

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 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).*

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 поприступствовать 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 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/>.

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 альтернативы 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 «Нокия» 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 «Нокии», на моих глазах компания потеряла почти 90 % своей ценности. Той весной 2012 г. мы выпустили целых два предупреждения о падении прибыли. Падение операций составило 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 правления¹.

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 компаний².

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.

Как я влип 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.

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

² “Nokia’s Next Chapter,” McKinsey Quarterly, December 2016; <http://www.businessinsider.com/nokia-bankrupt-2012-4>.

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 сохранять 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 приспособливаться 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 хотим превратиться, и добровольно ушел с этого поста. И наш нынешний глава правления намного 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 практически 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 «Нokia», 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 «Нokia» 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 «Нokia» 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 «Нokia».

.....