者最后验证后认为两家公司的产品都运作良好，但是爱立信公司的电话“更加简便、结实、美观”。通过 Gavle 交换机协会和当地权威的电话专家最后鉴定，爱立信公司最终取得了本次竞标的成功。十天以后，爱立信的设备竞标方案略作修改后付诸实施。同年在挪威的贝尔根爱立信再次竞标获胜。这是爱立信公司历史的第一次辉煌战例。也是爱立信公司发展历史上的一个重要的里程碑。它向世人展示，爱立信的技术和产品有能力和世界上这一领域内最大的公司竞争，同时，这一成功的案例也为爱立信打开国内市场和开拓国际市场铺平了道路。从此，爱立信公司走上了一条迅速发展的快车道。

爱立信公司初期的迅速发展

1880 年爱立信公司的雇员表上只有十名工人，到 1884 年，这个数字已经接近 100 名。从此以后，在长达一个多世纪的发展中，爱立信公司始终呈现增长的势头，几乎没有出现过明显的倒退。1883 年爱立信和塞德格伦创办的斯德哥尔摩公众电话公司（SAT）就电话供应签订了一项供货合同，全面负责 SAT 的电话及相关设备，从此开始了爱立信和 SAT 的长期合作关系。经 1883 年当年就完成了 SAT 订购的 1000 部电话机和 22 个交换台。是年爱立信开始建造自己的第一家较大规模的工厂。1884 年爱立信迁进了新工厂，1885 年根据安东·阿文等的设计，爱立信生产出了第一部手持送受话筒。1887 年爱立信签订了当时的最大的合同，为 SAT 在斯德哥尔摩开办的欧洲最大的电话局提供设备。1890 年，爱立信工厂建造新楼，员工人数上升到 153 人。1892 年爱立信开始在海外取得业务进展，与荷兰电话经营公司建立首次业务联系，并与中国签订了第一个供货合同。1893 年爱立信电话机的产量首次超过 10000 台。1896 年，爱立信的商号改为爱立信股份有限公司。其股份资本为 100 万克朗。从此开始全面开拓海外市场。1897 年爱立信开始在俄罗斯的圣彼得堡开办工厂组装电话机，并于 1899 年开始生产电话机。1902 年，爱立信在纽约开办办事处。1903 年爱立信与英国国家电话公司联合组建英国爱立信制造有限公司，工厂设在比斯顿。1904 年，爱立信在美国的布法罗购置地皮，准备建立爱立信电话机制造公司的工厂。1905 年，爱立信和 SAT 等公司一起接受了墨西哥经营电话的特许权，并与 1909 年全部由新组建的墨西哥爱立信公司接管。1908 年爱立信公司接受委托，负责使泰国的曼谷的电话网现。1911 年爱立信在巴黎成立了爱立信电话机公司，并在巴黎郊区哥伦布设厂。爱立信匈牙利公司于同年成立，设厂于布达佩斯。1912 年建立奥地利爱立信电器股份公司。

爱立信经营哲学的确立

在爱立信公司最初的发展历史中，爱立信个人对于产品质量的有着近乎苛刻的追求，他总是为自己的产品制定出比当时外国竞争者高得多的标准，这种质量第一的观念常常使爱立信的产品标准成为整个行业的标准，这就为爱立信赢得最初阶段国内事业的迅速发展和海外业务的拓展，提供了极为有利的声誉和影响。同时，爱立信公司将近似苛刻的产品质量标准贯彻在具体的每一步发展过程中的行动，也逐步使爱立信“质量高于一切”的观念成为了爱立信公司的最基本的经营哲学。这为爱立信公司在全球范围内的长期发展奠定了坚实的基础。

爱立信的立业精神是：专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。爱立信公司始终保持以客户的目标为导向，并拥有明确的质量标准。在公司的所有专业领域，在所有的层面，公司人员都严格地履行职责。无论是在地理意义上还是在系统工程中，公司通过着眼全球、立足当地来显示其远景目标。爱立信提倡在一个开放、鼓励个人成长和具有工作满足感的气氛中表达对彼此的关注；并创造出一种责任感和使命感，同时在工作中鼓励多方面发展。激励公司职员在团队中有效地工作，有信心地合作，适当地给予其真诚的赞美、建设性的批语和公正的嘉奖，在国际化组织中表现出对每个人的尊重。公司不断追求长远目标，寻求各种方法来解决在实现目标的道路上可能遇到的难题。公司的毅力品质必须加上创新、远见和更强的能力，以保证企业的长期发展。

爱立信公司已成为世界上提供移动和固定网络通信先进技术和设备的主要厂家之一。爱立信公司凭借其雄厚的技术实力和市场发展的成功经验，并充分考虑了电信业发展的新趋势，制定了长期发展战略计划并采取了积极有效的措施，在新产品研制和未来技术开发方面取得了许多重要进展。

爱立信，这家有 124 年历史的公司，仍然是新经济时代重要的参与者。现在，总部设在斯德哥尔摩的爱立信已经成为欧洲乃至世界领先的通信系统和设备供应商，为运营商设计和提供移动通信网络系统。运营商们计划在今后几年内投入巨资以提升他们的无线语音传输及互联网传输的能力。爱立信也已做好准备以迎接这一千载难逢的大好时机。

如果你清楚爱立信所拥有的网络专有技术，就会明白为什么爱立信的股票价格自 1999 年已翻了 3 番，在全球 1000 家最大企业中的排名也由 72 位升至第 22 位。来自伦敦的瑞士

信贷第一波士顿（CSFB）的分析家 Ian Burgess 先生说，“市场已经接受了这一事实，爱立信是非常强劲的移动通信基础设施的供应商。爱立信公司超过 80% 的税前利润来自于设计和提供无线基站、交换机和传输设备，这些系统和设备使移动通信成为可能。

但爱立信并不总是被如此认同的。一年前，投资者和分析家们还一直在躲避它，甚至董事会也对手机和电话机业务所带来的微利及产生的问题失去了信心。1999 年 7 月，爱立信首席执行官 Sven-Christer Nilsson 被解雇，而由当时任亚洲区总裁的柯德川（Kurt Hellstrom）接任。一年后，不仅股票大幅度上涨，而且营业收入预计将比 1999 年翻一番，达到 38 亿美元，年营业额将达到 317 亿美元。

他承认，是人们对市场状况看法的改变帮助了公司的发展。一年前，我们的确不被看好”。他说，但我认为这里存在着一个观念的改变。在 1999 年，投资者错误地将焦点集中在同其竞争对手芬兰的诺基亚公司手机业务的纷争上，在这场战役中爱立信丢掉了一些市场份额。而在 2000 年，投资者看重的是爱立信在移动通信领域基础设施方面的优势。

现在看来移动通信领域基础设施会成为一方热土。欧洲及世界其它地方的运营商正计划对所谓的第三代移动通信系统投资数百亿美元，如果不是数千亿美元的话。第三代移动通信将给用户带来诸如语音通信和互联网接入的服务，并将通过电波（airwaves）提供各种数据及娱乐产品。瑞士信贷第一波士顿银行（CSFB）预计爱立信据此将扩大业务 50%，甚至更多，并且在 2001 年利润也会增加 27%。

爱立信也一直在正视它在手机业务方面不利的一面，并不断在改进。而在所谓的 WAP（无线应用协议）手机方面，爱立信一直是领导者，现在在市场上有 6 种爱立信 WAP 手机。并且最近在新加坡电信展上，爱立信又推出了两款新手机，T36 和 R520。该手机除了具有 WAP 功能外，通过内置的蓝芽无线技术，可以使无线耳机与手机以无线方式相连接。据悉，T36 将于 2000 年第四季度在欧洲上市，老牌的爱立信在新经济时代仍有它施展拳脚的舞台。

一、 发展战略

爱立信拥有先进的无线技术、强大的网络系统以及互联网协议（IP）方面的丰富技术成果，为实现未来的战略和巩固其在新电信世界中的领先地位奠定了坚实的基础。爱立信认为，只有将技术、产品和服务三方面融为一体才能地激烈的竞争中获胜。

爱立信在无线技术和移动通信领域已具有领先地位，在建设安全可靠的网络方面邮局拥有丰富的经验。现在，爱立信正在加强 IP 技术方面的研究，以保持在未来的通信领域中继

续保持其他领先地位。

爱立信公司的发展目标是在每一领域都获得高速增长，并且建立了一种以市场为导向的机制和企业文化，以长期保持其高于整个市场的增长速度，即年增长不低于 20%。

二、研究与开发

爱立信一贯重视新技术和未来系统及产品的开发，在研究与开发方面的投入超过了同行业其它公司。近年来，每年在研发方面的投入均占公司全年销售额的 15%-20%。1998 年，爱立信的研发投入为 37 亿美元，相当于当年销售额的 16%。目前，爱立信共有 2.3 万多人分别在 23 个国家从事研究—开发工作。1998 年，爱立信还成立了一个新的部门——爱立信研究部，负责超前的研究工作。

三、组织结构

在激烈竞争的市场中，爱立信成功的关键是建立了一个以客户为中心和导向的灵活组织结构。新的组织计划于 1998 年 9 月 30 日出台，并于 1999 年 1 月 1 日开始全面实施。爱立信的整体运营分成三个业务部门，分别服务于三个不同的客户领域，即网络营运商与服务供应商、企业解决方案和消费通信产品。每个部门都由一位身兼企业执委会成员的执行副总裁领导并负责本部门的盈亏。

为了更加突出客户和市场的地位，爱立信在各地区和全球两个层次上建立了客户负责制度。另外，企业执委会成员还分别就任于国内的斯德哥尔摩和国外的伦敦、达拉斯、迈阿密和香港的一个总部办公室，以便更有利地吸纳国际人才。

四、产品和技术进展

1、网络营运商和服务供应商

爱立信既为移动和固定网络提供全面彻底的解决方案，也为在电信和数据通信、固定和移动服务融合大趋势下正在形成的市场提供解决方案。爱立信的解决方案结合了它在无线领域的独特成就、在建设安全可靠网络方面的能力以及在 IP 技术领域的强大投入。

2、移动通信

爱立信在移动通信领域处于世界领先地位，其市场规模是与其最接近的竞争对手的 2 倍多。全世界近 40%的手机通话使用的都是爱立信的网络系统，约 350 个移动网络营运商是爱立信的客户。

爱立信可提供所有主要的移动通信标准的系统设备，包括应用最广泛的移动通信标准——全球移动通信系统（GSM）、仅在日本使用的主要数字传输系统标准和时分多址（TDMA）。1999 年 3 月爱立信收购了高通基础业务部之后，又增加了 CDMAOne 产品。从 2000 年开始，爱立信将提供世界上所有数字移动标准的基础设施和移动电话。

3、移动数据通信

爱立信在新兴的移动数据通信领域正在迅速发展，在第三代移动系统的发展中发挥了推动作用。第三代移系统具有很高的数据传输转换容量，能够提供互联网的无线接入和移动媒体服务。

爱立信从事第三代移动通信技术的研究已经十几年，是第一个提供宽带码分多址（WCDMA）实验系统的公司。1999 年 4 月，爱立信获得了向日本 NTT DoCoMo 提供 WCDMA 移动电话和基站设备的订单，这是世界上第一个 WCDMA 商业订单。同时，爱立信还在德国、意大利、英国、美国、加拿大、瑞典、日本和中国建立了实验系统并日趋完善，这些系统正在进行高速传送的实验。

爱立信对现有的 GSM 和 TDMA 系统也在不断进行改进和发展，通过利用通用分组无线电业务（GPRS）和增加数据全球改进模式（EDGE）等分组交换技术使它们提供更好的数据通信服务。1999 年 1 月初，爱立信获得了德国网络营运公司 T-Mobile 的世界上第一份 GPRS 合

同，至今已占领了全世界 GPRS 市场的 60%。

从研发、采购到制造，爱立信公司的全球战略就是力争以优秀的本地企业为后盾。爱立信（中国）有限公司总裁芮思迈先生告诉记者，本地化发展战略意味着爱立信选择了力争成为中国工业的一份子的发展道路。作为一家从 1894 年就将电话引入中国的老牌跨国企业，这一发展道路是爱立信中国情结的选择，也是明智的选择。

中国成为爱立信全球采购中枢之一

爱立信已经把国内采购的数额从 1999 年的 39 亿元人民币猛增了将近 4 倍，从而达到了 2000 年的 149 亿元人民币。除此，到今年年底，爱立信在中国的直接投资总额将扩大到 6 亿美元。

走本地化发展道路是爱立信为大幅度缩减供货时间、降低生产成本、应付日趋激烈的市场竞争所采取的对策。芮思迈先生介绍说，由于爱立信极其重视中国市场在其全球业务，尤其是亚太地区的重要战略地位，并对中国经济未来的发展前景抱有坚定的信心，所以选择中国成为爱立信的全球新供应网中四大供货枢纽之一（其他供货枢纽将建在北美、拉丁美洲和欧洲）。为推动此项工作，爱立信建立了生产供应本地化工作小组，制订了一个系统全面的本地化计划。

149 亿元带来辐射效应

国内采购的增加直接带来了爱立信手机等产品的国产化率的提高。T18 和 A1018 两种型号的手机的本地化已超过 60%。与手机配套的充电器和电池则已全部实现本地化。

在移动基站方面，自 1999 年 1 月起，爱立信的所有无线基站（小型号低容量除外）都是在南京爱立信通信有限公司和北京爱立信移动通信有限公司生产并测试，生产能力已从 1998 年 1 月的每家合资公司日产 10 台提高到 1999 年 12 月的 45 台。爱立信最新型号的 HWM501 交换机系统的本地化工作目前也正在进行。

爱立信把采购的触角转向国内的同时，也把一大批国际知名厂商吸引到了中国市场。为满足生产基地的供货要求，爱立信早在几年前就开始在中国建立一个比较完善的供应链体系，为促使这一进程加快，爱立信联络并鼓励爱立信的国际一级供应伙伴在中国投资建厂，因此使许多原本位于世界其他地区的爱立信的相关供应商纷纷在中国建立生产基地。如来自芬兰

和美国的著名通信公司 Elcoteq、Chatham，现在已应南京爱立信通信有限公司之邀来华投资设厂。大批外商的进入，不仅带来了技术、资金，也带来了先进的管理经验。到目前为止，爱立信及一级供应商已在国内投资超过 150 亿人民币，同时为中国超过 25,000 人提供了就业机会。

增加出口是爱立信本地化的最终目标之一，这无论对爱立信本身还是对中国的进出口发展都是有益的。一些在中国建立生产厂的外国企业，他们生产的产品不仅是为了满足爱立信的要求，也为像诺基亚、摩托罗拉这样的公司供货，其产品不仅在中国销售，也销售到世界其他市场。南京爱立信通信有限公司及北京爱立信移动通信有限公司负责向包括中国在内的亚洲乃至全球客户提供产品，今年预计将达到 14.64 亿美元。

生产的本地化为国内带来了大量的就业机会。目前爱立信在中国的 10 家合资公司和包括爱立信（中国）有限公司在内的 4 家独资公司及 24 家办事处，已拥有逾 4000 名员工。这 4000 名员工中，96%以上是本地员工，在独资公司中，从执行副总裁、总经理到市场总监，大部分都是中国本地员工。此外，爱立信引入的供应商也为中国创造了更多的就业机会。

采购的本地化还直接或间接促进了中国在移动技术领域制造业方面技术和管理水平的全面提高。爱立信由于要求本地供应商产品质量和生产、供货规程必须达到国际水准，所以国内生产商的产品也会走入国际市场，参与国际竞争，从而带动了中国国产电子元件和相关信息产品生产领域的发展。

爱立信在中国的本地化是他们全球化的重要组成部分。由于中国巨大的市场优势和丰富的人力资源，爱立信今后将把更多的研发和生产活动转向中国。

由于中国庞大的市场和丰富的劳动力资源以及迅速提高的技术水平，使得像爱立信、诺基亚这样的大公司纷纷把采购的目标锁定中国。据悉，目前戴尔、IBM、柯达、惠普等知名企业相继在中国设立了工厂，建立了国际采购中心。通用电气公司日前宣布，该公司将在中国成立一家新公司，专为通用在全球的附属公司从中国采购和出口产品，并提供相关的服务。

芮思迈先生认为，中国近年来在世界上发展迅猛，是充满希望和机遇的国土，她的发展对于世界经济的成长及与中国有直接或间接业务关系的国际企业的总体业务收益有着不容忽视的影响。对于爱立信这样已在中国有大量投资及技术投入的全球企业，更是把在中国的长期发展放在举足轻重的位置上。

可以相信，爱立信本地化战略的成功实践以及其示范带动效应，将会给众多投资中国的外国企业以新的启迪。