

РИСТО  
СИЙЛАСМАА

**NOKIA**

стратегии выживания



**Ристо Сийласмаа**  
**Нокиа. Стратегии выживания**  
**Серия «Теория успеха»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=48693813](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48693813)*

*Р. Сийласмаа. Нокиа. Стратегии выживания: ООО «Издательство*

*АСТ»; Москва; 2020*

*ISBN 978-5-17-118635-7*

**Аннотация**

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.

# Содержание

Отзывы о книге	5
Благодарности	9
Введение. На краю пропасти	15
Часть I. Отравление успехом	26
Глава 1. Чудеса «Нокии». 1988–2008 гг.	26
Компания моей мечты	28
Жук в муравейнике	30
Почти самый худший партнер для стартапа	34
Предложение	36
Глава 2. Ослепленные солнцем. 2008 г.	41
Ерунда или угроза?	47
Ловушка Symbian	51
Конец ознакомительного фрагмента.	56

# **Ристо Сийласмаа**

# **Нокиа. Стратегии**

# **ВЫЖИВАНИЯ**

Risto Siilasmaa

Transforming Nokia. The Power of Paranoid Optimism to  
Lead Through Colossal Change

© 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 «Нокия» 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 групп»*

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 Сий-

ласмаа 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 жестких споров и исследуя любые новые возможности, – без этого невозможна хорошая стратегия в бизнесе. Эта книга в совершенно фантастических 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 бизнеса. 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 Ритакаллио и профессор Тимо О. Вуори, авторы «Жизненной стратегии» (Elävää 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 «Нokia» 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 осуще-

ствилась. 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 разнобой 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 Ойямпера, 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 поприсутствовать 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 четырьмя 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 победили Россию в мировом кубке по хоккею или получили Нобелевскую премию. Аудитория была до отказа

набита тысячами слушателей.

В 2008 г. «Нокия» 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 экспорта<sup>1</sup>. Нокия получала столько денег, сколько все остальные финские компании вместе<sup>2</sup>.

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

---

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

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

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

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

<sup>5</sup> [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1993621\\_1994046\\_1993982.00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1993621_1994046_1993982.00.html).



И так год за годом журналы и газеты привычно характеризовали «Нокию» как «вундеркинда технологий»<sup>6</sup>, воздавая хвалу «финскому чуду»<sup>7</sup>. Эксперты по бизнесу восторгались «путем „Нокии“»<sup>8</sup>. Казалось, компанию невозможно остановить. И ко времени моего первого участия в ЕОЗ «Нокии» в 2008 г. корпорация распоряжалась более чем половиной мирового рынка средств мобильной связи<sup>9</sup>.

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

---

<sup>6</sup> Там же.

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

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

<sup>9</sup> <https://www.statista.com/statistics/263438/market-share-held-by-nokia-smartphones-since-2007/>.

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 рынок, наша доля на нем уменьшалась и соответственно мы сокращали число работников и инвестиции. Однако на заседаниях правления почти не предпринималось попыток докопаться до причин постоянных неудач, чтобы положить им конец. Не предлагались ни новые пути, ни лидеры, достаточно отважные, чтобы идти по ним. Сомнения в нашей стратегии не воспринимались всерьез, и альтерна-

тивы не рассматривались и даже не обсуждались, во всяком случае на заседаниях правления. Отметены были и мои личные попытки начать такое обсуждение.

Но разве так должно работать правление самой высококлассной компании в мире? Я не хотел верить, что это лучшее, на что мы способны.

Однако кризис углублялся, и вместе с этим слабела наша вера в предвидение высшего руководства. Результаты становились все более плачевными, а мои сомнения переросли в отчаяние и ужас.

Почему «Нokia» не в состоянии ответить? Неужели ее лидеры не способны принять все более очевидные признаки того, что что-то не так в самой основе? Они не могут об этом говорить или не могут об этом слышать?

Оставаясь единственным и вдобавок самым молодым членом правления, я ощущал едва ли не физическую боль, потому что у меня не было ни возможности, ни авторитета запустить сколько-нибудь серьезное исследование, чтобы понять, что происходит и, главное, *почему*. У правления не было четкого видения картины и, следовательно, понимания. Кроме того, никто ничего не предпринимал, чтобы изменить ситуацию.

В течение тех четырех лет, что я заседал в правлении «Нokia», на моих глазах компания потеряла почти 90 % своей ценности. Той весной 2012 г. мы выпустили целых два предупреждения о падении прибыли. Падение операций соста-

вило 2 млрд евро только за первую половину 2012 г. Наша прибыль от продаж мобильных телефонов ушла в крутое пике. Еще не прошло года после сокращения 10 тыс. рабочих, а мы уже планировали новые болезненные увольнения, самые большие в истории компании. На цену наших акций нельзя было взглянуть без слез: она не дотягивала до 3 евро, – и это по сравнению с 28 евро, когда я вошел в состав правления<sup>10</sup>.

Низкопоклонство на ЕОЗ 2008 г. превратилось в открытое противостояние на ЕОЗ-2012. Люди на всех уровнях были в отчаянии, злыми и напуганными. Наши основные инвесторы списали акции «Нокии» в утиль. Пресса уже строила прогнозы о банкротстве компании<sup>11</sup>.

Как члена совета директоров меня воспринимали по меньшей мере частично ответственным за провалы «Нокии». А уж теперь, после избрания председателем правления, с меня и правда станут спрашивать за все, что еще случится.

Этот непомерный груз ответственности внезапно обрушился на меня. Отныне я стану лицом финской «Нокии» – для всех в мире и, что самое страшное, для своих возлюбленных земляков. И если все обернется плохо, меня беспощадно осудит моя родная страна.

---

10

<https://finance.yahoo.com/quote/NOK/history?period1=1210392000&period2=1213070400&interval=1d&filter=history&frequency=>

<sup>11</sup> “Nokia’s Next Chapter,” McKinsey Quarterly, December 2016; <http://www.businessinsider.com/nokia-bankrupt-2012-4>.

Как я впил в такую ситуацию? И как нам из нее выбраться?

Эта книга содержит историю того, как «Нокия» оказалась буквально при смерти и как драматично она шла к преображению и возрождению. Ответственно заявляю всем тем, кто сразу причислил «Нокию» к команде «Моторолы», BlackBerry и прочих звезд хай-тека, упавших с небосклона: вы ошиблись! Сегодня мы один из двух ведущих игроков на глобальном рынке цифровых коммуникаций и инфраструктуры беспроводных сетей. Между серединой 2012-го и 2017 г. производственная мощность нашего бизнеса выросла почти в 20 раз – это быстрее любого из известных стремительных стартапов в промышленности.

Преобразовалась и наша корпоративная культура. Из 100 тыс. наших сотрудников меньше 1 % носило бейджик «Нокии» в 2012 г. Так что мы – практически полностью обновленная компания.

Я был предпринимателем всю свою жизнь. И я верю, что единственный путь для любой организации, и большой, и маленькой, успешно отвечать на вызовы современного сложного и переменчивого мира – это принятие предпринимательского образа мыслей. На протяжении 18 лет руководства правлением F-Secure, до моего перехода в совет директоров «Нокии», я носился со своими идеями так называемого предпринимательского лидерства, размышляя на тему о том, что это значит – быть лидером организации и прививать

свои взгляды всем коллегам независимо от того, являются ли они лидерами для многих или лидером для самого себя.

В «Нокии» эти рецепты предпринимательского лидерства оказались компасом в воцарившемся хаосе, помогли сохранить рациональность мышления в моменты, когда очень легко было удариться в панику, и до сих пор служат нам надежным руководством. Они удержали меня и топ-менеджеров на правильном курсе, пока мы вели переговоры о сделке, которая нас спасла. Они стали ориентиром для практически агонизировавшей компании на пути к новому взгляду в будущее, создав стратегию открытого видения. В итоге мы выбрали верную структуру организации для выработки оптимальной стратегии, избрали самого лучшего председателя правления и руководящую команду, а также вышли на тот уровень прибыли, которого хотели добиться.

В то же время эти рецепты оказались достаточно гибкими, для того чтобы приспосабливаться к постоянным переменам, когда привычный образ действий грозил утянуть нас на дно. Предпринимательское лидерство означает умение сделать доступными любые ресурсы и использовать их максимально эффективным путем для развития и укрепления конкурентоспособности компании. Вот почему, хотя я исполнял обязанности председателя правления на протяжении всех восьми месяцев кардинальной реорганизации и, вполне возможно, справлялся бы с ними и впредь, я осознал, что не стану лучшим главой той компании, в которую мы хо-

тим превратиться, и добровольно ушел с этого поста. И наш нынешний глава правления нашего лучше выполняет свои функции, чем если бы это был я.

Предпринимательское лидерство также подразумевает постоянное обучение и восприятие любых новых вызовов, новых проблем, любых плохих новостей как возможность учиться и расти. Я многому научился.

Я научился видеть сквозь ослепительное сияние невероятно успешной глобальной корпорации первые признаки проблем, способных скинуть ее с пьедестала. Я научился быть параноиком настолько, чтобы всегда иметь план для самого неблагоприятного сценария, потому что на самом деле это настраивает тебя оптимистично в свете любой новой возможности. Я научился тому, что особенно в самых тяжелых ситуациях доверие служит смазкой для механизма вашего бизнеса и тем клеем, который не позволяет ему рассыпаться на части. Я научился тому, что ответственный подход, так же как и доверие, нужно постоянно поддерживать. И еще я научился тому, что, когда вы построили солидный фундамент на этих уроках предпринимательского лидерства, вы можете позволить себе стать настолько отважным, чтобы мечтать о чем-то грандиозном – даже грандиознее того, что могли себе представить.

Я освоил практические приемы и тактику применения указанных уроков.

Я также многое узнал про удачу. Мы были невероятно

удачливы, и должны всегда помнить об этом. Это случилось только в период моей работы на посту лидера бизнеса, когда мы приняли целую последовательность великих решений и совершили три массивных транзакции, включая продажу основы «Нокии» – производства мобильных телефонов – корпорации «Майкрософт», приобретение в полное пользование «Нокии» компании «Сименс Нетвекс» (новое название «Нокия Сименс Нетвекс», НСН) и покупка «Алкатэль-Люсент» (АЛ). Даже сейчас, с более выгодной позиции взгляда в прошлое, я не изменил бы ни одного из перечисленных решений в сколько-нибудь значимой степени. Такую уверенность нам редко удастся испытать в жизни, и я думаю, что со мной это уже не повторится.

Вот почему я стал еще большим параноиком, чем прежде. Чем сильнее будет наша паранойя, тем упорнее мы продолжим труд, прогибая под себя условия в бизнесе, и тем больший оптимизм сможем себе позволить.

Далеко не всякая организация может столкнуться с такой сложной и опасной для существования ситуацией, с какой столкнулась «Нокия», но я могу гарантировать, что любому лидеру приходится отвечать на самые сложные и непредсказуемые вызовы. Руководите вы просто командой коллег или частью корпорации, владеете небольшой фирмой или международным концерном, начинаете какой-то новый бизнес или являетесь индивидуальным предпринимателем, преодолеваете опасные рифы конкуренции или идете своим курсом



на всех парусах, – уроки, которыми я поделюсь, заострят ваше предвидение, расширят возможности, перестроят, если нужно, ваш образ мыслей и вашу организацию и обеспечат процветание вне зависимости от того, какие перемены ждут вас завтра.

Пара слов об уроках

Эта книга состоит из двух частей.

Часть I (главы 1–8) посвящена тому периоду, когда я только пришел в «Нокию» работать с программным обеспечением, а позже стал членом правления. В этих главах я объясняю, как и правление, и менеджеры могли бы увидеть раньше, что происходит, и что они могли бы предпринять, чтобы «Нокия» не сбивалась с курса.

Часть II – о том периоде, когда я был председателем правления. Эти уроки основаны на моем опыте руководства во время кризиса, закладке ростков преобразования и обновления, а также начала перемен в «Нокии».

# Часть I. Отравление успехом

## Глава 1. Чудеса «Нокии». 1988–2008 гг.

*«Нокия» была промышленным гигантом, ведущим мир в будущее. Мне нужно было учиться на их примере. Я хотел постичь их тайны.*

Мое детство пришлось на 1970-е гг., когда Финляндия была последним местом, которое вы могли бы представить в качестве источника мирового хай-тека. Наши ведущие компании производили древесину и продукты питания, и сам факт того, что в стране много леса и достаточно народу, чтобы его валить, не сделает из необычайно талантливого технаря настоящего гения. Вот почему в 1988 г., когда мы с однокашником по Политехническому институту Хельсинки учредили свою фирму по IT-консалтингу, мы даже не думали, какие приключения нас ждут.

Я был обычным 22-летним студентом, специализировавшимся на промышленной экономике. Я выбрал такую специальность по простой причине: конкурс был самым высоким, а меня всегда манили вызовы. Как вышло в итоге, это стало главной подготовкой к карьере предпринимателя.

Я был фанатом компьютеров. Первый свой компьютер –

Commodore 64 – я купил еще подростком на деньги, заработанные в качестве разносчика рекламных проспектов в Хельсинки. Особую страсть я питал к приключенческим играм и мечтал написать программу, которая превзошла бы Zork, самую лучшую игру того времени. Когда из этого ничего не вышло (моя программа едва умещалась на пяти дисках, и мне стало ясно, что возможности моего железа несовместимы с моими стремлениями), я написал статью, в которой объяснял, как можно создать приключенческую игру, и отправил ее в соответствующий журнал. Она превратилась в целую серию статей, и я стал писать и для журналов Mac, и для журналов PC, и для журналов по компьютерным играм.

Компания, впоследствии ставшая F-Secure, родилась как упражнение в кратком университетском курсе под названием «Основание компании». В этом упражнении двух студентам предлагалось составить документацию, необходимую для открытия своей компании. Я все еще лелеял цель создать такую программу, которую будут использовать во всем мире. Мой партнер тоже успел поработать с компьютерами не один год, в том числе и в качестве консультанта крупных фирм. Нам показалось забавным – попробовать открыть настоящее дело. И мы заполнили формы не только для зачета, но и для Финляндской регистрационной палаты. И оказались в деле! Но через пару месяцев моего друга пригласили на постоянную должность в компании, где он уже работал программистом. И я остался один.

# Компания моей мечты

В жизни мне приходилось учиться всему новому по тяжелому сценарию. В течение первых пяти лет я так или иначе был вынужден сам выполнять обязанности любого сотрудника фирмы. Я занимался бухгалтерией, что действительно оказалось очень полезным в будущем, потому что ты учишься разбираться в финансах компании с разных точек зрения, когда ты финансовый директор и когда бухгалтер. Я также подбирал персонал, начислял зарплаты и оплачивал счета, составлял договоры с нашими дистрибьюторами, вел переговоры по дистрибутиву с партнерами, занимался кодированием информации, сам написал несколько программ, перевел их на английский и разработал дизайн первого сайта для их продаж. Я же выполнял обязанности инженера технической поддержки, так что, если у наших иностранных партнеров возникали вопросы по технике, они звонили мне. Мы не могли даже нанять человека для уборки, и мне приходилось самому браться за пылесос и даже чистить туалеты. Кажется, не было такой работы, которую бы я не делал в то или иное время, и такой части компании, с которой бы я не был знаком.

Начало 1990-х гг. было нелегким временем и для F-Secure, и для Финляндии. Когда в 1989 г. рухнула Берлинская стена, моя страна настолько зависела в торговле от Со-

ветского Союза, что его коллапс отправил в штопор и экономику Финляндии. Начавшаяся в результате депрессия считается одним из жесточайших экономических кризисов в истории, даже хуже, чем Великая депрессия 1930-х гг.

Вся моя энергия уходила на то, чтобы удержать на плаву F-Secure. Я работал по 16 часов в день и выдавал себе зарплату только тогда, когда у меня оставались деньги после расчета с остальными сотрудниками. Поскольку в стране не осталось венчурного капитала, а банки практически вылетели из бизнеса, нам приходилось инвестировать все свои расходы из наличных денег. Чтобы оплачивать свои разработки, мы писали статьи для компьютерных журналов, вели обучающие компьютерные курсы, создавали на заказ программное обеспечение и выступали на конференциях. Мы готовы были обслуживать любых клиентов и брались за всякое дело, если это приносило наличные.

Талант являлся главным критерием при найме на работу, и я уверен, что такое отношение к своим сотрудникам стало движущей силой нашего роста. Всех, кто работал в нашей фирме, я воспринимал не как подчиненных, а как равных себе коллег.

Я стремился создать очень гибкую, вдохновляющую культуру, в которой люди чувствовали бы, что мы готовы испытать что угодно ради создания среды, привлекательной для самых блестящих талантов. Тогда у финских компаний еще не было в обычае поить своих работников бесплатным

капучино, многие вообще не считали необходимым угощать их кофе. Мы были не такими. У нас имелось лобби с полным столом, массажист на полную ставку и корпоративный BMW, который каждый сотрудник мог взять в пользование на неделю.

Этот период также сформировал мои убеждения в области лидерства и стратегий. Не имея над собой босса, я должен был сам разработать теоретические основы условий появления эффективного лидера и научной подоплеки любой хорошей стратегии. Будучи боссом самому себе, я отважился на эксперимент и проверил теорию на практике. Каким-то образом F-Secure не только выжила, но и быстро выросла. А я получил бесценные уроки и лидерства, и стратегии, которые потом руководили мной – и «Нокией» – в предстоявших нам бурных годах.

## **Жук в муравейнике**

В 1990-е гг. Финляндия не могла похвастаться обилием международных компаний. И когда я начал интернационализировать F-Secure как организацию и сервис компьютерной безопасности, я старался скрывать тот факт, что мы – финская фирма. К тому времени наши корпоративные брошюры уже печатались на бумаге, и я всегда помещал на первую строчку адрес нашего офиса продаж в Сан-Хосе, Калифорния, как место локализации головного офиса. Так нас

могли бы принять за американскую компанию, имеющую отношение к Силиконовой долине. Наш финский адрес стоял где-то в самом конце списка.

Однако прогресс 1990-х гг. и успехи «Нокии» позволили нам гордиться тем, что мы финны. И теперь в F-Secure мы стали говорить о том, что наш головной офис находится в Хельсинки.

Я был очень доволен, когда в 2000 г. мы убедили «Нокию» совместно разработать антивирусную программу для операционной системы их смартфонов Symbian Series 60. Благодаря этому сотрудничеству и моя безвестная компания получила хотя бы малую толику блеска непревзойденной «Нокии». Это было приятно. И как молодой предприниматель, чье детище только что стало публичным, я горел желанием постичь тайны руководства большой, глобальной корпорацией.

Чтобы объяснить, с чем мы столкнулись, когда разрабатывали приложение, я должен сказать пару слов о том, как работает компьютер. Приложения, используемые клиентами, запрограммированы на работу как скрытые системы, управляющие всеми рутинными деталями взаимодействия с вашим железом. Эта скрытая платформа называется ОС (операционная система). Ее дизайн зависит от того, насколько продуктивно удалось написать приложение для данной конкретной платформы.

Если вы представите существование любой достаточно

сложной программы в качестве живого дерева, то в случае здоровой системы это будет толстый ствол, предпочтительно без веток. Это потому, что каждое ответвление кодирования требует специальной группы программистов-девелоперов, которые будут работать над этой отдельной частью системы, отрывая ресурсы и энергию в ущерб основной линии кодировки. Ствол – это та версия, которая всегда служит основой для будущих обновлений, а ветви – всего лишь одно-разовые программы, заточенные под краткосрочные цели.

Вот почему для производителя техники предпочтительнее сделать свою операционную систему центром его вселенной. Развитие и преобразование программного обеспечения должно быть всегда приоритетным, и любым инновациям в производстве следует идти параллельно с операционной системой, но не оставаться под автоматической юрисдикцией старой ОС.

Так «Майкрософт» относится к Windows, так Apple видит свой iOS, так объединение Linux развивает свой Linux, который в итоге стал платформой для Android. Для всех этих предпринимателей ОС была и остается центром их вселенной. Согласно их убеждениям, программное обеспечение идет на первом месте, а техника, т. е. те устройства, на которых будет работать программа, – на втором. Вам следует избегать подгонки базисной ОС под какую-то одну модель вашего устройства, особенно если в результате такой подгонки она станет неприменима на остальных устройствах.



Как это ни странно, «Нokia» никогда не думала о системе Symbian с этой позиции. Вместо того чтобы собирать ветки в пучок и усиливать ствол, «Нokia» позволила дереву Symbian ветвиться во все стороны. Может быть, такой подход и был оправданным в 1990-е гг., когда компания только закладывала фундамент своего промышленного доминирования в производстве мобильных телефонов. В то время доля программного обеспечения была относительно мала в любом устройстве, и конкурентоспособности добивались главным образом за счет железа. Поскольку база кодировки оставалась невелика, с ней было легко управиться и приспособить под конкретную модель телефона.

Но к 2006 г. «Нokia» ежегодно выпускала на рынок не меньше десятка различных девайсов на основе Symbian, и каждый мог похвастаться своей специфической программой. Возникало безумное количество повторов, скрытых идиосинкразий и всеобщего замешательства. Вместо простого и изящного дерева Symbian оставалась загадочным, а для большинства вообще непреодолимым барьером, удерживавшем всякого, имевшего неосторожность вступить с ним в контакт, включая и F-Secure.

F-Secure также разрабатывало программы безопасности для пользователей Windows, Linux, некоторых вариантов Unix и Macintosh в Apple. Но работа с ними по сравнению с работой на «Нokia» различалась, словно день и ночь. И Symbian оказалась лишь верхушкой поджидавшего нас айс-

берга трудностей.

Легализация «Нокии» была медленным процессом, происходившим под присмотром бюрократии (как и во многих других международных корпорациях). Судя по всему, источники инвестирования компании были заинтересованы исключительно в том, чтобы выжать у поставщиков софт по максимально низкой цене, а не в создании продолжительного партнерства с целью усовершенствования функциональности своей продукции. Это всегда казалось мне неправильным подходом, ведь такие инновационные вещи, как программное обеспечение, чрезвычайно важны для конкурентоспособности конечного продукта.

Я постоянно напоминал себе, что на «Нокию» работают тысячи финских лучших и талантливых умов, не говоря о других сотрудниках по всему миру. Наверняка такая компания лучше разбирается в ситуации, чем я. В конце концов, я не более чем один из предпринимателей в небольшой, относительно неизвестной компании, а «Нокия» – промышленный гигант, ведущий весь мир в светлое будущее. И мне просто нужно учиться на их примере. Я жаждал овладеть их секретами.

## **Почти самый худший партнер для стартапа**

В 2005 г. Олли-Пекка Калласвуо, глава правления «Но-

кий», также занимавший пост председателя совета директоров в F-Secure с 2001 по 2004 г. (это я пригласил его присоединиться к нашей команде, чтобы придать F-Secure больше солидности в ее первых появлениях на публике), пригласил меня выступить в «Панораме» – главной образовательной программе «Нокии» для молодых топ-менеджеров. Это была величайшая честь, особенно потому, что именно в Финляндии руководители «Нокии» являлись небожителями для остальных участников бизнеса.

Я решил поделиться своими сомнениями и послушать, что мне ответят.

Чтобы придать выступлению больше солидности, я с помощью своего друга, занимавшего достаточно высокий пост, провел краткий опрос топ-менеджеров многих ведущих фирм с мировым именем. Я предложил им составить рейтинг самых крупных производителей хай-тека: IBM, «Хьюлетт Паккард», «Майкрософт», «Сан», «Нокии» и некоторых других – по оценке перспективности портфолио каждой компании. Например, я спрашивал: если какой-то из ваших стартапов предполагает партнерство, скажем, скорее с IBM, чем с «Нокией», насколько это поднимет ваши ожидания? Если стартап наверняка предполагает партнерство «Нокии», это будет позитивным или негативным фактором?

Результаты только укрепили мои собственные выводы: в общем рейтинге «Нокия» заняла второе место с конца в списке крупных производителей хай-тека в качестве партне-

ра для стартапа – ниже оценка оказалась только у «Оракула», причем разрыв между «Нокией» и остальными был убедительно велик.

Я испугался, что мне укажут на дверь, но, к вящему удивлению, моя презентация получила самые высокие оценки. Это были сообразительные, открытые новому люди, понимавшие важность честной обратной связи. Я испытал огромное облегчение, вернувшись в штаб-квартиру F-Secure. Я сообщил своим коллегам, что слушавшие мою презентацию менеджеры отлично понимали, что «Нокии» пора пересмотреть свои взаимоотношения с соседями по экосистеме. А значит, я мог с уверенностью предсказать, что наше сотрудничество будет развиваться.

Но ничего не случилось.

## Предложение

На протяжении следующих трех лет наше сотрудничество продолжалось и «Нокия» укрепляла свое положение безусловного лидера в производстве мобильных телефонов. Никто даже близко не мог подобраться к ее доле на рынке. Способность руководства качать прибыли породила массу мифов. И несмотря на свое отчаяние, я был горд помогать финской компании добиваться глобального доминирования в таком непредсказуемом виде деятельности.

Когда в конце 2007 г. мне позвонил Йорма Оллила и при-

гласил на заседание совета директоров «Нокии» на ЕОЗ 8 мая 2008 г., я пришел в страшное возбуждение. Мне едва исполнилось 42 года, а я уже получил шанс стать частью одной из ведущих мировых компаний. В 2006 г. я покинул пост председателя правления F-Secure, который занимал бессменно на протяжении 18 лет, и теперь имел больше времени, чтобы заниматься своими стартапами инвестиций и публикациями. Я чувствовал, что могу внести нечто стоящее и помочь «Нокии» лучше контактировать с сообществом производителей софта. Возможно, мне даже удастся помочь ей стать ценным партнером для девелоперов программного обеспечения.

Я был в таком приподнятом настроении, что едва дождался открытия первого заседания. Внутри меня что-то повторяло: я буду одним из директоров «Нокии»!

Чем на самом деле занимается правление?

Для тех из вас, кто мало знаком с особенностями работы крупных корпораций, здесь я поместил краткое пояснение. В главе 10 я подробно изложу свой взгляд на то, как должно функционировать правление, но все же придется отвлечься на небольшое описание в начале книги.

Конечно, каждый совет директоров имеет свои отличия. Его облик зависит как от входящих в него на данный момент членов, так и от практик, перенятых ими от предыдущих членов совета. И все же есть ряд универсальных задач,

которые стоят перед каждым правлением.

Совет директоров представляет держателей основных долей акций компании (за небольшим исключением в некоторых странах, где совет представляет и всех остальных держателей акций, например сотрудников). Вот почему, как правило, членов совета директоров выбирают на общем собрании акционеров.

В качестве представителей акционеров компании самой важной обязанностью совета обычно является утверждение в должности и увольнение председателя правления. Это самая большая причина иметь независимого председателя. Не так-то просто совету постоянно оценивать и при необходимости увольнять председателя, если он к тому же еще и член правления, хотя такие компании обычно назначают генерального директора, который берет на себя определенные обязанности, чтобы минимизировать издержки от совмещения ролей председателя правления и члена совета директоров.

Второй наиболее общей обязанностью совета является принятие стратегии компании. Не выработка стратегии, а принятие. При этом подход может быть самый разный. В одних компаниях совет активно вовлечен в формирование стратегии вместе с командой менеджеров, а в других подключается только на стадии принятия.

Третья из важнейших обязанностей – контроль за тем, чтобы компанией хорошо управляли. Это часто подразуме-

вает сотрудничество с аудиторами, чтобы быть уверенными в том, что отчетность поддерживается в порядке и что процессы, связанные с административными функциями (финансы, юридическое сопровождение, людские ресурсы и бухгалтерия), соответствуют стандартам качества.

Четвертая обязанность – управление практикой компенсаций для компании, и в особенности для ее исполнительных директоров.

Совет обычно собирается не чаще раза в месяц, а в среднем вообще происходит около шести совещаний в год. Каждое совещание длится по-разному: от трех часов для небольших компаний и до двух дней для больших. Количество вопросов, рассматриваемых на одном заседании, может быть очень большим – вплоть до сотен страниц предварительного чтения.

Для новых членов правления может потребоваться от 8 до 12 месяцев сотрудничества, чтобы они начали чувствовать, что полностью разбираются в бизнесе этой компании.

Многим из нас приходилось слышать негативные отзывы о правлении компании (на ум сразу приходят такие названия, как «Энрон», Тусо либо «Хьюлетт Паккард»). Или же наше впечатление могло основываться на фильмах, в которых кучка недалеких канцелярских крыс без разбору подмывает грабительские приказы, предложенные коррумпированным председателем.

Правда состоит в том, что подавляющее большинство

правлений не имеют с этим ничего общего. На каждое плохое правление найдутся десятки хороших, честно трудящихся на пользу акционерам. Не говоря уже о тех по-настоящему великих правлениях, добившихся невероятной цены акций, но редко ценимых по заслугам. Такие правления охотно уступают всю славу команде менеджеров, даже если иногда самые грандиозные идеи зародились именно у директоров.

В члены правления людей, как правило, выбирают за доскональное знание своей отрасли, полученное из личного опыта управления. Коллективно члены правления должны уметь вынести экспертное решение по любому виду деятельности своей компании и связанной с нею отрасли производства. Но, несмотря на опытность своих членов, они не перестают быть обычными людьми, подверженными человеческим чувствам, с соответствующим поведением.



## Глава 2. Ослепленные солнцем. 2008 г.

*Не к такой повестке дня я был привычен. Однако меня удивила одна вещь или, скорее, ее отсутствие: мы обсуждали Apple едва ли больше пары минут.*

С самого первого заседания правления «Нокии», в котором мне довелось участвовать (ЕОЗ в мае 2008 г.), я словно попал в новый мир. Это был мир, где существуют самые яркие звезды корпоративной вселенной, и я был готов впитывать, как губка, их уроки лидерства.

Йорма Оллила был одной из главных причин моего восторга от пребывания в правлении «Нокии». Ему только исполнилось 42 года, когда он занял пост председателя правления компании в 1992 г. и поспорил, что аморфный конгломерат, балансировавший на грани банкротства, может выжить и реорганизоваться, сосредоточив усилия на производстве устройств мобильной связи. Теперь Йорме было 58 лет, он оставался членом правления и находился на пике своего могущества и популярности. Многие финны с охотой выбрали бы его тогда в президенты страны.

За стенами Нокия-хаус, вычурной штаб-квартиры из стекла и стали с видом на Финский залив, он представлял собой лицо достижений компании. Совершенное «Нокией» чу-

до стало возможным во многом благодаря его руководству. Прочитав о нем множество статей и интервью, я испытывал глубочайшее уважение к его достижениям и был готов учиться у него всему, чему только можно. Я даже надеялся, что когда-нибудь мы подружмся.

Внутри «Нокии» он и вовсе был почти мистическим персонажем – к нему испытывали в равной степени как уважение, так и страх. Йорма выработал очень серьезный имидж, предпочитая консервативные темные костюмы со стильными, но неброскими галстуками и профессорскими очками в черепаховой оправе. Он редко смеялся и почти никогда не шутил. На совещаниях он восседал во главе тяжелого полированного стола, на месте, отмеченном председательским молотком и серебряной именной табличкой: непререкаемый правитель на своем троне.

По левую руку от Йормы место принадлежало Марджори Скардино, вице-президенту, председателю группы персонала и первой женщине на руководящей должности в компании, входящей в индекс FTSE 100. Дама Марджори – ее удостоили титула дамы-командора ордена Британской империи – сочетала теплую улыбку с бескомпромиссным подходом и острым умом.

По правую руку от Йормы сидел Бенгт Хольстрём, один из лучших экономистов в мире. Профессор Массачусетского технологического института, он часто фигурировал в списке возможных нобелевских лауреатов (и действительно по-

лучил Нобелевскую премию по экономике в 2016 г.). Бенгт отличался добрым сердцем и выдающимся интеллектом. Он был образцом совершенства.

Кроме того, мое благоговение вызывал Хеннинг Кейджерманн, бывший председатель правления SAP, гиганта в производстве софта, и единственный технарь в правлении, кроме меня. Хеннинг еще не забыл, что прежде был профессором, и являл собою приятное отступление от стандартного имиджа главы корпорации.

И так далее, в нисходящем порядке по старшинству, были расставлены вдоль стола остальные кресла с именными табличками их хозяев. Мое кресло было в самом конце. Я был самым молодым членом правления и в 42 года моложе всех остальных не меньше, чем на 10 лет. Я тихонько сидел, широко распахнув глаза, и старался ничего не упустить.

К моменту, когда меня пригласили в правление «Нокии», я уже был председателем правления F-Secure, а также корпорации Elisa, крупнейшего в стране телеоператора, и за последние десять лет успел позаседать в нескольких иных руководящих советах. Я своими руками выпестовал F-Secure, представил ее публике в 1999 г., успел насладиться расцветом новых технологий и пережил их крушение. Был вынужден увольнять сотрудников, которых сам нанял, и выработал новую стратегию, которая удержала нас на плаву. Я помог корпорации Elisa отразить коварную попытку захвата с предательством членов правления, безумным скандалом в прес-

се, 11-часовым ультиматумом и решением в последнюю минуту, после чего, как ни удивительно, она осталась и респектабельной, и процветающей фирмой.

Словом, я многое повидал. Однако правление «Нокии» было не сравнимо ни с чем из моего прошлого опыта.

Некоторые отличия сразу бросались в глаза. К примеру, здесь соблюдался дресс-код. В противоположность нарочитой небрежности в одежде, являвшейся предметом тайной гордости сотрудников Силиконовой долины, руководители «Нокии» всегда появлялись на людях в идеально отглаженных костюмах и при галстуке. Наверное, я вообще был первым, кто отважился явиться на заседание правления без галстука. Это породило несколько неодобрительных гримас, и Йорма также дал мне понять, что моя небрежность не прошла незамеченной. (Я всегда настаивал на возможности время от времени позволять себе такую вольность, но не из каких-то мятежных убеждений, а просто потому, что так я чувствовал себя более комфортно. Я совершенно искренне считаю, что определенная степень свободы в одежде располагает коллег к более открытому и продуктивному выражению своего мнения.)

Затем следовало отметить то, как совет руководил бизнесом. Я привык к яростным спорам и подробнейшим расспросам. Атмосфера на заседаниях директоров «Нокии», напротив, напоминала обстановку в аристократических английских клубах, которые нам показывают в кино. Все проходило

под спудом непробиваемого спокойствия: тему поднимали, давали краткое резюме и ставили в списке галочку.

А уж какой был этот список! Тогда, в мае 2008 г., на следующий день после ЕОЗ, повестка дня включала, помимо прочих пунктов: последствия предложения от «Майкрософта» для Yahoo! в сумме 44,6 млрд долларов; конкуренция с производителем мобильных телефонов «Моторола» в поиске покупателя для своего падающего бизнеса; проблемы у «Сони Эрикссон» с совместным предприятием, которое должно было поднять собственное производство; корпоративная ответственность и стратегия решения проблем с окружающей средой; краткий обзор стратегии «Нокии» на три года с обнадеживающим выводом, что глобальное производство компании (т. е. производство и мобильных телефонов, и смартфонов) вырастет на 22 %, от 40 млрд до 49 млрд евро за три года; краткий обзор стратегии «Нокия Сименс Нетвекс», нашего связующего звена с «Сименсом» в производстве телекоммуникационного оборудования; проект Vineyard с предложениями для поиска новых инвесторов для НСН.

Все материалы составляли распечатку на несколько сотен страниц. Некоторые страницы так густо пестрели цифрами, что требовалось не меньше получаса, чтобы разобраться, что там написано. И для новичков в правлении это было равносильно попытке напиться из пожарного шланга.

*Примечание об НСН:* «Нокия Сименс Нетвекс» была создана как посредник между сетевым бизнесом «Сименса» и

«Нокии» в основном ради инвестиций в 3G- и 4G-беспроводные мобильные телекоммуникационные технологии: они оказались слишком дорогостоящими, чтобы компания могла «поднять» их самостоятельно. Стратегия была направлена на то, чтобы превратить НСН в самую выгодную структуру продаж к 2001 г. НСН едва исполнился год, и столь невероятная прибыльность за такой срок выглядела как весьма спорная цель, если вообще достижимая. Чтобы обойти таких конкурентов, как «Эриксон», «Алкатэль-Люсент» и «Хуавэй», НСН непременно нуждалась в привлечении в бизнес новых компаний и (или) инвестициях невероятного масштаба в исследования и разработки. «Сименс» уже сомневался, что сможет вложить больше. Третий инвестор, готовый приобрести 10–20 % от доли «Сименса» и 10 % доли «Нокии», мог бы решить эту проблему.

Не к такой повестке дня я был привычен. От одних цифр несло крышу. Я сидел, слушая, как фамильярно здесь отзываются о своих конкурентах, о покупке и продаже грандиозных долей бизнеса и об инвесторах с миллиардом евро в кармане. Это невозможно было даже сравнивать с привычными мне величинами. Я буквально боялся утонуть на таких глубинах и едва умудрялся держаться на поверхности дискуссии.

Однако меня все же удивила одна вещь или, скорее, ее отсутствие: мы обсуждали Apple едва ли больше пары минут.

## Ерунда или угроза?

Apple представила свой айфон в июне 2007 г. – как всегда, под пение фанфар. Стоя перед ревущей от восторга толпой на Всемирной выставке-конференции MacWorld, основатель Apple Стив Джобс небрежно отмел возможность конкуренции со стороны любой модели, использующей кнопки или стило, заявив: «Мы намерены вообще отказаться от всех этих кнопок. Мы будем использовать свои пальцы!»<sup>12</sup> Я мог следить за его выступлением на малом экране. Я чувствовал, что вижу сейчас самую гениальную презентацию своего продукта в прошлом, настоящем и будущем.

Правление «Нокии», судя по всему, это несколько не волновало. Продажа мобильных телефонов процветала, и в некоторых секторах рынка клиенты даже не утруждались использовать термин «сотовые телефоны», они требовали просто «Нокию». Прибыль постоянно росла, и дивиденды увеличивались. Доходы «Нокии» были настолько надежны, что в случаях, когда квартальные цифры других технологических компаний получались ниже ожидаемых и это колебало рынок акций, достаточно было простого слова «Нокии», чтобы успокоить инвесторов и стабилизировать рынок. Как я позже понял, эффект «Нокии» имел такой солидный резо-

нанс, что Олли-Пекка Калласвуо, занимавший в те годы пост генерального директора компании, чувствовал себя реально ответственным за весь рынок акций, а не только за принадлежавший нам сектор.

И хотя смартфоны являли собой новый мир, люди в «Нокии» вели себя так, будто он уже принадлежит им. Фактически они даже считали себя вправе чувствовать себя хозяевами – ведь именно «Нокия» изобрела ранее смартфоны и за короткий срок успела захватить больше половины мирового рынка смартфонов<sup>13</sup>.

*Краткое объяснение разницы между смартфоном и мобильным телефоном:* в отличие от мобильных телефонов или традиционных телефонов, выполненных из более дешевых комплектующих и ограниченных в функциональности, в смартфонах задействованы операционные системы, позволяющие третьей стороне поставлять для них софт. У «Нокии» такая платформа имела для операционной системы Symbian S60. Смартфон можно в принципе считать полноценным компьютером, снабженным беспроводной связью и сокращенным до размеров ладони.

Смартфоны «Нокии» имели и клавиатуру QWERTY, и цифровую; могли загружать и воспроизводить музыку, про-

---

<sup>13</sup> “According to figures from analyst firm Gartner, Nokia’s smartphone market share in 2007 was a dominant 49.4 percent,” [www.bbc.com/news/technology-23947212](http://www.bbc.com/news/technology-23947212); Statista calculates 2007: 50.9 percent, <https://www.statista.com/statistics/263438/market-share-held-by-nokia-smartphones-since-2007/>.



игрывать аудио- и видеофайлы и имели FM-настройку для радио; были способны отправлять и получать мультимедийные послания и электронную почту, могли работать как фото- или видеокамера. Кроме того, у смартфонов были встроенные функции органайзера и другие полезные для бизнесмена «примочки», не говоря о системе GPRS – навигационной системе, базирующейся на картах Nokia Maps<sup>14</sup>. Когда журналы «Попьюла Сайенс» и «Форчун» сравнили айфоны и Nokia N95, выпущенный на два месяца раньше, оба издания провозгласили «Нокию» безусловным победителем<sup>15</sup>.

Клиенты, инвесторы, даже пресса – «Нокию» любили все. По их убеждению, «Нокия» могла поступать только правильно и не могла ошибаться.

И это было главным посланием участникам заседания правления в мае. Apple принадлежала ничтожная доля продаж в общем рынке: в первом квартале 2008 г. Apple продала 1,7 млн устройств, против 115 млн «Нокии» (куда входили и смартфоны, и мобильные телефоны). «Нокия» владела 40 % общего пространства мирового рынка мобильных устройств, и сравниться с ней мог разве что «Самсунг» со своими неполными 15 %<sup>16</sup>. (Общее пространство – это то,

---

<sup>14</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Nokia\\_products](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Nokia_products).

<sup>15</sup> Cited in The Decline and Fall of Nokia by David J. Cord, Schildts & Soderstroms, 2014, p. 88, [http://archive.fortune.com/2007/10/04/technology/nokia\\_N95.fortune/index.htm](http://archive.fortune.com/2007/10/04/technology/nokia_N95.fortune/index.htm).

<sup>16</sup> <http://www.knowyourmobile.com/nokia/2792/nokia-takes-40-share-world-mobile-market>.

что приходит на память большинству из нас, когда речь заходит о доле рынка. Оно обозначает относительное количество от общего объема продаж в регионе, стране или по всему миру, представленное в цифрах или условных единицах.) «Моторола», некогда незыблемый гигант, быстро утрачивала свои позиции. BlackBerry, хотя и успела полюбиться бизнесменам, промелькнула, как падающая звезда. И теперь Apple начала подниматься относительно прочих.

«Нокия» правила бал и на поле смартфонов (44 % мирового рынка). BlackBerry, несмотря на любовь бизнесменов к ней, едва удерживала 15 %<sup>17</sup>. У Apple не было и 5 %<sup>18</sup>.

Иными словами, было множество предлогов определить айфоны как ерунду: объемы продаж крошечные, устройства ненадежные. Звонки терялись так часто, что, по слухам, все больше людей носило с собой по два девайса: айфон для электронной почты и традиционный мобильный телефон для голосовых вызовов. Он не поддерживал ни функцию copy / paste, ни передачу ММС, ни съемку фото. В отличие от бомбоупорных девайсов «Нокии», айфоны провалили drop test, когда устройство бросают с высоты в пять футов на бетон под разными углами. Айфоны громко заявили о себе с самого начала, однако целевая группа покупателей не при-

---

<sup>17</sup> <https://arstechnica.com/gadgets/2009/11/apple-grabs-17-of-smartphone-market-in-latest-quarter/?comments=1>.

<sup>18</sup> <https://www.statista.com/statistics/216459/global-market-share-of-apple-iphone/>.

знала в них такой же ценности, как когда-то в BlackBerry, занимавшей прочное место на рынке продаж пользователям от бизнеса.

*И все же:* на момент того майского заседания капитализация доли рынка «Нокии» составляла 111 млрд долларов. У Apple, благодаря ожиданиям хорошего роста, оказался 151 млрд. А всего на пять месяцев раньше рыночная капитализация этих компаний была примерно одинаковой – 150 млрд долларов<sup>19</sup>, т. е. рынок проголосовал против «Нокии». Могло ли это означать, что Apple оказалась более серьезной угрозой, чем считало руководство «Нокии»?

Может быть, ведущие руководители уже успели обсудить Apple на предварительном заседании? Или же председатель планировал посвятить этой теме несколько отдельных часов на следующем заседании? И тем не менее я был поражен. Я ожидал, что мы будем говорить об Apple не один час.

## **Ловушка Symbian**

Наше заседание в июне проводилось в Лондоне, в пятизвездочном отеле «Беркли». Оно проходило по протоколу, который, как я понял позднее, превратился в рутину, с тех пор как председателем стал Йорма. Он начинал заседание обзором состояния мировой экономики. Я мало удивился тому, как глубоко им раскрывается эта тема: недаром по пра-

---

<sup>19</sup> <https://www.wired.com/2012/06/mark-zuckerberg-is-worth-more-than-nokia/>.

вую руку от него сидел один из ведущих экономистов в мире. Но насколько я помню, Йорма никогда не предлагал Бенгту прокомментировать свой доклад. И Бенгт демонстрировал необычную сдержанность и почти вовсе не открывал рта.

Главной темой повестки дня была Symbian.

Когда «Нокия» занялась разработкой смартфонов, ее партнерами были «Эриксон» и «Моторола». Они вместе внедрили операционную систему, созданную британской компанией Psion, и вместе образовали компанию, получившую название Symbian. С целью сделать Symbian стандартной платформой с максимально широким спектром применения, партнеры Symbian старались привлечь в этот бизнес как можно больше компаний. Так вместо владения своей операционной системой, как поступали Apple со своей iOS или Google со своим Android, «Нокия» предпочла превратить Symbian в попытку промышленного объединения всех ведущих конкурентов на рынке мобильной связи («Нокия» повторила формулу, обеспечившую успех «Дженерал моторс», когда конкуренты объединились вокруг общего стандарта, чтобы всем от этого была польза).

Создавая глобальную стандартную ОС для смартфонов, удобно было делить пирог между игроками, но это же позволяло пирогу расти так быстро, что отдельные доли становились больше, чем кто-либо смел предположить изначально. Вдобавок это казалось особенно важным для «Нокии» – вынудить всех партнеров Symbian играть по одним правилам. А

поскольку они не переставали быть конкурентами, и у каждой компании имелось собственное мнение на то, как следует развивать операционную систему, это неизбежно привело к ее расщеплению на отдельные и, соответственно, соперничающие субплатформы и пользовательские интерфейсы. И в то же время, пока все играли по одним правилам, никого нельзя было исключить из игры.

Когда конкуренция оказалась заключена в рамки, которые «Нokia» знала лучше всех, соревновательная динамика работала на пользу самого крупного игрока, и это была «Нokia». Компании первой удалось представить ОС Symbian в 2000 г., а следом за нею – новый пользовательский интерфейс для Symbian ОС под названием Series 60 (позднее S60), переданный по лицензии другим производителям, с тем чтобы им было выгодно принять именно эту платформу и таким образом продолжать увеличивать богатство «Нокии»<sup>20</sup>.

В краткосрочном плане стратегия Symbian оказалась блестящей!

Однако уже через несколько лет «Нokia» стала так доминировать, что это стало угрозой для остальных участников объединения. С их точки зрения, по-прежнему позволять «Нокии» делать все, что она захочет, было опасно, даже если в том, чего она хочет, учитывались интересы партнеров. С их точки зрения, целесообразно было бы ограничить дви-

---

<sup>20</sup> Yves Doz and Keeley Wilson, Ringtone, Oxford University Press, 2018, pp. 73–74.

жение «Нокии» в дальнейшем развитии Symbian. С *их* точки зрения, нанося урон «Нокии», они укрепляют свою конкурентоспособность.

К июлю 2008 г. «Нокия» выросла до безусловного гиганта на рынке. Но теперь появились серьезные альтернативы. Windows для мобильных от «Майкрософта», iOS от Apple, Android (ему только предстояло появиться осенью того года), – и все они принадлежали одной компании, готовой продвигать свою технологию со всей возможной скоростью.

Тем временем ОС Symbian оказалась в таком плачевном положении, что заморозила инновации, вместо того чтобы их ускорять. Техника Symbian напрягала пользователей непонятным меню, множеством опций и настроек и еще большим числом подтверждений, запрашиваемых у пользователя для каждого пустячного обновления. Пользователи еще покупали продукцию «Нокии», но все чаще жаловались.

Партнерство, позволившее «Нокии» решить проблемы со своими главными конкурентами, стало непреодолимым препятствием для выхода из разрушительной ситуации, и уже было не обойтись без отчаянных мер. Мало того, оно фактически еще и усугубляло разрушение. Буквально через несколько лет я прочел у Стива Джобса, что у смартфонов был настолько велик разрыв между современными простотой и удобством применения и тем, на что они способны, что невозможно было противиться искушению выйти с этим на рынок.

«Нокия» угодила в ловушку-22 (англ. catch-22 – ситуация, возникающая в результате логического парадокса между взаимоисключающими правилами и процедурами. – *Пер.*). Компании требовался полный контроль над Symbian, чтобы ускорить ее развитие, но предоставление 100 %-ного контроля над этой ОС отнюдь не отвечало интересам прочих со-владельцев, потому что «Нокия» являлась их главным конкурентом. Чтобы убедить остальных предоставить ей без-раздельный контроль, «Нокия» выдвинула предложение ос-новать Фонд Symbian. Программу Symbian-кода предпола-галось поместить в открытом источнике, куда у всех будет равный доступ. «Нокия» финансировала бы фонд, выкупив остальные доли и вложив в него эти свежевкупленные па-кеты акций. Целью образования такого фонда было создание доступного бесплатного софта и ускорение развития.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.