

РИСТО СИЙЛАСМАА

НОКИА

СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ



Издательство АСТ
Москва

TRANSFORMING NOKIA

The Power of Paranoid Optimism
to Lead Through Colossal Change

RISTO SIILASMAA

with

Catherine Fredman

УДК 658.2
ББК 65.292
С34

Печатается с разрешения автора и литературных агентств
Aevitas Creative Management и Nova Littera SIA

Сийласмаа, Ристо.

С34 Нокиа. Стратегии выживания / Р. Сийласмаа; пер. с англ. Е. В. Погосян. — Москва: Издательство АСТ, 2020. — 368 с. — (Теория успеха).

ISBN 978-5-17-118635-7.

Ристо Сийласмаа, президент «Нокии», привел компанию к одной из самых успешных корпоративных реформ в истории. Легендарные сделки были заключены всего за два года: покупка полного владения NSN, продажа основного бизнеса мобильных телефонов Nokia Microsoft и приобретение «Алкатэль-Люсент» вытеснили «Нокию» с траектории неудач. Книга о становлении одного из самых успешных мировых лидеров в области технологий.

УДК 658.2
ББК 65.292

ISBN 978-5-17-118635-7.

Copyright © 2020 by Risto Siilasmaa
© ООО «Издательство АСТ»

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Преображение «Нокии» — один из самых драматичных примеров превращений корпорации в современной истории. В 2012 г. некогда всемогущий лидер производства мобильных телефонов стал стремительно обесцениваться. Большинство инвесторов успели списать компанию со счетов. И тем не менее «Нokia» умудрилась удержаться на плаву и даже под председательством Ристо занять передовые позиции на рынке сетевых технологий. История этого противостояния, с откровенными описаниями внутренних картин коллапса корпорации, отважными решениями высшего руководства и поразительного возрождения «Нокии», читается как триллер.

Все это время Ристо делился стратегиями выживания и методами обновляющего менеджмента, открытыми им во время кризиса. Он объясняет, как сила «параноидного оптимизма» и принципы предпринимательского лидерства заложили основу устойчивого успеха. Его размышления на эту тему послужат полезным уроком для любого руководителя, причем найденные им принципы работают как в тяжелые, так и хорошие для корпорации времена.

*Рич Лессер, генеральный директор
«Бостон Консалтинг груп»*

Эта книга должна стать обязательным чтением для всех руководителей бизнеса, поскольку служит и предупреждением, и практическим руководством для опознания и ответных действий на угрозы и открывающиеся возможности. Ристо искренне и увлекательно рассказывает от первого лица о своем видении коллапса и возрождения огромной компании. Непременно приобретите эту книгу для своих

подчиненных в качестве толчка для обучения «параноидному оптимизму».

*Шарлин Ли, автор бестселлера Groundswell,
Open Leadership и готовящейся
к выпуску The Disruptor's Agenda*

Эта книга — личная и очень впечатляющая история об одном из самых значимых и поучительных торнадо в корпоративной истории: возрождении «Нокии». В наше время постоянных перемен это вдохновляющее напоминание лидерам о беспрерывно грозящих им вызовах, поиске новых возможностей, умении оставаться открытым для нового и в то же время видеть реальную картину происходящего — независимо от внешней успешности компании.

*Джим Хайгеманн Снейбе, председатель правления
Siemens and Maersk, бывший генеральный директор SAP,
автор бестселлера «Мечты и детали»*

Настоящие уроки лидерства мы получаем не в классах, а на передовой линии, под огнем. В своей книге Ристо Сийласмаа живо описывает то, как им с командой удалось удержать могущественную компанию на грани коллапса и вернуть в число лидеров мировой промышленности. Это выдающаяся история, насыщенная обретенными с кровью практическими инсайтами по кризисному менеджменту, восстановлению доверия, важности корпоративной культуры и необоримой силе «параноидного оптимизма».

*Доминик Бартон, партнер по глобальному
менеджменту «Маккинси энд кампани»*

Это захватывающая история о том, как одна из самых инновационных компаний в мире сумела снова реорганизовать себя. Работа Ристо Сийласмаа в «Нокии» должна всегда вдохновлять бизнес там, где требуются кардинальные перемены.

*Ади Игнатиус, главный редактор
«Гарвард Бизнес ревью»*

С уважением относиться к людям, не уклоняясь от жестоких споров и исследуя любые новые возможности, — без этого невозможна хорошая стратегия в бизнесе. Эта книга в совершенно фантастичес-

ких и захватывающих подробностях рассказывает о том, как команде «Нокии» удалось поднять компанию на принципиально новый уровень.

Ристо Сийласмаа — один из величайших мыслителей от бизнеса нашего времени. Он показывает практичный и реальный способ использования свежих данных и сценариев для выработки новой стратегии и ведения переговоров. Это бесценные и хорошо работающие советы для любого бизнесмена. Даже для ученых, годами занимавшихся деятельностью компании «Нокия», книга открывает жизненные детали того, как закулисная динамика корпорации меняет сам бизнес. Более того, откровенно объясняя подробности, она дает еще и обобщающие уроки бизнеса, которые, несомненно, пригодятся в будущем. Книга обязательна для чтения руководству, ответственному за выработку стратегии, сотрудникам и ученым.

*Генеральный директор Тимо Рутакаллио
и профессор Тимо О. Вуори,
авторы «Жизненной стратегии» (Elävä strategia).*

БЛАГОДАРНОСТИ

Идея написать эту книгу появилась после многочисленных пересказов истории преобразования «Нокии» как в Финляндии, так и за рубежом. Мой рассказ находил отклик у любой аудитории: от академических сообществ, заинтересованных в столь любопытном материале для исследований, до журналистов, падких на все важное и интересное, а также нынешних и бывших сотрудников компании, генеральных директоров и председателей правлений — очень и очень многим были интересны наши уроки. И практически на каждой лекции хотя бы один из слушателей говорил что-то вроде: «Вам следует написать об этом книгу».

Для меня главной причиной взяться за перо было то, что история «Нокии» заслуживает быть рассказанной. Мне до сих пор больно слышать от кого-то: «Ого, „Нокия“ все еще на плаву? А я-то думал, „Майкрософт“ вас давно слопал!»

Кроме того, за эти годы я многому научился и надеюсь, что могу поделиться полученными уроками.

Учеба всегда ассоциируется с предельной откровенностью, а это подчас бывает болезненно. Корпоративная культурная традиция противоположна традиции науки: здесь принято плохие новости замалчивать, деструктивное поведение руководителей терпеть, а попытки экспериментировать и вовсе отвергать из опасения провалов и неудач.

Было нелегко сознаваться в том, что «Нокия» грешила многими из этих пунктов. И прежде всего мне лично было бы легче умолчать о каких-то вещах. Однако это именно тот покров, который должен быть сорван. Мы не сможем учиться на своем прошлом, если не будем честными. И уж тем более не сможем помочь другим избежать наших ошибок без откровенного рассказа о собственном опыте. И конечно, нам никогда не удастся построить надежную культуру соревнования и постоянного обновления без умения критически взглянуть на самих себя. Наконец, последнее в списке, но не последнее по значимости: нам не составить полную историю корпорации, целенаправленно замалчивая ключевые события и факты.

Мне постоянно приходилось поддерживать хрупкое равновесие между объективностью повествования и минимальным количеством ссылок на личности, ответственные за недостатки нашей корпоративной культуры и принятые решения. Если я при этом уязвил чьи-то чувства, приношу свои извинения. Хотя я отдаю себе отчет, что ряд описываемых мной событий может болезненно восприниматься их участниками, у меня никогда не было цели кого-то оскорбить.

Однако, если благодаря опыту, которым я делюсь на страницах этой книги, удастся спасти даже одну компанию, — дело того стоит. Если крупные корпорации станут в итоге более предприимчивыми, это значит, что моя мечта осуществилась. И если небольшие начинающие компании научатся систематически создавать свою дорожную карту, следовательно, эта книга все же что-то изменила к лучшему.

Написанное мною базируется исключительно на личном опыте. Я беру на себя полную ответственность за содержание, и изложенные здесь мнения мои собственные. Несмотря на самоотверженный труд десятков людей, занимавшихся проверкой использованных мною фактов, — всем вам огромное спасибо — я тем не менее понимаю, что могли вкрасться маленькие (по крайней мере, я надеюсь, что маленькие) ошибки.

Прежде чем я попытаюсь воздать должное тем, кто взял на себя самый тяжелый труд, я считаю необходимым сделать предварительное грамматическое замечание, как ни странно базирующееся на моей личной философии бизнеса. В первой редакции книги, упоминая компанию, я использовал то местоимение «она» («компания»), то «они». Такой очевидный разницей может вызвать недоумение у читателей. Когда мне на него указал редактор, я понял, что использовал «она» в отношении незнакомых мне компаний и «они» в отношении тех, чью команду менеджеров я хорошо знал лично.

Причина моей любви к бизнесу — то, что он прежде всего является взаимоотношениями между людьми. Бизнес делают не компании, бизнес делают люди (возможно, искусственный интеллект становится исключением из этого правила, но об этом позже).

Мне кажется проявлением крайнего неуважения называть «Майкрософт» «она», если ты лично знаком с людьми, стоящими там у руля. Я не могу ограничиться отпиской «она приняла наши условия», когда знаю, что Стив Балмер со своей командой предприняли мозговой штурм и приняли решение. Я должен написать «они приняли наши условия».

Мы постарались использовать только одну форму, но в итоге текст утратил естественность. И в конечном счете пришлось вернуться к изначальному варианту. Остается лишь надеяться, что теперь, зная причину такого разночтения, вы сами все поймете.

Нам обязательно приходится учиться, когда что-то делаем в первый раз, и это относится к передаче знаний. Раньше я всегда читал с улыбкой, когда автор начинал благодарить вообще всех, как будто он получил Оскар. Но теперь я понимаю больше. Вот и за участие в моей истории «Нокии» заслужило благодарность великое множество людей, но, перегрузив книгу их именами, я сделаю ее тяжелой для чтения. А число героев моей

истории действительно велико. Эти люди год за годом противостояли невероятно тяжелым условиям и при этом не утратили ни чувства юмора, ни способности рисковать и выходить за рамки привычного образа мыслей. Я не надеюсь даже приблизительно перечислить вас всех, и, если кто-то не найдет здесь своего имени, пожалуйста, знайте, что для меня действительно было великой честью работать с вами.

Эта книга появилась на свет благодаря усилиям многих людей. И я не играл в этом такой ведущей роли, какую вы можете представить, когда ее прочтете. Это не очень удачная тенденция — персонифицировать события и результаты, как хорошие, так и плохие. В любом случае всю славу за все хорошее этом произведении заслужили перечисленные ниже люди.

Итак, я хочу поблагодарить (в наполовину случайном порядке) Луизу Пентленд, Стивена Элопа, Джанн Лааксо, Скотта Симпсона, Тимо Тойканена, Джо Харлоу, Олли-Пекку Каасвуо, Кая Юстамяо, Тимо Ихамуотилу, Майю Тайми, Генри Тирри, Риикку Тиехо, Юху Якряса, Торо Ойяньпера, Юху Путриканта, Марко Ахтисаари, Кристиана Пуллола, Янне Вестолу, Ярмо Курри, Маркуса Босера, Гэри Вейсса, Раджива Сури, Ханса-Юргена Билла, Марию Варселлону, Марка Рюанне, Бэзила Оулвена, Бхаскара Горти, Федерико Гуиллена, Маркуса Велдона, Кэтрин Бювак, Барри Френка, Ашиша Чоудхари, Генри Тервонена, Минну Айлу, Майкла Дейли, Юсси Коскинена, Элси Хилари, Туукка Сеппя, Стива Балмера, Бреда Смита, Фелиппе Гамуса, Таймо Лаппи, Тодда Шустера, Донью Дискерсон и множество других чудесных людей, с которыми мне выпала честь работать.

Благодарю моих коллег по работе (в приблизительном порядке по старшинству): Бенгта Хольмстрёма, Марджори Скардино, Кейо Суйлу, Джорджа Энрута, Хеннинга Кайджерманна, Хельгу Лунд, Кари Стадигх, Юко Карвинена, Брюса Брауна, Бетси Нельсон, Джин Монти, Оливера Пиу, Люиса Хью, Эдварда Козела, Жанетт Хоран, Сари Балдуф и многих других.

Я также должен поблагодарить все «братство» из F-Secure. Вы научили меня всему, что я знаю о бизнесе.

Особая благодарность моей помощнице на протяжении всех этих лет, Ирме Хьюотинен. Без нее я бы не справился.

Эту книгу я написал в соавторстве с Кэтрин Фредман. Она утверждает, что я мог бы написать все сам, но это была бы уже совсем другая книга, причем худшая во многих отношениях. Спасибо вам, Кэтрин, за партнерство и за то, что умели меня рассмешить на всем нелегком пути.

И самые важные благодарности вам: Кайсу, Нелла, Микко и Джесси.

ВВЕДЕНИЕ

НА КРАЮ ПРОПАСТИ

.....

Наша прибыль от продаж мобильных телефонов ушла в крутое пике. Наши основные инвесторы списали акции «Нокии» в утиль. Пресса уже строила прогнозы о банкротстве «Нокии».

.....

Я официально стал председателем правления на ежегодном общем заседании (ЕОЗ) «Нокии» 3 мая 2012 г. По ходу карьеры мне довелось поприусутствовать на множестве пресс-конференций и сотни раз давать интервью массмедиа. Однако в этот раз брифинг для прессы был другой. Моя голова пришла к разумному выводу, что я с этим справлюсь. Мое тело решило иначе. И когда я вошел в зал для конференций, голова с удивлением обнаружила, что у меня дрожат колени.

Я не могу удержаться от краткого воспоминания о ЕОЗ «Нокии», происшедшем четырем годами ранее. То заседание также происходило в Хельсинки, в Messukeskus — крупнейшем и самом известном конференц- и экспоцентре Финляндии. В тот раз члены правления прибыли целой кавалькадой личных лимузинов. Репортеры не сводили с нас своих объективов и беспрерывно снимали с таким рвением, как будто мы по-

бедили Россию в мировом кубке по хоккею или получили Нобелевскую премию. Аудитория была до отказа набита тысячами слушателей.

В 2008 г. «Нokia» была на вершине славы. В конце 1990-х гг. компания совершила прыжок из неизвестности и заняла лидирующие позиции в одной из самых передовых областей: производстве мобильных телефонов. Ее устройства пользовались спросом по всему миру благодаря прорывным технологиям и привлекательному дизайну. К 2000 г. на долю «Нокии» приходилось невероятных 4% всего ВВП Финляндии и ее продукция составляла почти половину национального экспорта¹. Нокия получала столько денег, сколько все остальные финские компании вместе².

Под руководством Йормы Оллилы, легендарного председателя совета директоров «Нокии», корпорация стала мировым брендом, более влиятельным чем «Тойота», «Уолт Дисней кампани» или «Макдональдс»³. Один аналитик писал: «„Нокия“ в мобильной связи — то же, что „Клинекс“ в средствах гигиены»⁴. А в журнале «Тайм» в 2001 г. можно было прочесть: «После сауны финны еще не создавали ничего столь же популярного, как мобильные телефоны „Нокия“»⁵.

И так год за годом журналы и газеты привычно характеризовали «Нокию» как «вундеркинда технологий»⁶, воздавая хвалу «финскому чуду»⁷. Эксперты по бизнесу восторгались «путем „Нокии“»⁸. Казалось, компанию невозможно остановить. И ко времени моего первого участия в ЕОЗ «Нокии» в 2008 г. кор-

¹ <http://www.wired.co.uk/article/finland-and-nokia>.

² <http://www1.american.edu/TED/nokia.htm#r24>.

³ <http://www.corporate-eye.com/main/interbrand-announces-100-best-global-brands-2008/>.

⁴ <https://www.cnet.com/news/farewell-nokia-the-rise-and-fall-of-a-mobile-pioneer/>.

⁵ http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1993621_1994046_1993982.00.html.

⁶ Там же.

⁷ <http://www.managementtoday.co.uk/finnish-miracle/article/555753>.

⁸ <https://www.amazon.co.uk/Business-Nokia-Way-Secrets-Fastest/dp/1841121045>.

порация распоряжалась более чем половиной мирового рынка средств мобильной связи¹.

Еще более значительным было влияние «Нокии» на глобальное восприятие Финляндии в мире и на то, как финны стали ощущать себя. «Нокия» показала всему миру, какие мы умные и крутые. Когда мне предложили работу в ее совете директоров, я был в восторге от возможности вступить в этот ослепительный круг.

Однако в 2012 г. атмосфера в Messukeskus была не столь сияющей.

В июне 2007 г. Apple представила свой айфон, и, несмотря на всю свою успешность, «Нокия» оказалась совершенно не готовой конкурировать с сенсорным экраном Apple. Это не было вопросом технологического превосходства: у собственного смартфона «Нокии» имелось больше функций, чем у айфона, а компактный корпус позволял носить устройство в нагрудном кармане и был настолько прочен, что выдержал и не сломался, даже когда хозяин нечаянно проехал по нему на автомобиле. Даже несмотря на постоянное улучшение Apple своего айфона, появление у Google оперативной системы Android в 2008 г. и изобретение командой Research in Motion (RIM) их знаменитых BlackBerry, технологические вызовы оставались тем, на что «Нокия» могла отвечать с легкостью.

Но этого не случилось. Месяцы шли за месяцами, и вместе с ними оставались упущенными одна возможность за другой. «Нокия» все еще оставалась доминирующим именем в промышленности, но постепенно мне становилось ясно: что-то препятствует нашему правильному ответу на новый уровень конкуренции.

В составе совета директоров я развивался по своему собственному пути. Мое изначально восторженное одобрение переросло в вопросы и недоумение и привело к сомнениям. По мере того как Apple и Google, привлекая к работе самые яркие таланты и вкладываясь в будущее, все больше захватывали

¹ <https://www.statista.com/statistics/263438/market-share-held-by-nokia-smartphones-since-2007/>.