

Mahdoton Menestys

诺基亚总裁自述

重压之下

诺基亚前总裁约玛·奥利拉亲笔撰述

[芬] 约玛·奥利拉 哈利·沙库马 著

王雨阳 译



en palkkana Nokia

orma Ollila and Harri Saukkomaa

匪出版社

Mahdoton Menestys

诺基亚总裁自述

重压之下

[芬] 约玛·奥利拉 哈利·沙库马 著

王雨阳 译

Kasvun paikkana Nokia

by Jorma Ollila and Harri Saukkomaa

 文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

诺基亚总裁自述 / (芬) 约玛·奥利拉
(Jorma Ollila), (芬) 哈利·沙库马
(Harri Saukkomaa) 著; 王雨阳译. — 上海: 文汇出
版社, 2017. 11

ISBN 978-7-5496-2352-5

I. ①诺… II. ①约… ②哈… ③王… III. ①移动通
信—电子工业—工业企业管理—经验—芬兰 IV.

① F453. 166

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第271565号

Copyright © 2013 Jorma Ollila, Tekir Oy/Harri Saukkomaa ja
Kustannusosakeyhtiö Otava
Original edition published by Kustannusosakeyhtiö Otava, 2013
Simplified Chinese edition published by agreement with Jorma Ollila, Tekir
Oy/Harri Saukkomaa and Elina Ahlback Literary Agency, Helsinki, Finland

中文版权 © 2018 上海读客图书有限公司

经授权, 上海读客图书有限公司拥有本书的中文 (简体) 版权

图字: 09-2017-899 号

诺基亚总裁自述

作 者 / [芬] 约玛·奥利拉 哈利·沙库马
译 者 / 王雨阳

责任编辑 / 吴 华
特邀编辑 / 袁海红 乔佳晨
封面装帧 / 谢明华 余晶晶

出版发行 / **文汇出版社**
上海市威海路 755 号
(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店
印刷装订 / 三河市龙大印装有限公司
版 次 / 2018 年 1 月第 1 版
印 次 / 2018 年 1 月第 1 次印刷
开 本 / 710 × 1000mm 1/16
字 数 / 345 千字
印 张 / 25.5

ISBN 978-7-5496-2352-5

定 价 / 69.00 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电 010-85866447 (免费更换, 邮寄到付)

前言

约玛·奥利拉：

翻翻总裁们执笔的那些书，你就会发现其见解往往贫乏而空洞，尤其是回忆录，他们的回忆很少能吸引住读者。总裁们引领着公司不断成长，营业额和利润一路高歌，随后又会进入困难时期，危机也接踵而至。日常工作中充满了会议、讨论、策略团队和出差。回望曾经，人们会发现错误很容易被掩盖，而成功则离不开良好的计划和精明的领导。我并不相信后见之明，不过是事后诸葛亮而已。然而，一个人总还是能从过去的经历中学到些什么，其中最重要的一课或许是：一个人在经营公司时不会重复踏入同一条河流。

21世纪之初，我所创立的芬兰出版公司奥塔瓦（Otava）邀请我写一本自传。从那时起，以上所有的保留意见和疑惑便在我的脑海中不断翻腾。我决定要在这本书中，展示出自己在诺基亚故事里所扮演的角色，表达自己的观点，这在芬兰、欧洲乃至整个世界都将是独一无二的。此外还要对参与这个故事的其他人进行描写，叙述出我当时的所感所闻，这便是我自始至终都在尝试的事情。书的结尾部分是在2012年写的，而其余部分则是在事情发

生时就记录好的。这本书的创作历经了十多年，希望这长期的酝酿不会给读者带来阅读的不适感。

此外还应提醒读者的是，我并非一名历史研究学家，我的书也不是在客观地描述公司历史。马蒂·海柯（Matti Häikiö）已经写过一本诺基亚从1865年至2000年的精彩历史著作，其英文译本对任何读者来说都是值得一读的背景材料。本书旨在描述我在诺基亚的不同发展阶段中的观点、观察和经历，我选择了那些让我印象极其深刻或我所想起的有趣且重要的事件。

本书的内容截止到2010年史蒂芬·埃洛普（Stephen Elop）接任总裁。选择这个时间是有原因的，毕竟要评价诺基亚最近的事件还为时过早。另外，我在2012年春辞去了董事会主席的职位，因此我确实无法直接地了解到诺基亚最近发生了什么。

相比于考虑要写诺基亚的哪些内容，更难的是决定关于自己要说什么。我的媒体形象与现实中的自己相去甚远，写一些个人隐私对我来说并不容易，况且我自己也没有完全总结好。我特别想讲讲自己是如何成为总裁的。我从未规划过事业，但是许多因素聚在一起从而水到渠成。我还描述自己在奥斯托波斯尼亚的童年和乡土之情，因为我相信这些经历意义重大。然而最主要的是，在芬兰，不管背景如何，只要人们保持强大的意志力和不懈的努力，便能够立身处世。

20世纪70年代，我还是个年轻人，我想讲述那段在芬兰的时光。虽然这只是个人观点，但我尝试坦诚地说出来。70年代的芬兰并不发达，而这却促使我作出了改变人生走向的根本性决定。

我也提到了一些有关我家庭的内容，但仅仅是不得已而谈及。我会尽可能地保护隐私。尽管家人们并没有为我的作品和随后的媒体曝光付出很多，但是如果没有丽萨（Liisa）和孩子们的支持与理解，我写书的价值便荡然无存。

我将自己的想法以部分口述、部分文字的形式来表达，本书的另一位创作者哈利·沙库马（Harri Saukkomaa）编写了大部分的文本。感谢这些年来

每一位对这本书作出贡献的人：受访者、幕后工作人员以及出版商奥塔瓦。

哈利·沙库马：

刚开始参与到记述约玛·奥利拉人生的这本书时，我还不知道承担了怎样的任务。我本以为这本书会在两到三年内完成，却没想到最终成了一个持续十年的冒险。在此期间，我与约玛·奥利拉谈论了人生、领导力以及海陆空不同环境的世界的未来。这些访谈和对话在几百个小时内便传播开来。我还通过许多其他方式采访了约玛·奥利拉身边的五十多个人，其中的某些被采访者在本书出版之前就已不幸离世。

本书是一本生平事迹，约玛·奥利拉在书中讲述了他自己的传奇。我们很早就决定以第一人称来叙述这个故事。这是一种最难使用的形式，但却是能够在仅有单独叙述时确保作者和主人公的视角相一致的唯一形式。作为作者，我当然对本书的主题和叙述风格印象深刻。我编写了这本书大部分的文本，这些内容来自于与约玛·奥利拉和其他人的访谈。本书还利用了公众领域中的材料：书籍、学术研究和媒体报告。

在本书的创作过程中，我们经历了全球经济危机、互联网泡沫、美国的“9·11”事件、战争、改革以及世界历史长河中的各种小事件。诺基亚见证了好时代，也历经了坏时代，还面对了其市场支配地位的崩溃。在为本书作准备的过程中，我极其深入地了解了诺基亚的领导们，他们的观念、焦虑、喜悦、悲伤和梦想。我了解到诺基亚是如何被领导的，明白了为什么这个公司会在世界经济史中占据一席之地。我还懂得了即使早已万事俱备，但有时战略还是无法实现，有时成功依旧难以企及的缘由。

感谢与约玛·奥利拉的畅谈，那些时刻令人愉快、值得铭记。我对自己采访的每个人和使用的信息资源表示感谢，对出版公司奥塔瓦的耐

心和强烈支持表示感谢。感谢在各个阶段对手稿进行阅读和评论的每个人，尤其是在最终阶段不遗余力地编辑并修正文本的图卡·海特玛吉（Tuukka Hetemäki）。另外，还要感谢麦里克·玛兹希（Melek Mazici）在这项漫长的项目中对我的支持与理解。

序 言

1992年1月某日

1992年1月16日，我被选为诺基亚的总裁。没有人庆贺。

诺基亚的股票价格瞬间骤跌10%，当日的收盘价下跌了4%，这表明了投资者对诺基亚前景所持的看法。评论员认为我还太年轻，那时我才41岁，缺乏足够的经验来领导这么一家大型优秀的芬兰公司。诺基亚的员工唯恐发生最坏的情况——我这位前银行家兼财务经理会跌入燃烧的欲望中，尽其所能地打捞钱财，并将股票抛售给出价最高的竞买者。我的家人认为我接受了一项极难处理的任务，他们预计工作将占据我的整个生活。若是如此，那么我的三个孩子能在深夜见到我就很不错了。或许他们下一次见到我得等到暑假。但总归而言这是个有希望的开端。

在离开诺基亚总部的那个昏暗的夜晚，我考虑着我必须得扭转局面，转危为安。我一路上心情不错，尽管其他人并不赞成我所接受的委任，但至少犹豫不决和不确定的局面已经结束。我对诺基亚的总裁该做什么抱有自己的看法，但是对自己即将面临的情况却几乎没有一丁点儿概念。不过这反而

使生活变得更容易了。我已经乘上过山车，那令人恐惧的俯冲、回环和下坠都是我从未想象过的。如果有人跳入车内坐在我身旁并告诉我诺基亚将会成功，我是不会相信的；如果有人问我期望诺基亚的未来如何，非要实话实说的话，我则会回答：一无所知；如果有人能够描述出我在诺基亚最艰难时期的感受将是如何糟糕，我是不会相信的。或者如果我相信了，我则不会接管这个公司。我是一艘大船的船长，该船只有驾驶室在吃水线上方，船体已没入水中，水正流入发动机舱。

前总裁因与董事长闹翻而被解雇，这名董事长随后也退休了。而前任董事长已经自杀。自此之后，诺基亚曾被试图出售给瑞典公司爱立信，被爱立信明智地回绝了。于是毫无疑问，公司的士气跌至谷底。我被委任为诺基亚总裁将标志着公司历史上一个时代的终结和另一个新时代的开始。然而，1992年的我还并不了解这背后的情况。我了解的仅仅是，前辈们委任我重建几乎要被他们断送掉的公司。

我当然也不会想到自己将领导诺基亚长达十四年以上，那时我连六个月都不敢去想。当我被任命为诺基亚的最高职位时，我曾对我的妻子丽萨谈到这是个可能瞬间就丢掉的职位，股东们可能会认为任期已足够，投资者们可能会撤资，或者公司的股票价格可能会跌落至最低点以致成了竞购者们彼此争抢的美味盘中餐。

我们的竞争者或许会对这次任命感到高兴，他们认为诺基亚的故事已写到了终章，不然是不会选择前财务经理的。公司将会以整体或各个小部分的形式被迅速出售，竞争者们要做的仅仅是等待诺基亚解体，之后便会准备好接受瓜分。

同事们对我的委任一点儿也高兴不起来，我曾经是一名政治研究学者，之后在美国银行工作。这些并不是什么闪光点。政治研究学者基本上是默默无闻的，并且在美国银行驻芬兰的办事处工作后便更加爱国。相当多的芬兰人根本不知道我是谁。我的背景对于总裁而言并不独特。芬兰人很可能会问

这个41岁的工程师兼经济学家对工厂或工厂里的工人有什么了解呢。这是个很好的问题，换作是我也会这样问。我看上去似乎是一名缺乏耐心、穿着得体的银行家，具有一副顽固的面孔和相当好的数字记忆能力。我对自己如此充满信心，以致作为诺基亚总裁的我还不清楚我将会以多少种方式失败。

我已经做好准备并着手工作。工作相当多，我能够完成工作并从中得到享受，但这对于工作本身而言还是不够的。我还得去找一些使诺基亚和自己得以存活的东西。我需要去寻找那些对这家公司抱有信念的人。我必须给公司引入新的生命力，好使得这里的人能够相信自己。否则我们终将会在这片沉没着许多公司失事船体的海上迷失，而它们的名字将会无人记得。

我和诺基亚其他几个同龄的管理者有一个梦想。就梦想本身而言，它或许有些平凡，但那是能够真正付诸实践的梦。我们观察了周围的情况，看到了芬兰和芬兰经济几近崩塌。我们审视了诺基亚，注意到这个公司并没有被领导好。尽管如此，我们晓得诺基亚是一家出色的公司，我们知道这个被交到我们手中的公司能够比以前更好，我们希望向整个世界证明这一点。

本书是对我们在诺基亚从旧式的芬兰企业变为全球化企业的转型过程中的经历所进行的叙述。这也是我如何出于偶然地成为了诺基亚总裁的故事，即使我本应该成为一名物理学家或经济学家。本书也描述了我们的团队，那些在诺基亚每天追寻梦想的人们。这个故事讲述了一种不同寻常的成功，但同时也描述了我们有时所显露出的糟糕判断力，以及我们所作出的失败决策和所犯的错误。

目 录

前 言 / 001

序 言 / 005

本书是对诺基亚从旧式的芬兰企业变为全球化企业的转型过程所进行的叙述，也描述了我们的团队，那些在诺基亚每天追寻梦想的人们。本书讲述了一种不同寻常的成功，但同时也描述了我们有时所显露出的糟糕的判断力，以及我们所作出的失败决策和所犯的

错误。

第一章 进入诺基亚之前的生活 / 009

我的家庭背景教导我，如果一个人想要取得成功，那么他必须要工作，而且一定得努力工作。祖父为他的企业尽心尽力，我父亲也是每周工作七天。母亲则在家辛劳地照顾我们逐渐壮大的家庭，不久之后也开始在村里的学校教书。除了带薪工作之外，我父亲还将许多时间花在他自己的项目上。每天一醒来，他便被各种各样的工作占据，日日如此。

第二章 总裁的教育之旅 / 091

当我于 1992 年开始担任总裁时，重建信任是我那时所面临的最重要的任务。此外我还需要组建一个新的团队……我在那个春天所做的便是去挽救公司脱离水深火热的状态。我竭力地避免使公司越陷越深，或避免士气的完全崩溃。

第三章 宇宙之王 / 173

1998年6月，我的手机响起时我正坐在办公室里。电话的另一端是移动电话业务部总监佩卡·阿拉-佩蒂拉。“约玛，听着……终于发生了！”“什么发生了？”“我们已经确信无疑地成为了行业第一巨头。我们六月份的销售额已经超过了摩托罗拉。”佩卡听上去像往常一样轻松自如。

第四章 成长发展及其终结 / 301

一场角逐在诺基亚这位行业霸主和苹果这位挑战者之间展开了，获胜者的奖品是智能手机市场。很多人都将赌注押在了诺基亚身上。我们懂得如何对手机进行设计、制造和营销，我们的基础设施在同行中是超群绝伦的。假如任何一位关注移动电话领域行情的人在2007年被问到，谁将赢得这场决斗，答案都是显而易见的，诺基亚绝对是无可匹敌的最佳之选。

第五章 总裁意味着什么？ / 361

我已经历了人生的酸甜苦辣。我体验过至高无上的成就感，也了解当企业因深陷危机，使股东、员工以及每一位曾对企业的辉煌前景确信无疑的人沮丧失望时是怎样一种感受。有几次，我自己都想彻底认输，但是这种感觉却从来不会持续太久。

前 言

约玛·奥利拉：

翻翻总裁们执笔的那些书，你就会发现其见解往往贫乏而空洞，尤其是回忆录，他们的回忆很少能吸引住读者。总裁们引领着公司不断成长，营业额和利润一路高歌，随后又会进入困难时期，危机也接踵而至。日常工作中充满了会议、讨论、策略团队和出差。回望曾经，人们会发现错误很容易被掩盖，而成功则离不开良好的计划和精明的领导。我并不相信后见之明，不过是事后诸葛亮而已。然而，一个人总还是能从过去的经历中学到些什么，其中最重要的一课或许是：一个人在经营公司时不会重复踏入同一条河流。

21世纪之初，我所创立的芬兰出版公司奥塔瓦（Otava）邀请我写一本自传。从那时起，以上所有的保留意见和疑惑便在我的脑海中不断翻腾。我决定要在这本书中，展示出自己在诺基亚故事里所扮演的角色，表达自己的观点，这在芬兰、欧洲乃至整个世界都将是独一无二的。此外还要对参与这个故事的其他人进行描写，叙述出我当时的所感所闻，这便是我自始至终都在尝试的事情。书的结尾部分是在2012年写的，而其余部分则是在事情发

生时就记录好的。这本书的创作历经了十多年，希望这长期的酝酿不会给读者带来阅读的不适感。

此外还应提醒读者的是，我并非一名历史研究学家，我的书也不是在客观地描述公司历史。马蒂·海柯（Matti Häikiö）已经写过一本诺基亚从1865年至2000年的精彩历史著作，其英文译本对任何读者来说都是值得一读的背景材料。本书旨在描述我在诺基亚的不同发展阶段中的观点、观察和经历，我选择了那些让我印象极其深刻或我所想起的有趣且重要的事件。

本书的内容截止到2010年史蒂芬·埃洛普（Stephen Elop）接任总裁。选择这个时间是有原因的，毕竟要评价诺基亚最近的事件还为时过早。另外，我在2012年春辞去了董事会主席的职位，因此我确实无法直接地了解到诺基亚最近发生了什么。

相比于考虑要写诺基亚的哪些内容，更难的是决定关于自己要说什么。我的媒体形象与现实中的自己相去甚远，写一些个人隐私对我来说并不容易，况且我自己也没有完全总结好。我特别想讲讲自己是如何成为总裁的。我从未规划过事业，但是许多因素聚在一起从而水到渠成。我还描述自己在奥斯托波斯尼亚的童年和乡土之情，因为我相信这些经历意义重大。然而最主要的是，在芬兰，不管背景如何，只要人们保持强大的意志力和不懈的努力，便能够立身处世。

20世纪70年代，我还是个年轻人，我想讲述那段在芬兰的时光。虽然这只是个人观点，但我尝试坦诚地说出来。70年代的芬兰并不发达，而这却促使我作出了改变人生走向的根本性决定。

我也提到了一些有关我家庭的内容，但仅仅是不得已而谈及。我会尽可能地保护隐私。尽管家人们并没有为我的作品和随后的媒体曝光付出很多，但是如果没有丽萨（Liisa）和孩子们的支持与理解，我写书的价值便荡然无存。

我将自己的想法以部分口述、部分文字的形式来表达，本书的另一位创作者哈利·沙库马（Harri Saukkomaa）编写了大部分的文本。感谢这些年来

每一位对这本书作出贡献的人：受访者、幕后工作人员以及出版商奥塔瓦。

哈利·沙库马：

刚开始参与到记述约玛·奥利拉人生的这本书时，我还不知道承担了怎样的任务。我本以为这本书会在两到三年内完成，却没想到最终成了一个持续十年的冒险。在此期间，我与约玛·奥利拉谈论了人生、领导力以及海陆空不同环境的世界的未来。这些访谈和对话在几百个小时内便传播开来。我还通过许多其他方式采访了约玛·奥利拉身边的五十多个人，其中的某些被采访者在本书出版之前就已不幸离世。

本书是一本生平事迹，约玛·奥利拉在书中讲述了他自己的传奇。我们很早就决定以第一人称来叙述这个故事。这是一种最难使用的形式，但却是在仅有单独叙述时确保作者和主人公的视角相一致的唯一形式。作为作者，我当然对本书的主题和叙述风格印象深刻。我编写了这本书大部分的文本，这些内容来自于与约玛·奥利拉和其他人的访谈。本书还利用了公众领域中的材料：书籍、学术研究和媒体报告。

在本书的创作过程中，我们经历了全球经济危机、互联网泡沫、美国的“9·11”事件、战争、改革以及世界历史长河中的各种小事件。诺基亚见证了好时代，也历经了坏时代，还面对了其市场支配地位的崩溃。在为本书作准备的过程中，我极其深入地了解了诺基亚的领导们，他们的观念、焦虑、喜悦、悲伤和梦想。我了解到诺基亚是如何被领导的，明白了为什么这个公司会在世界经济史中占据一席之地。我还懂得了即使早已万事俱备，但有时战略还是无法实现，有时成功依旧难以企及的缘由。

感谢与约玛·奥利拉的畅谈，那些时刻令人愉快、值得铭记。我对自己采访的每个人和使用的信息资源表示感谢，对出版公司奥塔瓦的耐

心和强烈支持表示感谢。感谢在各个阶段对手稿进行阅读和评论的每个人，尤其是在最终阶段不遗余力地编辑并修正文本的图卡·海特玛吉（Tuukka Hetemäki）。另外，还要感谢麦里克·玛兹希（Melek Mazici）在这项漫长的项目中对我的支持与理解。

序 言

1992年1月某日

1992年1月16日，我被选为诺基亚的总裁。没有人庆贺。

诺基亚的股票价格瞬间骤跌10%，当日的收盘价下跌了4%，这表明了投资者对诺基亚前景所持的看法。评论员认为我还太年轻，那时我才41岁，缺乏足够的经验来领导这么一家大型优秀的芬兰公司。诺基亚的员工唯恐发生最坏的情况——我这位前银行家兼财务经理会跌入燃烧的欲望中，尽其所能地打捞钱财，并将股票抛售给出价最高的竞买者。我的家人认为我接受了一项极难处理的任务，他们预计工作将占据我的整个生活。若是如此，那么我的三个孩子能在深夜见到我就很不错了。或许他们下一次见到我得等到暑假。但总归而言这是个有希望的开端。

在离开诺基亚总部的那个昏暗的夜晚，我考虑着我必须得扭转局面，转危为安。我一路上心情不错，尽管其他人并不赞成我所接受的委任，但至少犹豫不决和不确定的局面已经结束。我对诺基亚的总裁该做什么抱有自己的看法，但是对自己即将面临的情况却几乎没有一丁点儿概念。不过这反而