



Yves Doz | Keeley Wilson

RINGTONE:

Exploring the rise
and fall of nokia in
mobile phones, first
edition

Ив Доз | Кили Уилсон

NOKIA

Весь
невероятный опыт
КОМПАНИИ
В **ОДНОЙ** книге

БОМБОРА[™]

Москва 2020

УДК 65.01
ББК 65.290-2
И17

Yves Doz and Keeley Wilson

RINGTONES: EXPLORING THE RISE AND FALL OF NOKIA IN MOBILE PHONES,
FIRST EDITION

Ив, Доз.

И17 Nokia. Весь невероятный опыт компании в одной книге / Ив Доз, Кили Уилсон ; [перевод с английского А. Калининой]. – Москва : Эксмо, 2020. – 320 с. – (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-105764-0

Весь опыт компании Nokia в одной книге. Путешествие от крошечной бумажной фабрики до техногиганта, совершившего революцию на рынке мобильных телефонов.

Узнайте, как оставаться в тренде, развивать продукт в темпе со временем и сделать качество неизменной составляющей восприятия вашего бренда.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Yves L. Doz and Keeley Wilson 2018. RINGTONES: EXPLORING THE RISE AND FALL OF NOKIA IN MOBILE PHONES, FIRST EDITION was originally published in English in 2018. This translation is published by arrangement with Oxford University Press. Eksmo is solely responsible for this translation from the original work and Oxford University Press shall have no liability for any errors, omissions or inaccuracies or ambiguities in such translation or for any losses caused by reliance thereon.

«Nokia. Весь невероятный опыт компании в одной книге» первоначально была опубликована на английском языке в 2018 году. Данный перевод публикуется по договоренности с издательством Oxford University Press. «Эксмо» несет полную ответственность за перевод, Oxford University Press не несет никакой ответственности за ошибки, упущения, неточности или неясности в переводе или за убытки, которые могут быть причинены в результате допущенных ошибок.

© Перевод. Калинина А., 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

ISBN 978-5-04-105764-0

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДИСЛОВИЕ	7
БЛАГОДАРНОСТИ	10
<i>Глава 1</i>	
ПАДАЮЩАЯ ЗВЕЗДА	12
КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ГЛАВ	29
<i>Глава 2</i>	
ПЛАНЕТЫ ВЫСТРОИЛИСЬ В РЯД	33
<i>Глава 3</i>	
МЫ БЫЛИ ЕДИНСТВЕННЫМИ, КТО ЭТО УВИДЕЛ	66
<i>Глава 4</i>	
ВОСХОДЯЩАЯ ЗВЕЗДА	102
<i>Глава 5</i>	
ПРИВЛЕКАЯ ПЛАНЕТЫ	131
<i>Глава 6</i>	
СВЕРХНОВАЯ	158
<i>Глава 7</i>	
УГАСАЮЩАЯ ЗВЕЗДА	201
<i>Глава 8</i>	
К НОВОМУ ПАРАДУ ПЛАНЕТ?	235
<i>Глава 9</i>	
ТОЧКА ЗРЕНИЯ АСТРОНОМА	256

6 Содержание

<i>Дополнение 1</i>	
УРОКИ МЕНЕДЖМЕНТА	277
<i>Дополнение 2</i>	
ХРОНОЛОГИЯ КЛЮЧЕВЫХ СОБЫТИЙ ПО ГЛАВАМ	285
<i>Дополнение 3</i>	
АББРЕВИАТУРЫ	291
<i>Дополнение 4</i>	
КТО ЕСТЬ КТО	295
<i>Дополнение 5</i>	
ИЗБРАННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ И ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ	302
<i>Дополнение 6</i>	
ИССЛЕДОВАНИЕ	305
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	314

ПРЕДИСЛОВИЕ



БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ, ДОСТУПНОЕ ПРИ ПОМОЩИ МОБИЛЬНО-го телефона даже в Африке; ответ на рабочие электронные письма в режиме 24/7 одним нажатием кнопки; возможности найти ближайший тайский ресторан в незнакомом городе или, будучи президентом, делиться своими мыслями в Твиттере со всем миром, — ещё неясно, к лучшему или к худшему, но менее чем за три прошедших десятилетия мобильная связь, несомненно, изменила мир и наш образ жизни. Тогда как экономическое развитие шагнуло вперёд благодаря созданию жизнеспособной стационарной телекоммуникационной инфраструктуры, мобильная телефонная связь предложила новые возможности миллиардам людей на развивающихся рынках. Если те из нас, кто постарше, отчётливо помнят, что раньше сделать звонок вне дома или офиса можно было только из телефонных будок (да ещё нужно было найти свободную и работающую, достать нужные монетки, перекрикивать проезжающие мимо автомобили и закрывать глаза — или нос — на вопросы гигиены), то более молодое поколение не может представить жизнь без смартфона.

В авангарде этих преобразований в сфере мобильных телекоммуникаций была Nokia. Эта корпорация успешно разработала инфраструктуру мобильной связи (и продолжает делать это по сей день), но наша книга о наиболее заметной составляющей Nokia — инновационной. Именно она дала нам культовые мобильные телефоны и на пике своего развития доминировала

в индустрии с долей на мировом рынке 40%. Мобильный телефон стал одним из наиболее успешных инновационных продуктов в истории, темпы его внедрения были выше, чем у любого другого устройства. Поэтому стоит рассказать историю быстрого взлета Nokia и её столь же скорого падения.

Драматичный путь Nokia весьма увлекателен, ведь есть всего несколько сопоставимых с ней высокопрофильных компаний, которые шли в авангарде меняющей мир индустрии, создали наиболее ценные мировые бренды, а затем так же эффектно и быстро провалились. Эта книга предлагает не только историю взлёта и падения Nokia, но и анализ содержимого пресловутого «чёрного ящика» — информации о том, почему и как руководителями крупных организаций принимаются определённые решения. Эти ценные и важные для всех уроки выходят за пределы того, что случилось с Nokia.

При подготовке книги нам удалось познакомиться с уникальной точкой зрения тех, кто имел привилегированный доступ к руководителям Nokia с начала 1990-х и кому не пришлось «утверждать» окончательный вариант рукописи у тех, кто ранее или сейчас работает в компании. Помимо этих интервью Ив Доз с 1996 года участвовал в нескольких проектах для руководителей Nokia (больше деталей об исследовании и список людей, у которых мы брали интервью, можно найти в приложении 6). Возможность взаимодействовать с ним была бесценна — это дало нам представление о тенденциях в управленческих кругах, о процессах и поведении, которые определяли стратегию Nokia. Мы смогли проанализировать, как и почему реальные люди принимали те или иные решения.

Во время написания книги, в процессе сбора информации и формулирования выводов нашего исследования, впервые коснувшись ручкой бумаги, мы приняли довольно необычное решение (для книги с двумя авторами) — писать от лица только одного человека. Интервью и продолжительные исследования достались Иву, Килли подключилась на стадии анализа массива данных перед планированием структуры книги. Нам показалось

естественным рассказывать историю Nokia, описывать опыт Ива в компании, а также цитировать многих руководителей, у которых он брал интервью, ведя повествование от первого лица. Мы надеемся, что это даст читателю более чёткое представление о том, как разворачивались события, о людях, которые играли важную роль в истории Nokia, их мотивах и решениях, которые они приняли.

Б Л А Г О Д А Р Н О С Т И



НАШЕМУ ИССЛЕДОВАНИЮ ПОМОГЛИ ПОДДЕРЖКА И УЧАСТИЕ МНОГИХ Людей. Первые и наиболее важные из них — бывшие руководители Nokia, известные под общим названием «команда мечты»: Йорма Оллила, Матти Алахухта, Сари Балдауф, Олли-Пекка Калласвуо и Пекка Ала-Пиетиля. А также Ансси Ваньоки, Марко Ахтисаари, Юха Акрас, Юрки Али-Иркко, Жан-Франсуа Бэрил, Тимо Ихамуотила, Пертти Корхонен, Паула Лэйн, Теэму Мальми, Теро Ойяньпера, Эрки Ормала, Юха Путкиранта, Ристо Сииласмаа, Микко Терхо и Алберто Торрес. Все они тратили своё время, добровольно делясь ценными мнениями, открыто и честно предоставляя сведения об эволюции Nokia в сфере мобильных телефонов и о том, какие роли играли они сами. По ходу исследования они также давали ценную обратную связь о промежуточных выводах. Ристо Сииласмаа, нынешний председатель Nokia, также рассказал о своём опыте последних лет и поддержал нас в работе. Мы благодарны всем.

Нам очень помогли финские исследователи, в частности Катя Колехмайнен, Ээро Ваара, Марти Хяйкё и Саку Мантере, некоторые предоставили ценную обратную связь на семинаре в Хельсинки в июне 2016 года, как и Том Мурта и участники исследовательских семинаров в Школе бизнеса Айви в Лондоне, Онтарио, в Школе Карлсона в Университете Миннесоты и в Институте производства Кембриджского университета.

Многие другие помогли нам непосредственно и сделали возможным завершение работы над этой книгой. Петра Туркама

отобрала и перевела документы с финского языка, Йаана Экстрём планировала интервью и встречи в Финляндии, Ким Уилкинсон и Мелани Камензинд предоставили административную помощь, а Каро Фрай работал с бесконечными записями интервью и первыми вариантами глав. Сабин Лозашмёр внесла неоценимый вклад в завершение и окончательную доработку рукописи. Мюриэль Ларварон занималась исследованием стратегической гибкости, была источником поддержки и дружелюбной слушательницей, как и Патрик Батлер, который предоставлял обратную связь по многочисленным редакционным правкам и сохранял терпение и поддержку всё это время.

Мы благодарны INSEAD, в частности декану Михову, декану по вопросам научно-исследовательской работы Тиму ван Зандту, профессору Зиву Кармону, председателю комитета НИОКР, и Solvay Chair Fund за предоставление ресурсов и поддержку этой необычной работы. Дэвид Муссон, на тот момент редактор бизнес-литературы в Издательстве Оксфордского университета, поддерживал нас с той минуты, как услышал об идее, задолго до начала исследования. Адам Суоллоу и Клэр Кеннеди очень помогли нам после того, как Дэвид покинул должность.

Наш коллега из INSEAD, профессор Хосе Сантос, заслуживает отдельного упоминания — он был проникательным и умным спарринг-партнёром на протяжении всей исследовательской работы и зачастую стимулировал нас изучать историю глубже и формулировать выводы более чётко.

Наконец, решающий вклад в нашу работу сделал Микко Косонен, соавтор предыдущей книги и бывший старший сотрудник Nokia. Он не только помог организовать интервью со своими бывшими коллегами в Финляндии и провёл семинар для обратной связи в Хельсинки, но также был бесконечно усердным и терпеливым, проверяя факты и постоянно комментируя наши предварительные итоги и сделанные открытия. Без его неизменной поддержки и советов этой книги могло не быть.

Разумеется, несмотря на огромную помощь, которую мы получили, все ошибки и недочёты остаются нашими собственными.

ГЛАВА 1



ПАДАЮЩАЯ ЗВЕЗДА

В 1993 году, когда рингтон Nokia был впервые установлен на её телефоны, мало кто мог ожидать, что короткая мелодичная фраза из композиции Франсиско Таррега «Gran Vals», написанная в 1902 году, станет одной из самых узнаваемых и, более того, одной из самых часто звучащих мелодий в истории. Ни одна крупная промышленная компания не выростала так быстро, как это сделала Nokia в 1990-х, и мало кто так же быстро рухнул: бизнес Nokia в сфере мобильных телефонов прошёл путь от рекордных результатов в 2007 году до практически полного банкротства компании в 2012-м. Как падающая звезда, Nokia появилась на небосклоне, двигаясь на очень большой скорости, ярко сияя, а затем так же быстро исчезла.

Путь Nokia уникален и даже аномален, если сравнивать его с намного более длительным периодом роста и падения средних фирм. В то время как интернет-компании или бизнесы на основе платформ могут в короткие сроки достигнуть головокружительного уровня, темпы экстраординарного роста Nokia как промышленной корпорации были беспрецедентными. Менее чем за десятилетие фирма, о которой мало кто слышал за пределами её домашнего рынка в Финляндии, стала ведущим игроком индустрии мобильных телефонов и одним из самых мощных брендов в мире.

Выдающийся рост Nokia прерывался всего тремя маленькими помехами. Первая произошла в 1995 году, когда трудности роста

в цепочке поставок привели к проблемам с доступностью продукта и последующему замедлению продаж. Вторая произошла по достижении плато продаж в 2001 году, когда вся индустрия замедлилась вследствие краха доткомов. Наконец, в 2004 году Nokia получила удар от крупнейших операторов телекоммуникационных сетей, какое-то время бойкотировавших её продукты в связи с переходом компании на услуги с добавленной стоимостью и с целью наказать фирму за то, что та не представила складной телефон для соперничества с RAZR от Motorola.

Несмотря на падение продаж и прибыли с 2010 года, угрозу надвигающегося банкротства и нарастающий хаос в руководстве, в 2013 году Nokia ловко продала бизнес по производству мобильных телефонов компании Microsoft. Это дало Nokia ресурсы, чтобы пересмотреть свою политику и инвестировать в бизнес по производству сетевого оборудования. После того как два десятилетия название компании было синонимом мобильного телефона, бренд Nokia почти исчез, а Microsoft не сумела использовать своё приобретение, чтобы стать игроком на рынке смартфонов.

Последствия взлёта и падения Nokia распространились далеко и широко: сильно пострадали инвесторы, которые слишком долго были с компанией, а затем продали свои доли, не дождавшись того, как её перефокусированный сетевой бизнес начал работу по восстановлению. Десятки тысяч сотрудников Nokia видели, как их рабочие места исчезали, а опционы на акции испарялись. Многие поставщики были вынуждены искать новых клиентов. В Финляндии, где успех Nokia в течение многих лет был синонимом роста национальной экономики, провал фирмы в значительной степени способствовал экономическим трудностям страны в середине 2010-х.

История Nokia, разумеется, увлекательна и по традиции лучших детективов сохраняет интригу, предоставляя наблюдателю узнать, почему и как всё случилось и кто был ответственен за стремительный взлёт компании и её столь же драматичное падение.

С позиции руководства существует три очевидные линии рассуждений, на которые мы можем опираться, чтобы попытаться ответить на эти вопросы:

1. Было ли падение Nokia неизбежным – как крайняя форма созидательного разрушения Шумпетера?^{*}
2. Было ли это случаем эволюции организации и зашедшей в тупик адаптации к изменению бизнес-модели?
3. Было ли это провалом воли руководства – следствием неправильных стратегических решений, неверных выборов организации, ненадлежащих процессов управления, слабого лидерства и неудачного момента?

Успех Nokia в 1990-х был, главным образом, результатом прозорливых, смелых и разумных решений руководства, принятых в удачных условиях, сложившихся в Финляндии в определённый момент, когда диджитализация и дерегулирование высвободили потенциал рынка мобильных телефонов. Навыки эффективного руководства Nokia с начала 1960-х гг. удачно сочетались с её новаторской ведущей ролью в развитии ключевых технологий. На этом фоне коллективная приверженность энергии слогана «можем сделать» дала Nokia возможность возглавить реализацию мечты о мобильных телефонах как потребительском продукте массового рынка.

Ухудшение положения Nokia в 2000-х вызывает множество вопросов и требует комплексного анализа. Если наблюдать со стороны, объяснение Шумпетера может показаться обоснованным. Возникли новые конкуренты, в первую очередь Apple и Google, чьи навыки и бизнес-модели лучше подходили для новой индустрии коммуникаций, движимой программным обеспечением и интернетом. Позже Samsung и другие азиатские

^{*} Созидательное разрушение – концепция, которую сформулировал экономист Гарвардского университета Йозеф Шумпетер. Согласно теории созидательного разрушения рыночная экономика постоянно совершенствуется изнутри за счет естественного вытеснения устаревшего и убыточного бизнеса и перераспределения ресурсов в пользу новых, более продуктивных компаний. – *Прим. ред.*

производители перетянули на себя всё внимание в области аппаратуры. Хотя это простое объяснение является весьма привлекательным, оно упускает один крайне важный момент: Nokia уже была в состоянии спада до появления новых компаний.

Итак, если падение Nokia не было лишь продуктом разрушения по Шумпетеру, то какова была роль адаптации, зашедшей в тупик?

Формально эта линия рассуждения достоверна. Примерно к 1990 году Nokia перешла от аналоговых телефонов к цифровым, сыграла ключевую роль в формирующихся альянсах GSM (Глобальной системы мобильной связи), вела активную деятельность в Японии и США, разработала выдающиеся продукты и быстро создала и расширила огромную систему поставок по всему миру. Она также успешно действовала на формирующихся рынках, была пионером в области смартфонов (с линейкой «Communicator», представленной в 1996 году) и стала одной из первых компаний, предложивших телефоны с камерами, радиотелефоны и другие продукты с богатым функционалом.

Тем не менее к середине 2000-х Nokia постиг стратегический застой — она была гиперстабильна и вступила на катастрофическую траекторию падения задолго до того, как Apple и Google изменили мир. Этот стратегический застой во многом стал результатом коэволюционной замкнутости на крупных европейских операторов телекоммуникационных служб вокруг 3G (третьего поколения) телефонии и широкого внедрения передачи данных. В книге, написанной в соавторстве с Микко Косонен (Доз и Косонен, 2008), мы объяснили, как такой тип застоя может легко возникнуть в виде токсичного побочного эффекта большого успеха (мы пришли к похожим выводам и относительно других фирм — например, см.: Коллинс, 2009; Сулл, 2003).

Третья линия рассуждений — ошибки руководства и слабость лидерства — также может быть своеобразной призмой для рассмотрения происходивших событий. Однако нужно быть осто-