

Rassegna del 26/11/2016

...

Corriere della Sera	40	Intervista a Fabio Gallia - Gallia: «Internet veloce? Noi ci siamo Start up, mobilitaremo 800 milioni»	Sideri Massimo	1
La Verita'	14	Cavo di 12.800 chilometri nel Pacifico La nuova autostrada per i nostri dati	Turitto Barbara	3
pagina99	18	Noi cittadini di serie B dei borghi a banda stretta	Ferrero Federico	5
Sole 24 Ore	25	Mediaset-Vivendi, ancora stallo con due ipotesi di compromesso - Mediaset-Vivendi, due ipotesi di compromesso	Mangano Marigia - Olivieri Antonella	8
Milano Finanza	25	Premium? A sconto	Montanari Andrea	9
Giornale	20	Amazon: pacchi, tv e «data center»	Camera Maddalena	10
pagina99	29	Facebook e Google manuale di autodifesa	Pedemonte Enrico	11
ESTERA				
Figaro	24	«Le Figaro» diventa il primo sito di informazione sul telefonino	Woitier chloé	13
Fortune	25	Zuckerberg, imprenditore dell'anno	Lashinski Adam	14
Fortune	1	Imprenditore dell'anno: Satya Nadella al quinto posto	Nusca Andrew	21

Gallia: «Internet veloce? Noi ci siamo Start up, mobilitaremo 800 milioni»

L'amministratore delegato di Cdp: intervenire a Siena? La Cassa non è una banca»

Il venture capital

Aiuteremo il venture capital per accelerare l'innovazione in Italia. Siamo convinti che l'Ilva possa essere ristrutturata
di **Massimo Sideri**

Fabio Gallia è amministratore delegato della Cdp da oltre un anno. Il suo ufficio si trova alla fine di un lungo corridoio simile a quello degli ospedali. Il paziente è l'Italia. Ma in qualche maniera, in questi 16 mesi, lo è stato anche la stessa Cdp, «l'Istituto nazionale di promozione che oggi è anche il più importante player del mercato azionario con 33 miliardi investiti tra società quotate e non quotate» i cui germi sono sempre gli stessi: l'accusa perenne di essere uno strumento del governo per nazionalizzare in salsa post-Iri, il rischio di inciampare sempre negli aiuti di Stato per Bruxelles, un azionista ingombrante come il Tesoro. D'altra parte è vero che in questo anno e 4 mesi dalla sua scrivania è passato molto se non tutto: dal dossier Mps su cui Gallia dice chiaramente che «non siamo una banca e non vogliamo diventarlo», all'Ilva «che si può salvare». Fino alla banda ultra-larga di Metroweb, una partita in cui la Cdp ha preferito Enel Open Fiber, appoggiata dal governo, a Telecom Italia, una partita non senza tensioni. «I nostri interventi — precisa il manager — sono sempre coerenti con logiche da operatore di mercato e in linea con la nostra missione di Istituto nazionale di promozione: contribuire allo sviluppo economico e investire per la competitività del Paese». E aggiunge: dal governo «non sono mai arrivate richieste che non rispondessero a questi criteri». Poi c'è però anche il fronte della nuova crescita dove «grazie a Cdp l'Italia è uno dei primi Paesi in Europa per utilizzo dei fondi del piano Juncker».

Partiamo dall'innovazione: all'ingresso del palazzo c'è un tabellone con i vostri impegni nell'utilizzo dei 160 miliardi del piano quinquennale. Come si fa a essere innovativi quando si gestiscono soldi pubblici così ingenti in un Paese in difficoltà come l'Italia dove siete chiamati più spesso quando c'è un problema da risolvere?

«Abbiamo identificato alcuni vuoti da colmare: il mercato del venture capital, su cui poggia tradizionalmente la catena dell'innovazione, è agli ultimi posti in Europa per dimensione; pochi sono i capitali di rischio a lungo periodo per supportare lo sviluppo delle imprese; quasi inesistenti le risorse per accompagnare le aziende nella fase di ristrutturazione aziendale. In ciascuno di questi ambiti investiremo attra-

verso fondi che, grazie alla nostra capacità di coinvolgere altre istituzioni, potranno amplificare la portata dell'intervento».

Ma è da circa un decennio che il venture capital in Italia è asfittico: solo 100 milioni l'anno circa. Avete già investito circa 50 milioni con Fondo italiano di investimenti. Ma per ora si vede poca vitalità.

«Vero. Proprio per questo abbiamo deciso di porre enfasi su questo settore all'interno del nostro Piano. Ci proponiamo di mobilitare più di 800 milioni di euro nel quinquennio, focalizzando il nostro intervento soprattutto in quegli ambiti del venture capital dove le risorse sono più scarse. Il primo segmento in cui si riscontra una significativa carenza di capitali è quello del "technology transfer", tramite il programma Itatech: è fondamentale valorizzare, anche attraverso lo sviluppo di una mentalità più imprenditoriale, la capacità di innovazione che risiede nei nostri centri di ricerca e nelle nostre università; abbiamo messo a disposizione 100 milioni, ai quali si aggiungeranno ulteriori risorse del Fondo Europeo degli Investimenti, con il quale abbiamo ulteriormente rafforzato il nostro rapporto di collaborazione. Il secondo ambito in cui interverremo è quello degli acceleratori, con l'obiettivo di facilitare un rapido sviluppo delle start-up, mettendo a disposizione capitali nella fase post-incubazione. Ci siamo proposti l'obiettivo di creare le condizioni affinché, da qui a dieci anni, l'Italia non sia più il fanalino di coda in questo settore e il mondo dell'innovazione in Italia abbia una struttura più forte e competitiva. Con questi strumenti vogliamo quindi creare le condizioni affinché co-investano anche casse di previdenza e fondi pensioni, oltre alle aziende che credono nell'innovazione italiana».

Era dal fondo Kiwi di Piol che non si vedevano queste cifre. Ma il venture capital privato attuale non è troppo avverso al rischio? Molti fondi sembrano sopravvivere più per la commissione di gestione del 2% che di investimenti. L'esperienza del fondo pubblico per il Sud è stata disastrosa. Non teme un epilogo simile?

«Anche da noi esistono investitori capaci che stanno lavorando bene: con loro, come con gli imprenditori, ci confrontiamo continuamente per verificare la bontà delle nostre idee. Sappiamo che mettere a disposizione capitali è fondamentale ma non sufficiente».

Pure sperando che funzioni nel breve periodo non si vive però di sole start up e spin off: anche se queste offrono nuova occupazione la maggior parte dei posti di lavoro in Italia è in settori manifatturieri e tradizionali.

«A tal proposito abbiamo dotato di nuovi capitali Fsi Sgr, che si propone di accompagnare lo sviluppo delle eccellenze italiane con la capacità di fornire capitale di lungo periodo, a differenza della maggior parte dei private equi-



Dir. Resp.: Luciano Fontana

ty. Una delle iniziative più recenti è la creazione del fondo di turnaround, dedicato alla ristrutturazione e al rilancio di quelle imprese che si trovano in una fase temporanea di difficoltà: sarà operativo a inizio del prossimo anno».

Le ristrutturazioni non saranno un rischio del contribuente italiano? In parte avete denaro pubblico come quello dei dividendi Eni.

«Dobbiamo preservare la solidità del nostro stato patrimoniale e la sostenibilità del conto economico. Per far questo operiamo scelte di investimento con il rigore di qualunque operatore di mercato ma avendo anche riguardo all'impatto che le nostre iniziative possono imprimere allo sviluppo del Paese».

Il lungo periodo dei soldi pubblici in Italia è stato spesso sinonimo di soldi a fondo perduto. Facciamo un esempio concreto: l'Ilva. Si può salvare?

«Siamo convinti che Ilva possa essere ristrutturata, operando i necessari investimenti, a cominciare da quelli ambientali, e rafforzando la squadra di management. Il rilancio è fondamentale per la competitività del Paese, che è la seconda manifattura d'Europa, dispone di un tessuto imprenditoriale di piccole e medie imprese meccaniche e presenta il consumo di acciaio per unità di Pil più alto del continente».

E Mps? Non è che entrate?

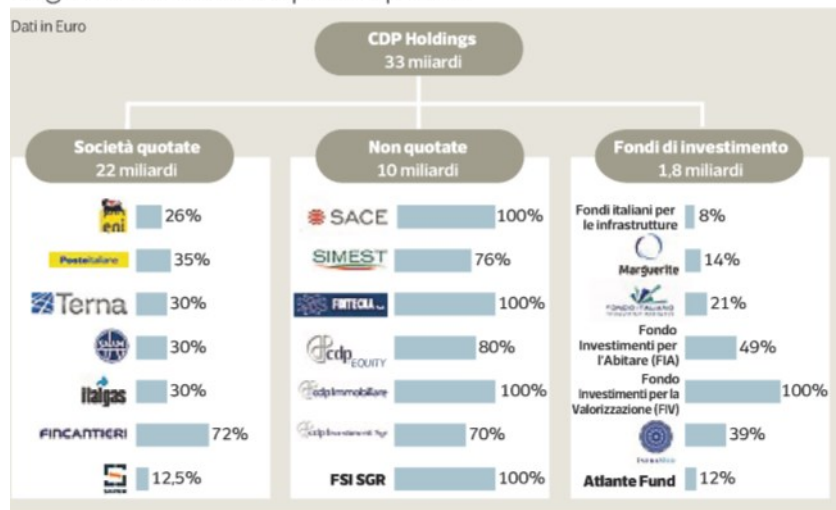
«Noi non siamo una banca e non vogliamo diventarlo. A supporto del sistema bancario abbiamo partecipato a un'iniziativa di sistema quale il Fondo Atlante, peraltro insieme ad altri investitori privati».

L'operazione Metroweb con Enel si chiude in questi giorni. La banda ultralarga per l'Italia si farà?

«Certamente: con Metroweb contribuiamo a realizzare l'infrastruttura digitale, uno degli investimenti cruciali per il Paese. La nostra sarà una presenza stabile».

msideri@corriere.it
 © RIPRODUZIONE RISERVATA

La galassia di Cassa depositi e prestiti



Corriere della Sera

Chi è

● Fabio Gallia,
 nato ad
 Alessandria nel
 '63, è



amministratore
 delegato di
 Cassa depositi
 e prestiti dal 13
 luglio 2015. È
 anche direttore
 generale

Cavo di 12.800 chilometri nel Pacifico La nuova autostrada per i nostri dati

Google e Facebook si sono unite per il progetto Pacific light cable network: la fibra ottica sottomarina più veloce della storia che conatterà Los Angeles con Hong Kong. Sarà operativo per il 2018

*Nel 1850 si passò
sotto la Manica
per trasportare
i segnali del telegrafo*

*Per difendere i tubi
dai morsi degli squali
si usa un materiale
antiproiettile*

*Il traffico web
aumenta ogni anno
tra il 20 e il 25%
a livello globale*

di **BARBARA TURITTO**

■ Google e Facebook hanno deciso di unirsi in una nuova partnership. Motivo: adagiare sul fondo dell'Oceano Pacifico un cavo che sarà in grado di trasportare dati ad altissime velocità, collegando Los Angeles a Hong Kong. Il progetto si chiama Pacific light cable network (Plcn) e prende il nome dall'azienda cinese (la Pacific light data communication) costituita nel 2015 di cui Big G e Zuckerberg sono azionisti. Un investimento da 400 milioni di dollari per un cavo sottomarino che sarà lungo 12.800 chilometri e avrà una capacità di 120 terabit al secondo (Tbps). Per intenderci, 20 milioni di volte più veloce di una comune connessione casalinga. Un super cavo in fibra ottica che sarà in grado di reggere contemporaneamente 80 milioni di chiamate in video-conferenza ad alta definizione. A realizzarlo sarà la statunitense Te Subcom, una controllata del gruppo svizzero Te Connectivity. Il lancio commerciale è previsto per l'estate del 2018.

MANICA Il cavo sottomarino è un'invenzione del XIX secolo. Ne esistono due tipi: per le telecomunicazioni e per il trasporto di energia. Il primo fu posato nel 1850 sotto la Manica (da Dover a Calais) per il trasporto del segnale del telegrafo: dopo pochi giorni fu tranciato per errore da un pescatore inglese. In Italia, invece, i primi cavi sottomarini furono posati nel 1854 tra Sardegna, Corsica e La Spezia e nel canale di Sicilia.

NAVE «Solo dopo il 1869 si riuscì a risolvere la maggior parte dei problemi inerenti all'installa-

zione dei cavi sottomarini, grazie all'entrata in funzione della nave posa-cavi Great Eastern, 24.000 tonnellate, spinta da otto macchine (quattro a ruota e quattro a elica), in grado di sviluppare fino a 10.000 cavalli vapore. Per poter ricevere il primo cavo telefonico sottomarino, capace di 80 vie, fu così costruita nel 1956 la stazione telefonica sottomarina di Marsiglia» (Pierre Germa, *Da quando? Le origini degli oggetti della vita quotidiana*, Dedalo, 1983).

PAROLE Ritmo di trasmissione dei primi cavi sottomarini: 3 parole e 4 lettere al minuto (*Storia delle telecomunicazioni*, Firenze university press, 2011).

RESINA Per risolvere il problema dell'isolamento - l'acqua è un buon conduttore di elettricità e senza un buon isolamento si compromette la continuità del segnale a causa delle dispersioni - prima si cominciò a rivestire il cavo con gomma e catrame e poi si cominciò a utilizzare la gutta-perca, una resina derivata da una pianta orientale (la qualità migliore si coltivava in Malesia), per la quale si crearono veri e propri monopoli commerciali.

SQUALI Alcuni cavi sottomarini sono rivestiti di kevlar, una fibra sintetica ultrasensibile usata anche per i giubbotti antiproiettile. Motivo: difendere i tubi dai morsi degli squali.

DATI Crescita del Pil globale dovuta ai flussi di dati: 2,8 milioni di milioni di dollari. I flussi di dati aggiungono un 10% al valore del Pil globale, stando ai calcoli del McKinsey global institute. Negli ultimi 10 anni, il flusso di beni e di titoli finan-

ziari non è cresciuto, quello di dati è aumentato del 45 per cento.

FACEBOOK La diffusione di infrastrutture digitali è direttamente proporzionale alla crescita delle transazioni che si svolgono su grandi piattaforme. Basti pensare alla mole di dati gestita da Google, Microsoft e Facebook: soltanto il social network più famoso al mondo ha oltre 1,7 miliardi di utenti. Non è un caso che il traffico internet aumenta ogni anno dal 20% al 25% a livello mondiale, ma all'incirca del 40% sulle linee che collegano gli Usa con il resto del mondo. Quando Facebook ha deciso di mettere i filmati sulle sue pagine, il traffico video sui cavi sottomarini è quadruplicato in sei mesi.

FINLANDIA In Europa i nuovi progetti obbediscono alle priorità fissate dagli Usa. Infatti sono state Google e Microsoft a scegliere la Finlandia per costruire centri dati europei. E il governo finlandese ha deciso di costruire un cavo sotto il Baltico verso la Germania. Tra il 2016-2017, almeno 35 nuove reti sottomarine saranno posate nel mondo.

MAREA Lo scorso agosto Facebook ha investito insieme a Microsoft in un cavo sotto l'Atlantico gestito dal gruppo spagnolo Telefónica. «Marea», così è stato battezzato, è lungo circa 6.600 chilometri ed entro il 2017 collegherà la Virginia alla Spagna a super-velocità (160 Tbps), per poi estendersi anche verso Africa, Medio Oriente e Asia.

INTERNET Il digital divide è la disparità tecnologica che esiste tra popolazioni o aree geografiche diverse: alcuni hanno a



disposizione connessioni ultraveloci altri non hanno neppure accesso a internet. Questi ultimi, secondo un rapporto diffuso dalla Banca Mondiale all'inizio di quest'anno, sono in tutto 4,2 miliardi.

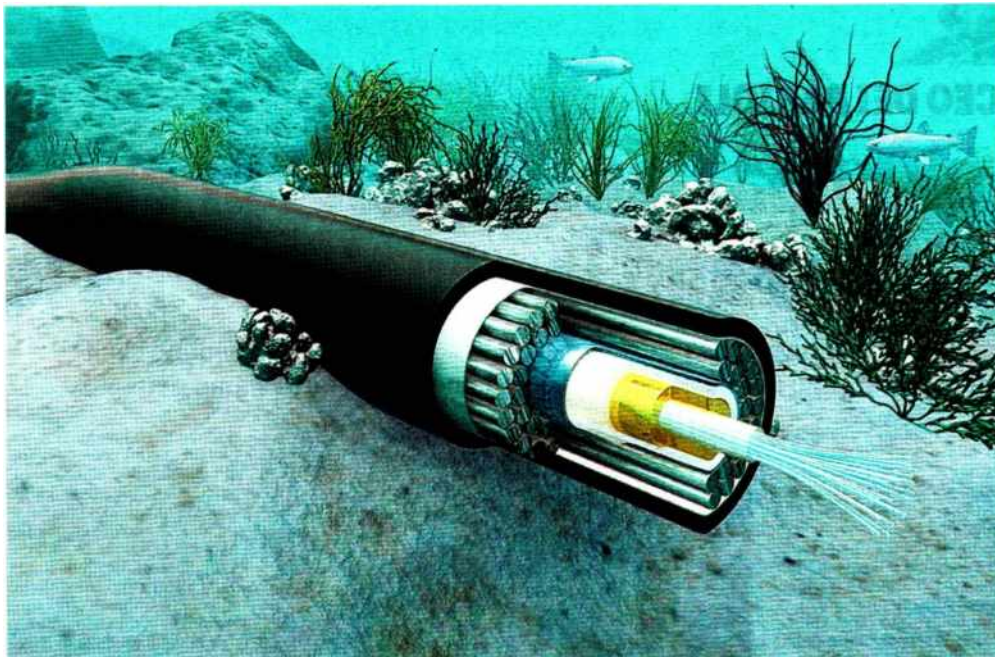
ZERO RATING Facebook ha elaborato un programma per portare internet alle persone meno abbienti degli Usa e dei paesi emergenti. Prima battezzato Internet.org poi Free Basics, il servizio rientra tra quelli definiti «zero rating»: garantiscono una connessione dati gratuita per un pacchetto base di servizi. Ma lo scorso febbraio l'India, dopo un dibattito durato un anno, ha rispedito l'offerta al mittente.

TELECOM Sparkle, la controllata Telecom Italia che ne gestisce la rete di telecomunicazione internazionale, e Global Cloud Xchange, una controllata dell'indiana Reliance Communications, hanno annunciato in questi giorni un potenziamento della partnership. Le due società stringeranno un accordo sulla capacità nella rotta Europa-Asia di Sea-Me-We-5 (Smw5), un sistema di quasi 20.000 chilometri di cavi sottomarini che collega 17 Paesi.

SPIE Nel 2015 navi spia russe avevano preoccupato gli Stati Uniti perché avvistate in prossimità dei cavi sottomarini. Si temeva un attacco di Mosca a infrastrutture fondamentali per il sistema di comunicazione globale. Il Pentagono temeva che i russi stessero cercando punti vulnerabili del sistema, così da danneggiare i cavi in punti difficili da riparare.

SEGRETI Esistono cavi speciali che poggiano lungo rotte segrete, utilizzate dagli Stati Uniti a scopi militari. La loro ubicazione non è riportata sulle mappe.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



TERABIT Il maxi-cavo in realizzazione ha una capacità di 120 terabit al secondo. Qui sopra, un'elaborazione al computer del progetto sottomarino

noi cittadini di serie B dei borghi a banda stretta

Connessioni | *Un milione e mezzo di italiani vive dove le linee sono ferme agli anni Settanta. E non c'è obbligo di copertura. Ecco la giornata tipo di un utente in un paesino del Piemonte*

Di sabato, con tante persone collegate, si va a 0,80 megabit per secondo. E viene voglia di essere un contadino dello Yorkshire, che viaggia in media a 13,7 mbps

FEDERICO FERRERO

■ Alla reggia di Venaria è un giorno incantevole di novembre 2015, il sole illumina lo sguardo del presidente Matteo Renzi mentre comunica al Paese che il dado digitale è tratto: la banda ultralarga coprirà entro il 2020 la totalità della popolazione con 30 megabit per secondo e almeno mezza Italia con 100; in sala, l'ottimismo viaggia alla stessa velocità.

A casa del povero reporter locale del quotidiano del Pd, 60 km in linea d'aria dalla palazzina di caccia dei Savoia, invece pioviggina ed è un maledetto sabato. Che significa più gente a casa, che vuol dire più persone collegate a Internet: tradotta la frustrazione in flusso di dati, fa circa 0,80 mbps. Cioè, niente. Perché l'armadio è saturo, dice mamma Telecom: è la stessa scatola cui sono appese le voci e i bit dell'intera borgata Reala di Corneliano. Il doppino di rame arrivò qui, a due passi da Alba, negli anni '70, solo per interessamento dell'imprenditore Miroglio che volle regalare a un suo dipendente il lusso di telefonare al fratello, a Torino.

Ed è lo stesso filo ossidato che viene ancora offerto all'abbonato, con la beffa dei costi: un simulacro di internet in collina costa più di una fibra ottica in centro a Milano. Sicché lo streaming si fa quadrettato e, d'improvviso, compare la rotellina funesta dell'attesa mentre il presentatore - «narratore di storie belle e possibili», come lo appella il premier - premia i *digital champions* e immagina le occasioni di ripresa di un'Italia finalmente sbloccata, sempre più veloce e connessa. Eppure un anno dopo, dando un'occhiata all'ultimo Rapporto sullo stato di

internet sfornato dagli esperti di Akamai, vien da pensare che fu meritato il riconoscimento al professore del Politecnico Daniele Trincherò per aver portato la banda larga a Verrua Savoia, con un sistema autogestito di ponti radio artigianali; ma che un premio come *digital champion* lo avrebbe meritato anche quel tecnico Telecom che srotolò un chilometro di filo, alle due del pomeriggio di un giorno agostano, per collegare la mia casa con quella cabina arrugginita.

Sarà un caso ma negli ultimi 12 mesi, dice il dossier della società fondata da vecchi amici di Tim Berners-Lee (l'inventore del www), l'Italia non ha guadagnato, ma perso quasi un milione e mezzo di internauti. La velocità media delle connessioni italiane, nel secondo trimestre 2016, è cresciuta di un mirabolante 0,5%; il nostro Paese si assesta fiero al 53esimo posto mondiale e 28esimo nell'area EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa): a parte Croazia, Grecia e Cipro, quasi tutto il mondo sviluppato, già in vantaggio di suo, cammina a passo più svelto. Un cittadino norvegese viaggia attualmente a 20 mbps, un sudcoreano a 29 e la facile giustificazione che gli uni sarebbero (per diritto naturale?) i più evoluti tra gli europei e gli altri vivrebbero in mezzo a fabbriche cablate di nanotecnologie crolla se solo si appuntano le performance di Internet in posti come non solo la tecnologicissima Bulgaria (15,4 Mbps) e la Lettonia (17,5 Mbps), ma pure la Romania (15,8 Mbps). Paesi in cui si costruiscono case con obbligo di FttH, che sta per *fiber-to-home*, la fibra ottica allungata per legge fino alle prese dei muri nelle stanze: tecnicamente è una soluzione che porta a navigare fino a un gigabit. Cioè 1.250 volte più veloce del mio filo di rame frusto e stressato.

Correre in Rete significa aprirsi a comunicazioni, lavoro, vita: la banda larga e ultralarga (dai 30 mega in su, per convenzione) è alleato indispensabile per l'architetto freelance che si è attrezzato la casa fuori città come studio e vorrebbe scambiare progetti senza attendere ore per ricevere e spedire; per il fotografo che ma-



neggia pesanti immagini in alta definizione; per chiunque abbia bisogno di lavorare in videoconferenza, gestire un magazzino online, vendere prodotti con l'e-commerce, o seguire Matteo Renzi in streaming per *l'Unità*.

L'intenzione di fare del digitale «la più grande occasione che l'Italia ha per essere se stessa», rilanciata dal premier ad aprile a Pisa in occasione del trentennale dalla prima connessione italiana alla Rete, resta potenza che non diventa atto. Viene voglia di essere qualcun altro, tipo un contadino dello Yorkshire, in Gran Bretagna, che secondo gli ultimi dati Ofcom (la loro Agcom) può beatamente guardarsi Sky e la Bbc in alta definizione col suo tablet, viaggiando in media a 13,7 Mbps, senza dover sterminare il vicinato o spendere un capitale in connessioni satellitari.

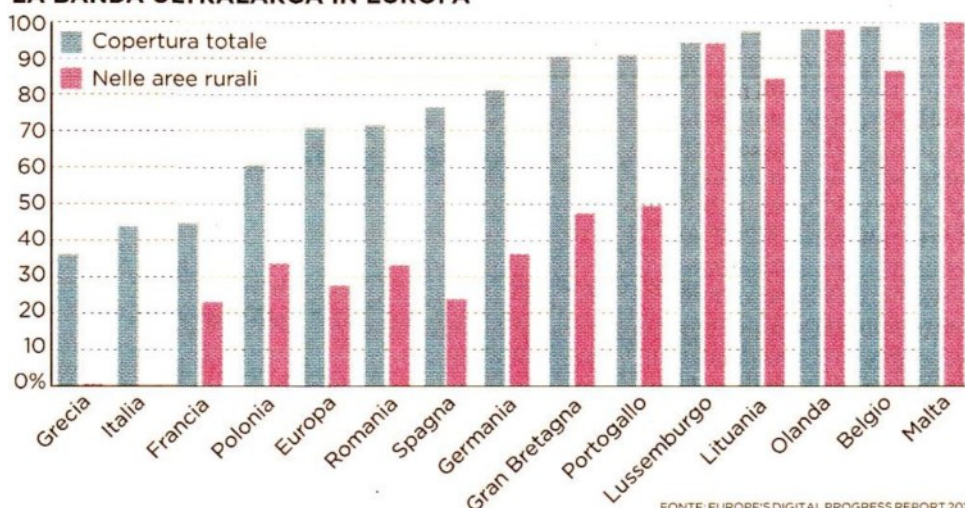
A meno di non abitare nei territori più popolosi, infatti, il navigatore italiano decentrato è tagliato fuori e tenta di sfangarla con le alternative al cavo. C'è il wireless via radio, con l'azienda che ti promette Internet a 30 mega grazie a una parabola. Ma l'entusiasmo si fa desolazione quando il tecnico scuote la testa scendendo dal tetto e comunica il fallimento: dalla carta topografica non si erano accorti della collinetta davanti casa. «Basta una fila di pini per non ricevere più il segnale», confessa, e chissà quanti se lo sono sentiti dire, dal momento che il paesaggio italiano non somiglia alla steppa siberiana. Esclusi gli ostacoli naturali, se il tuo dirimpettaio monta la stessa antenna ti tocca dividere con lui la torta della connessione. C'è la banda larga mobile, ché noi italiani abbiamo investito tanto nel cielo per poter dare campo ai cellulari ovunque. Solo che, in campagna, la connessione

dati 4G o non arriva – agli operatori telefonici non conviene spendere dove c'è meno clientela – o resta un lusso: la miglior rete in Italia, quella che inizia per V e paga un grottesco Bruce Willis, ha limiti di download che scoraggiano chiunque voglia sfruttare un abbonamento a Netflix o guardare la tv in alta definizione senza costringere il resto della famiglia a spegnere telefoni, tablet e pc connessi.

In compenso l'Italia è velocissima se c'è da litigare. Ancor prima d'iniziare, il progetto benedetto dal governo è stato colpito da due ricorsi al Tar: uno di Telecom, l'altro di Fastweb. Dove il mercato rende, gli operatori si prendono a spallate per accaparrarsi i clienti offrendo più fibra, più giga, più sconti e guerreggiano a carte bollate. Per chi vive decentrato, nessuna chance. A chi due polli, a chi zero: Trilussa diceva che per la statistica fa un pollo a testa, ma per qualcuno rimane la fregatura. Come gli abitanti delle «case sparse», locuzione tombale nel progetto del governo: aree abitate da 1 milione e mezzo di persone, per le quali non ci sarà obbligo di copertura con linea veloce. E nel famigerato «cluster D», cioè quello delle «zone ultrasfigate», le aziende private non spenderanno mai un euro. Non sono soltanto le pietraie sulla Sila e l'Aspromonte: tra i cimiteri digitali rientrano 4.300 civilissimi Comuni, abitati dal 13% degli italiani, cui lo Stato promette di accollarsi tutti i costi per spazzare via decenni di arretratezza. Ma con calma: almeno fino a fine 2018, il sito di Infratel (la società in house del ministero dello Sviluppo economico che dovrebbe attuare il piano) fa sapere che la mia borgata resterà ferma, in buona compagnia, alla tecnologia del 1978. Che sia un complotto per privarci della diretta Facebook di Luigi Di Maio alle prossime Parlamentarie?

CONFRONTI

LA BANDA ULTRALARGA IN EUROPA

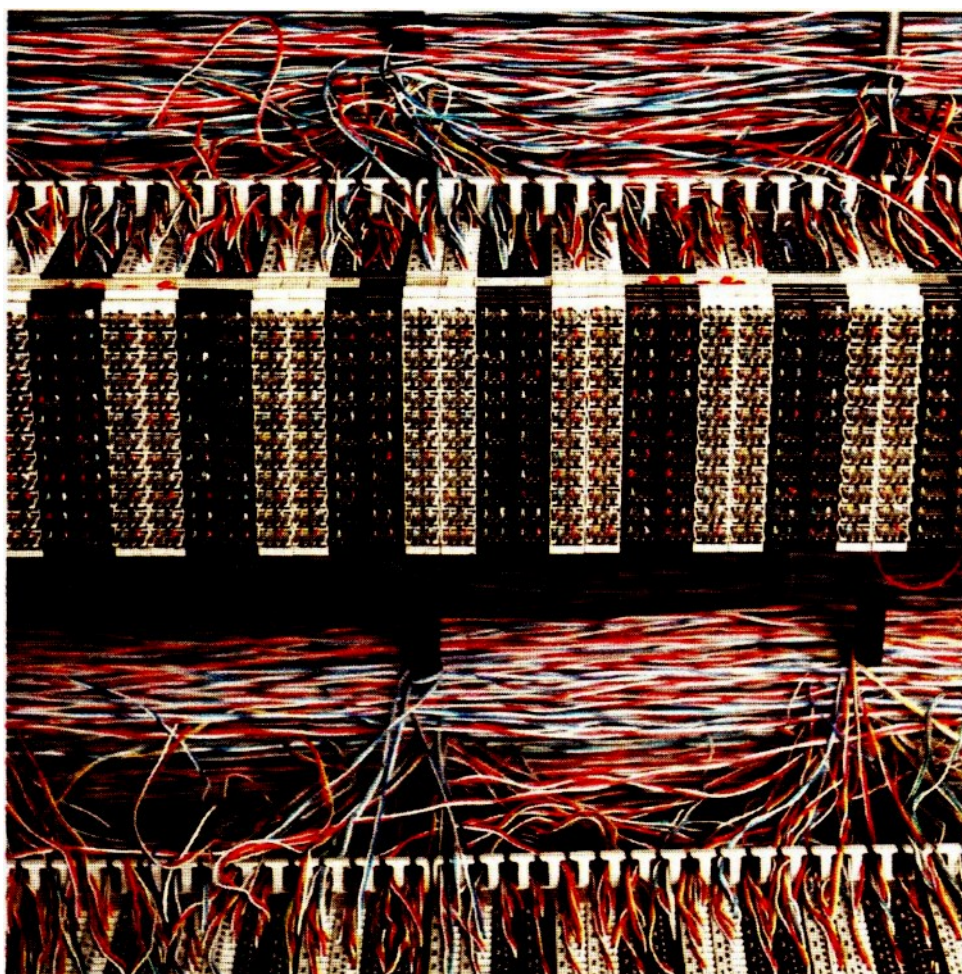


Fonte: EUROPE'S DIGITAL PROGRESS REPORT 2016

■ Il grafico compara la copertura della banda ultralarga in diversi Paesi europei. In blu è rappresentata la copertura complessiva per ciascuno Stato, in viola invece quella relativa alle aree rurali. In media, in Europa, quest'ultima è pari al 28%. In Italia, dove l'anno scorso la banda ul-

tralarga cittadina era migliore soltanto rispetto a quella della Grecia, quella delle zone rurali era (e resta) assente, e anche Atene registra una performance superiore, seppure in misura impercettibile. Secondo l'ultimo Rapporto di Akamai nel secondo trimestre 2016 la velocità media

delle connessioni italiane è cresciuta dello 0,5%. In generale è evidente come in quasi tutti i Paesi la connessione ultraveloce sia molto più diffusa nelle aree urbane: fanno eccezione Lussemburgo, Olanda e Malta dove il servizio raggiunge in entrambi i casi livelli di efficienza quasi uguali.



I cavi delle connessioni telefoniche e Adsl di una centrale Telecom a Torino

A. CRISTOFARI/A3/CONTRASTO

Premium. Spunta un piano per coinvolgere Telecom nella partita **Mediaset-Vivendi, ancora stallo con due ipotesi di compromesso**

Premium. Spunta un piano per coinvolgere Telecom sulla pay-tv, ma il dialogo tra i due gruppi in lite non riparte

Mediaset-Vivendi, due ipotesi di compromesso

DIPLOMAZIE AL LAVORO

Tra i due gruppi in lite è ancora gelo e secondo fonti informate «i francesi non hanno intenzione di scambiare azioni Telecom» di **Marigia Mangano** e **Antonella Olivieri**

Il dato di fatto è che al momento la parola sulla questione Mediaset-Vivendi è lasciata alle carte bollate. Saltata l'udienza, che era stata fissata per il 23 novembre, sulla richiesta da parte del Biscione di sequestro del 3,5% di Vivendi - pagamento in natura per il 100% di Premium e il 3,5% di Mediaset - le due parti non hanno ripreso a parlarsi. Ma è chiaro che se non si vuole lasciare che a decidere sia il giudice - la prima udienza nel merito è fissata a marzo - una soluzione andrà pur trovata.

Gli eventi degli ultimi mesi - il contratto firmato ad aprile non è stato finalizzato - certamente hanno lasciato il segno e c'è chi dubita persino che possa essere ripristinato un rapporto di fiducia tra Vincent Bolloré da una parte e Silvio Berlusconi dall'altra, che è la base per ricostruire un accordo. A luglio Vivendi aveva avanzato una proposta alternativa rispetto al contratto di aprile che puntava a rilevare gradualmente, tramite un

prestito convertibile, fino al 15% della capogruppo Mediaset. Proposta rispedita al mittente e che è stata all'origine del ricorso a mezzi legali da parte di Mediaset e, a ruota, di Fininvest, per esigere il rispetto del contratto, con la richiesta di danni in caso di inadempimento.

Oggi da tutte le parti coinvolte la situazione viene definita di «stallo», perché Vivendi e Mediaset non si parlano se non attraverso i legali, non sono aperti canali di dialogo neppure informali, non risultano fissati incontri per discutere la situazione né a livello aziendale né al livello superiore.

Negli affari però non si può mai dire mai e c'è chi è ancora al lavoro per tentare una ricomposizione. Da una parte c'è Tarak Ben Ammar, che era stato il sensale dell'accordo di aprile, e che è vicino sia a Bolloré che a Berlusconi. Dall'altra c'è Mediobanca - che sta ragionando sul dossier seppur senza alcun mandato formale - che ha sia Bolloré sia il gruppo Fininvest nel suo azionariato stabile. Accanto all'ipotesi già nota 40-20-40 - il 40% di Premium a Vivendi, il 40% a Mediaset e il 20% a terzi soggetti, di modo che, per un certo periodo, fino al ritorno al preggio, nessuno consolidi la pay-tv - è rispuntata un'altra ipotesi che chiama in causa Telecom, coniugandosi nel contempo con un'intesa ai piani superiori. L'ipotesi sarebbe dunque quella di partire

da un progetto industriale tra Telecom e Mediaset Premium - sul modello di quanto fatto da Telefonica in Spagna con Digital plus (che però, a differenza che in Italia, è l'unica pay-tv del Paese, non essendoci Sky) - per veicolare contenuti a pagamento sui binari delle tlc, cementando magari l'alleanza con uno scambio azionario tra azioni Telecom che Vivendi ha in portafoglio (oggi il 23,15%, ma con l'obiettivo di risalire a ridosso del 25%) e azioni Mediaset che Fininvest ha in portafoglio.

Entrambe le ipotesi, compresa la più recente (che in realtà, a quanto risulta, sarebbe la riedizione di un'idea già ventilata in passato), sono però allo stadio dello studio a tavolino, nel senso che le due parti in lite non si sono mai incontrate per discuterne.

Fonti informate fanno presente che «i francesi non hanno la minima intenzione di utilizzare pacchetti Telecom per alcunché». Mentre Telecom - che allo stato non è operativamente coinvolta in discussioni di questo tipo - ha già stretto un accordo commerciale con Premium per la distribuzione di contenuti video, a condizioni giudicate «ottime». Per cambiarlo, essendo Vivendi «parte correlata», occorrerebbe comunque passare al vaglio del consiglio.

Al momento, comunque, nessuno sembra essere disposto a fare il primo passo, anche se non si può escludere che prima o poi questo accada. Il fronte del contenzioso nel frattempo ha avuto

avanzamenti con le memorie depositate in vista dell'udienza mancata del 23 novembre. I legali di parte francese, in particolare, avrebbero implicitamente riconosciuto l'esistenza del contratto - la cui firma da Mediaset è ritenuta vincolante - ma avrebbero contestato che il numero di clienti - che al 30 giugno, data limite fissata nel contratto per recedere, rispettava le attese - sia stato in realtà influenzato dalle promozioni attive su 90 mila abbonati, che poi hanno un termine. La tesi di fondo sembrerebbe essere sempre quella denunciata dai francesi: tempo fa cioè che è stata fornita una rappresentazione della situazione più rosea di quella che era l'effettiva realtà della pay-tv del Biscione. Da parte sua Mediaset ha reclamato che il peggioramento della situazione di Premium ha risentito dell'incertezza sullo stato di un accordo che non è stato finalizzato, ma che per il periodo di interregno prevedeva l'assenso congiunto di Parigi e Cologno Monzese su alcune decisioni riguardanti la pay-tv in procinto di passare di mano.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



PAY TV Per valorizzare la sua controllata, Mediaset deve decidere se convolare a nozze con Vivendi o sondare Sky. Ma il tempo stringe e il valore cala

Premium? A sconto

di **Andrea Montanari**

I vertici di Mediaset lo hanno ribadito all'ultima presentazione dell'offerta natalizia: per Premium non ci sono trattative con Vivendi o Sky Italia. Ma una soluzione definitiva per la pay tv va trovata al più presto. Altrimenti, come hanno sottolineato gli analisti di Berenberg (vedere *MF-Milano Finanza* di venerdì 25) il Biscione rischia di archiviare il 2016 della controllata con un rosso di 188 milioni e poi procedere alla chiusura spendendone altri 450. Ma quest'ultimo scenario non giova a nessuno: né al gruppo guidato da Pier Silvio Berlusconi, né al settore televisivo italiano, né tantomeno alla Lega Calcio che vive della vendita dei diritti della Serie A (con quelli del triennio 2015-2018 ha incassato la cifra record di 945 milioni a stagione). Per questo a Cologno Monzese mentre si ripensa l'offerta per il parco-clienti (2 milioni, 200 mila meno delle stime iniziali anche per l'imprevisto dietrofront di Vivendi), si valuta come uscire dall'impasse. E se intanto i prezzi degli abbonamenti Premium continuano a cambiare - sul sito è stata lanciata un'offerta valida fino all'1 marzo 2017 per un entry level price addirittura a 0 euro, almeno per due dei cinque pacchetti in vendita, compreso quello più caro, 34 euro, che contempla anche Serie A e Champions League - si valutano le uniche due strade potenzialmente percorribili.

La prima, ovviamente, porta a Vivendi. Perché se è vero che il gruppo francese non ha rispettato l'accordo vincolante siglato ad aprile ed è

stato avviato un contenzioso in tribunale (la richiesta di risarcimento danni è di 50 milioni al mese a partire da settembre, per un ammontare complessivo stimabile in 1,5 miliardi, oltre ai 570 milioni chiesti dall'azionista Fininvest), è altrettanto vero che le nozze sono fattibili. Basta sedersi a un tavolo, rivedere le condizioni dell'intesa (co-gestione al 40-45% a testa senza consolidare la pay tv, senza il concambio azionario tra Vivendi e Mediaset), e definire un piano di investimenti imperniato sui diritti sportivi. In tal modo si avrebbero sempre due operatori della tv a pagamento e ciò consentirebbe una nuova sfida sia per il calcio italiano che per quello europeo (Champions ed Europa League). Per ora a Parigi non si chiude la porta, anzi novità potrebbero arrivare nelle prossime due settimane.

L'alternativa è un ritorno di fiamma (un anno fa si stava già lavorando in questo senso) con Sky Italia. Antitrust e Agcom permettendo - è tuttora in vigore un sistema di valutazione del mercato tv che separa free e pay - questa opzione prenderà avvio e successivamente forma solo quando sarà stata archiviata formalmente la trattativa con il gruppo che fa capo a Vincent Bolloré. E questa la conditio sine qua non imposta da Rupert Murdoch per una nuova trattativa. Ma nel caso in cui si dovesse procedere in tale direzione, che poi gioco-forza porterà allo spegnimento di Premium, il fattore chiave sarà il prezzo. E se al momento dell'accordo con Vivendi il 100% della pay tv di Mediaset era valutato 756 milioni, adesso, visti anche i conti, l'enterprise value potrebbe essere calato. Ma per i Berlusconi potrebbe non

essere più un problema se poi dal tribunale arrivassero, come nelle attese, soddisfazioni e capitali. Se il contenzioso, che non durerà poco, dovesse garantire in termini prospettici un robusto incasso (sul mercato si stimano alcune centinaia di milioni), allora il Biscione potrebbe anche decidere di privarsi di Premium per una cifra inferiore ai parametri di aprile, ossia di 400-500 milioni. E non è detto che poi Sky sul piatto possa mettere come contropartita il canale 8 del digitale terrestre. Tuttavia il tempo stringe e Mediaset deve prendere presto una decisione, che deve arrivare entro febbraio. Perché se è vero che la Lega Calcio, spinta dall'advisor Infront, potrebbe rinviare l'asta dei diritti 2018-2021 al prossimo settembre (Sky ha comunque già chiesto delucidazioni in merito visto che i termini sono altri), l'Uefa non transigerà: la gara per le immagini esclusive di Champions ed Europa League scatterà a marzo. Chiunque siano i pretendenti ai nastri di partenza. Infine c'è una terza strada per Premium, meno percorribile: quella che porta a Telecom Italia, opzione formalmente smentita. Anche se con Vivendi tutto è possibile. (riproduzione riservata)



Pier Silvio Berlusconi



IL GIGANTE DEL WEB SEMPRE PIÙ ATTIVO IN ITALIA

Amazon: pacchi, tv e «data center»

Bezos tratta le centrali Enel e punta sulla televisione via web

Maddalena Camera

■ Amazon è sempre più attiva in Italia. Sarà perchè Diego Piacentini, che ha passato 16 anni ai vertici dell'azienda fondata da Jeff Bezos, ora è delegato della presidenza del consiglio sui temi della digitalizzazione e dell'innovazione, ma anche perchè la società di e-commerce sta cercando nuovi sbocchi di business.

Uno di questi è nei «data center», dove si trovano i computer per la raccolta dei dati, dove sta lavorando con Enel per trasformare tre centrali elettriche in data center. Un altro filone è la tv via Internet. In America Amazon sta negoziando con Nba, l'associazione Usa del basket e le Major League del baseball e del football americano, per ottenere i diritti di trasmissione delle partite. L'idea è quella di proporre un pacchetto premium di trasmissioni sportive per i sottoscrittori del suo servizio Prime. In Gran Bretagna invece si è lanciata nella produzione di *Top Gear*, trasmissione cult sul fronte

dell'auto, ingaggiando i tre conduttori storici del programma già grande successo della Bbc.

Il risultato è che Amazon ha investito 65 milioni di dollari per produrre un simil *Top Gear* chiamato «The Grand Tour» che andrà in onda al venerdì e per dodici settimane, sempre con l'obiettivo di incrementare i sottoscrittori del servizio tv Prime.

In Italia la società di Bezos, il terzo uomo più ricco al mondo con una fortuna da 65 miliardi di dollari, potrebbe decidere di sbarcare in forze anche nella tv a pagamento, magari comprando anche diritti sportivi come quelli del calcio. In realtà solo l'arrivo di Amazon o di qualche altro gigante del web in questo settore potrebbe favorire la vendita di Mediaset Premium a Sky, superando così la barriera che certamente l'Authority per la concorrenza porrebbe a un simile accordo. Basta pensare che in Francia l'antitrust francese ha bocciato l'accordo tra Canal+ e beIN Sports che avrebbe dato origine a un monopolio sui diritti sportivi.



TYCOON Jeff Bezos



Facebook e Google manuale di autodifesa

Media | *Le due aziende selezionano e diffondono news al pari di aziende editoriali. Perché allora non sottoporle alle stesse regole in materia di monopoli, diffamazione, par condicio?*

Senza norme adeguate si assiste al paradosso di società che manipolano l'informazione per fare profitti e poi negano che informare sia il loro business

Le menzogne via sociale motori di ricerca venivano minimizzate. Ora le falsità propinate a milioni di elettori americani stanno cambiando i connotati del problema

ENRICO PEDEMONTA

■ Facebook, Google e gli altri social network sono solo società high tech o anche aziende editoriali? Vanno considerate sofisticate edicole digitali o media? Sono meri strumenti di distribuzione o strumenti mediatici, come i giornali e la tv?

Non sono domande di lana caprina dopo le polemiche esplose all'indomani delle elezioni presidenziali Usa. Fino a ieri le menzogne "distribuite" attraverso i social network e i motori di ricerca erano considerate alla stregua di inevitabili danni collaterali di un sistema comunque efficiente. Ora le falsità conferite a milioni di elettori - i danni cerebrali permanenti subito da Hillary, la sua dipendenza da alcol e droghe, addirittura il legame tra lei e alcune morti sospette di persone legate allo scandalo delle email - stanno cambiando

i connotati del problema.

È vero che Google e Facebook non elaborano contenuti, ma i loro algoritmi sono concepiti per scegliere le notizie che ciascuno di noi leggerà.

Proviamo a estremizzare il ragionamento per spiegarci meglio. (Ragioniamo per assurdo, si direbbe nella dimostrazione di un teorema).

I giornalisti di un quotidiano - o di un settimanale come *pagina99* - selezionano le news, le inchieste, le opinioni nel mare magnum della

realtà, le curano, le mettono in pagina e le distribuiscono alle edicole o attraverso il loro sito web. Da parte loro Google e Facebook selezionano le news e i commenti che trovano nei rispettivi mondi (il primo sul web, il secondo nel proprio recinto blindato) e lo propongono a ciascun lettore in relazione alle specifiche preferenze o alle amicizie di ciascuno.

Ogni giornale si rivolge al proprio target e sulla base di questo sceglie gli articoli da pubblicare. Per Google e Facebook ogni singolo utente è un target da trattare diversamente degli altri: la pagina che si apre davanti ai nostri occhi sul motore di ricerca, o quando accediamo al social network, è un prodotto unico messo a punto per ciascuno di noi. Quello che vent'anni fa Nicholas Negroponte chiamava *Daily Me*, il giornale personalizzato, ha preso queste forme inaspettate.

Dunque Facebook e Google - se è vero che sono in grado di fornire a ciascuno di noi un'informazione personalizzata - sono anche dei media?

La domanda ha una molteplicità di implicazioni. La prima ha a che fare con i monopoli: se i due giganti appartengono al mondo dei media, devono rispettare delle quote di mercato. Il Gruppo Espresso ha dovuto vendere alcuni quotidiani locali per avere sfiorato il limite imposto dalla legge dopo la fusione con la *Stampa* e il *Secolo XIX*. Google controlla oltre il 90% delle ricerche. Normale?

Il secondo ha a che fare con le leggi sulla diffamazione: un giornale che pubblica un articolo offensivo nei confronti di qualcuno o diffonde messaggi che incitano all'odio razziale incorre in sanzioni amministrative, o addirittura penali. Perché Facebook e Google, che inoltrano messaggi di questo genere a milioni di persone, dovrebbero essere escluse?

Al terzo posto c'è la (non del tutto banale) questione della democrazia. Dalle nostre parti la legge impone che, in caso di campagna elettorale, i grandi media tv assicurino a tutte le parti in causa parità di condizioni. In latino si chiama *par condicio*. Al contrario gli algoritmi di Facebook e Google rinchiudono i cittadini-elettori all'interno di bolle mediatiche da cui non si può letteralmente uscire per accedere a idee diverse dalle proprie. Le venti principali notizie false messe in giro dalla campagna di Trump sono state "condivise" dagli utenti di Facebook più delle venti notizie più importanti (e vere) messe in circolo dalla grande stampa



americana.

Google e Facebook affermano di non essere responsabili dei contenuti che diffondono, ma si tratta di una posizione pilatesca. Sono i loro algoritmi a selezionare le cose importanti per ciascuno di noi. Sono loro i responsabili delle bolle mediatiche in cui viviamo.

Una cosa è vera: lo scopo principale di queste aziende non è informare, ma aumentare il traffico, spingere la gente a cliccare, condividere, far crescere il fatturato pubblicitario in un meccanismo che si autosostiene. Più le persone si inferociscono più condividono. Più condi-

vidono più aumenta il fatturato dell'azienda. E se crescono i profitti si moltiplicano anche le risorse da destinare alla ricerca per trovare nuovi metodi di controllo dell'informazione. Un paradosso quindi: aziende che manipolano l'informazione per fare profitti ma affermano che l'informazione non è il loro business.

I giornali - quelli seri, almeno - hanno regole da seguire. Anche i pubblicitari hanno regole da seguire. Al contrario Google e Facebook vivono in un mondo di favola dove non esistono limiti alla loro libertà d'azione. Affermano di essere "piattaforme di comunicazione", ma si trat-

ta di una falsità. Piattaforma di comunicazione era il telefono, che consentiva a ogni singolo utente di chiamare un altro utente collegato alla rete. Skype è una piattaforma di comunicazione più evoluta. Facebook e Google sono media e come tali dovrebbero essere considerati. È possibile applicare loro le regole create per i media tradizionali come abbiamo provato a fare qui sopra? No, naturalmente. Ma non si può ignorare la realtà. Nuove regole vanno trovate. Per evitare che questi giganti progettino il nostro futuro nei loro laboratori, trattandoci come polli in batteria.



GETTY IMAGES

RESPONSABILITÀ

Giornali, pubblicitari e giornalisti devono seguire delle regole. Mentre Facebook e Google hanno una libertà d'azione illimitata

«Le Figaro» devient le premier site d'information sur mobile

Le Figaro.fr est passé devant Le Monde.fr avec 9 millions de visiteurs uniques par mois.

LES 5
SITES D'INFO
LES PLUS CONSULTÉS
EN MOBILITÉ
SELON MÉDIAMÉTRIE,
EN VISITEURS UNIQUES
MENSUELS, SITES MOBILE
ET APPLIS CONFONDUS

- ➔ Le Figaro
(9 millions)
- ➔ Le Monde
(8,8 millions)
- ➔ BFMTV
(8,3 millions)
- ➔ 20 Minutes
(8,1 millions)
- ➔ Le Parisien
(7,1 millions)

CHLOÉ WOTIER  @W_Chloe

PRESSE Le mobile est devenu une porte d'entrée majeure pour l'ensemble des sites Internet. Plus de 60 % des consultations en octobre se sont ainsi faites sur smartphone ou tablette, a dévoilé jeudi Médiamétrie. Face à cette nouvelle donne, l'institut a profondément revu son protocole de mesure de l'audience sur mobile.

Jusqu'à présent limité aux mobinautes de plus de 15 ans, Médiamétrie prend désormais en compte les consultations des adolescents de 11 à 14 ans. Son outil de mesure, installé sur le smartphone et la tablette de plus de 5 500 volontaires, fonctionne aussi bien en Wi-Fi qu'en 3G/4G et est désormais capable de prendre en compte les visites obtenues depuis l'application Android du réseau social Facebook. Cet ajout est considérable : Android représente 70 % du marché des smartphones et tablettes en France, alors que Facebook sur mobile frôle les 32 millions d'utilisateurs par mois !

Cette nouvelle méthodologie permet une photographie beaucoup plus fiable et précise des habitudes des mobinautes français. Tout comme pour sa mesure de l'Internet fixe, Médiamétrie y a ajouté les données mesurées pour chaque site par l'ACPM (OJD et Audipresse), AT Internet et eStat-Médiamétrie. La première vague utilisant cette nouvelle méthodologie concerne le mois d'août 2016, période propice au surf sur smartphone et tablette.

Le classement sur ce mois consacre la puissance du groupe Figaro-CCM Benchmark. Avec 16,8 millions de visiteurs uniques par mois, l'ensemble des sites du groupe (Le Figaro.fr, Madame Fi-

garo, L'Internaute, Le Journal des femmes, Journal du Net...) se positionne à la troisième place du top des groupes les plus consultés sur l'Internet mobile, derrière Google (34,5 millions) et Facebook (31,8 millions) et devant Amazon (14,8 millions). Deuxième groupe média du classement, Prisma Media (14 millions), qui bénéficie du rachat en mai du groupe Cerise (Gentside, OhMyMag). Webedia (AlloCiné, Jeuxvideo.com...) se classe troisième chez les groupes média (13,8 millions), immédiatement suivi par le groupe Le Monde (13,6 millions).

Médiamétrie se penche également sur les marques médias les plus puissantes sur mobile. Le Figaro.fr arrive à nouveau en tête, avec plus de 9 millions de visiteurs uniques (site mobile et application). Ce chiffre est supérieur à la fréquentation du Figaro.fr depuis un ordinateur, qui était au mois d'août de 8 millions de visiteurs uniques. Un phénomène qui n'est pas cantonné à la période estivale. Depuis la rentrée, Le Figaro.fr continue d'être plus consulté sur smartphone que sur PC.

Snapchat dépasse les 10 millions d'utilisateurs

Premier site d'information sur mobile, Le Figaro.fr et l'ensemble de ses verticales (Économie, Madame, Culture, Santé, Sports, Étudiant...) passe devant Le Monde.fr et ses 8,8 millions de visiteurs uniques. Troisième du classement, BFMTV (8,3 millions) confirme son statut de challenger. Suivent 20 Minutes (8,1 millions) et France Télévisions (7,4 millions). Ces audiences ont été mesurées avant le lancement de la nouvelle offre d'information du service public, Franceinfo. Cette dernière comprend un nouveau site et une application, fusionnant les contenus digitaux de FranceTV.info et de la radio France Info. Début novembre, France Télévisions revendiquait une progression de 10 % de ses audiences Internet depuis l'arrivée de Franceinfo, avec plus de 60 % de consultation sur mobile.

Le classement Médiamétrie illustre par ailleurs la place prépondérante des Gafa sur smartphone. YouTube compte ainsi près de 26 millions de visiteurs uniques, Twitter, 13,5 millions, et Instagram, 11,8 millions. Nouveau venu, Snapchat a dépassé la barre des 10 millions d'utilisateurs par mois, contre 8 millions lors de la précédente vague Médiamétrie. L'intégration des 11-15 ans dans le panel de l'institut explique en grande partie cette forte croissance. ■



«Le Figaro» diventa il primo sito di informazione sul telefonino

ZUCKERBERG

BUSINESSPERSON OF THE YEAR

BEZOS

FORTUNE

MA

SACKS

BARRA

HASTINGS

HUANG

DILLON

COSGROVE

How does one choose a Businessperson of the Year? We think you have to start with the basics: Is the top dog delivering results? To answer that question, *Fortune's* data guru, Scott DeCarlo, constructed an exacting screen. It parses and ranks companies by 12- and 36-month increases in profits, revenues, and stock performance, and factors in return on capital and debt. (We give the 12-month results more weight to capture who's killing it today but also include the 36-month figures to eliminate those who had one lucky year.) Then, of course, come the intangibles: Is the CEO influencing business? Taking bold, visionary steps? The profiles and list that follow reveal star executives with wildly varying styles and approaches, but one thing in common: They deliver, big-time.

NADILLA

RENTLER

WANG

FINK

MUNOZ

KALANICK

25
DEC. 01. 16

Zuckerberg, imprenditore dell'anno



BUSINESSPERSON
 OF THE YEAR

PROFILE
 NO. 1

MARK ZUCKERBERG



○ From top: Zuckerberg bro-hugs President Obama at an entrepreneurship summit at Stanford in June; Zuckerberg and his wife, Priscilla Chan, meeting Pope Francis in August.

THE FIRST TIME I INTERVIEWED Mark Zuckerberg, back in 2005, he was all of 21 years old and could have passed for 16. He had recently dropped out of Harvard to move his startup to Silicon Valley and was obviously enjoying the novelty of being called CEO. Facebook's website—there was no mobile version yet—had 6 million users and was open exclusively to high school and college students. It had only just added a feature allowing users to upload multiple photos to their profiles. But the company was already a hot commodity, valued at \$100 million and coveted by buyers who were willing to pay far more. And despite his callowness, it was obvious that Zuckerberg was an entrepreneur who was, as I wrote at the time, "preternaturally levelheaded."

If there was one point Zuckerberg was most forceful about that day, it was this: He wasn't the least bit interested in selling his year-old company. "I'm in this to build something cool, not to get bought," he said with a bloodless sincerity that was altogether convincing.

Eleven years later Zuckerberg has built something beyond cool: He has willed into being a global phenomenon. Facebook is a nearly 16,000-employee media powerhouse worth \$350 billion—and also an advertising-technology juggernaut on track to annual revenues of more than \$27 billion in 2011 and gaudy profits of \$7 billion. Its core product now has 1.8 billion users, and Zuckerberg has shrewdly assembled a portfolio of properties to buttress Facebook. The complete "family of apps" includes the photo-sharing tool Instagram and the communications service WhatsApp, plus two home-grown apps, Facebook Messenger and Facebook Groups. In addition, Zuckerberg believes the company's Oculus virtual-reality headset represents the next way people will communicate with one another.

Facebook's immense accomplishments already have conferred superstar status on Zuckerberg, inviting comparisons

CONVERTING LOTS OF "LIKES" INTO TONS OF GROWTH

Facebook has turned its core product into an advertising force. Huge gains in sales and profits have helped Zuckerberg's company rise in the *Fortune* 500 rankings while its stock has soared.



to the likes of Bill Gates, Steve Jobs, and Jeff Bezos. At 32, he is as fresh-faced and casually dressed as a decade ago, yet today the Facebook CEO is a celebrity wherever he goes. He huddles with Presidents, Prime Ministers, and the pope. He is photographed jogging in Beijing and Barcelona. (This year he ran his first half-marathon.) Together with his physician wife, Priscilla Chan, he has become one of the world's most ambitious philanthropists, most recently pledging \$3 billion to an initiative with an audacious goal: to cure, prevent, or make manageable all diseases in their children's lifetime.

Zuckerberg is rightly recognized for his outsize success. Nevertheless, he is surprisingly underappreciated for his business acumen. Yes, he has delegated the commercial aspects of Facebook to Sheryl Sandberg, Facebook's polished chief operating officer, a Harvard MBA who is 15 years Zuckerberg's senior.

Sandberg's presence has fostered an "adult supervision" narrative familiar to the Valley. But unlike, say, the Google founders, who turned over the CEO job to Eric Schmidt for a decade, Zuckerberg has remained chief executive throughout Facebook's 12-year sprint to greatness. Despite repeated doubts—when Facebook missed the shift to smartphones, when it was thought to have botched its IPO, when it was seen as losing its luster with young people—Zuckerberg has remained the company's chief product visionary and business strategist. Through bold acquisitions and the articulation of a remarkably constant mission, Zuckerberg has kept Facebook on track in the face of full-frontal assaults from the likes of Google, Twitter, Snapchat, and others.

Admirers attribute Zuckerberg's business success to his inquisitive nature as well as to his relatively grounded approach to technology. "He's always been a learn-

it-all person, to a level that is sometimes maddening, considering how much more I have to learn from him than he does from me," says Matt Cohler, a venture capitalist at Benchmark and an early Facebook employee who has remained close to Zuckerberg. "He maintains a relentless focus on innovation, but at the same time he's an applied-science and engineering guy."

What Zuckerberg has engineered at Facebook is growth that is astounding considering the size of the company. For four years running, it has grown revenues at a 50% clip, while profits have jumped fivefold. Unsurprisingly, Facebook's stock has followed suit, doubling in two years. In its most recent quarter, Facebook increased its revenues 56% over the year before and its net income 166%. (And yet the stock dipped on the news, as some investors expressed fears the company won't be able to keep up the scorching pace.)

Growing at scale is the holy grail of business leadership—and this feat alone makes Zuckerberg an easy choice for *Fortune*'s Businessperson of the Year for 2016. Facebook's products are frequently dissected, as are its missteps as a reluctant media titan. (Facebook seems to enjoy the financial fruits of advertising dominance far more than the editorial responsibilities that go with it.)

Yet for all the celebration of Facebook's success and the adulation of Zuckerberg as a visionary, what's less well understood is how he goes about his day job as an executive. What makes him so effective as a businessperson? An examination of Zuckerberg's management approach reveals that his success rests on three pillars: his unique ability to look into the future, his otherworldly consistency, and the business discipline he has nurtured in an industry quite often enamored of bright, shiny objects. A



O Zuckerberg inspecting Aquila, a solar-powered, fixed-wing drone, before a test flight in Arizona in July. Facebook plans to use the aircraft, which can stay airborne for up to 90 days at a time, to beam down Internet signals to people in remote areas of the globe as part of the company's mission to make the world more connected.

closer look reveals just how levelheaded he has remained over the years.

Being a visionary is harder than it looks.

MIKE VERNAL graduated from Harvard in 2002, a few months before Zuckerberg arrived on campus, and took a job at Microsoft. Five years later he joined Facebook as an engineer, and later rose to head the company's search, local, and marketplace product groups, reporting to Zuckerberg. Earlier this year he left Facebook to become a venture capitalist—meaning his new job is to find the next Mark Zuckerberg.

Having watched Facebook's CEO up close, Vernal believes the key to Zuckerberg's success is his ability to think for the ages while knowing when to go deep. "One of the things that defines Mark is that he takes a very, very long view of things, almost a geological view," says Vernal. "Most people think day to day or week to week. Mark thinks century to century." (Indeed,

Zuckerberg's favorite video game is *Civilization*, which allows players to consider the vast sweep of history while plotting their next move.)

Somewhat less grandiosely, Vernal cites Zuckerberg's audacious 10-year-and-beyond quest to connect the half of the planet that doesn't yet use the Internet. Facebook's plan to do this involves fixed-wing drones that will deliver connectivity from high above the earth. Vernal says Zuckerberg typically has a pile of books on his desk, visible to all through the glass walls that surround it. "For a while there was a book on free-space optical communications," says Vernal, referring to a technology Facebook is pursuing that will beam signals from the atmosphere. "It is telling about Mark's personality that he reads a college textbook on free-space optics."

An introvert given to long stares and awkward silences, Zuckerberg does more than think deeply. Where CEOs with more emotional intelligence rely on their gifts

for gab, Facebook's CEO attributes his management technique to his training as an engineer. "For me engineering comes down to two real principles," he told a group of Nigerian software developers this summer. The "engineering mind-set," he said, dictates thinking "of every problem as a system" and breaking down problems "from the biggest stage down to smaller pieces." Over time, Zuckerberg told his rapt audience in Lagos, "you get to the point where you're running a company," itself a complicated system segmented into groups of high-functioning people. "Instead of managing individuals, you're managing teams. And if you've built it well, then it's not so different from writing code."

A consistent message helps rally the troops.

ZUCKERBERG HAS proved adept at selecting talent, relying on a core of top executives who have been at Facebook for much of its existence. He claims to draw more inspiration from his coterie of senior managers than from any mentor or adviser. While he retains his reputation as a boy-genius coder, in reality Zuckerberg is something of a grinder—a 99% perspiration guy who has surrounded himself with a group of people he respects and with whom he is constantly stress-testing his hypotheses. "Ideas typically do not just come to you," he said in a 2014 public Q&A session at Facebook. "They

happen because you've been talking about something or thinking about something and talking to a lot of people about it for a long period of time."

From such thinking came Zuckerberg's realization that three broad themes matter most to Facebook: connectivity (his goal of bringing the Internet—and the wonders of Facebook, of course—to those who don't have it), artificial intelligence, and virtual reality.

What's more, because he is always pushing, Zuckerberg has shown an ability to recognize big ideas from others early—including when Facebook has been late—and has been able to act with bold conviction to buy what others have created, if necessary. Examples include spending \$1 billion to buy photo-sharing site Instagram in 2012; \$2 billion for Oculus VR two years later; and \$19 billion for WhatsApp, also in 2014. Instagram, with estimated revenues of \$2.5 billion this year, already is a runaway success, while at a minimum Oculus and WhatsApp have positioned Facebook to succeed in important areas adjacent to its core product.

One of Facebook's key business innovations is a "growth team"—today made up of hundreds of people—that designs tactics for various parts of the company, relying on a rigorous set of metrics to gauge success. The unit has broad latitude to weigh in on any aspect of Facebook's business. "The

growth team's discipline has had as big an impact on Facebook as anything else," says Vernal, the former top product executive. "The team owns no single product. Instead, it owns

any issue that is preventing people from signing up for or using Facebook."

Silicon Valley companies are now widely replicating the concept of the growth team invented at Facebook.

Patience pays, even for a young company in a hurry.

FACEBOOK has a simple, if grandiose mission: "To give people the power to share and make the world more open and connected." Zuck-

THE INNER CIRCLE

ZUCKERBERG'S KEY LIEUTENANTS

Zuckerberg's core brain trust is composed of five key execs, plus the CEOs of the company's three billion-dollar acquisitions. Most have remarkably long tenures, especially given that Facebook itself is just a dozen years old.



ANDREW BOSWORTH

VP ADS AND BUSINESS PLATFORM

A 10-year Facebook veteran, "Boz" was a teaching assistant for an AI class Zuckerberg took at Harvard. He runs the products that make Facebook's money.



CHRISTOPHER COX

CHIEF PRODUCT OFFICER

Cox, an engineer who has been at Facebook for 11 years, looks after the company's golden goose, the core Facebook product. He once headed HR.



BRENDAN IRIBE

CEO, OCULUS VR

Iribe once worked on Zuckerberg's favorite game, *Civilization*. He cofounded virtual-reality firm Oculus VR and sold it to Facebook in 2014 for \$2 billion.



JAN KOUM

CEO, WHATSAPP

A longtime Yahoo engineer, Koum co-founded WhatsApp in 2009 and sold it to Facebook for \$19 billion five years later. He's now on Facebook's board.



JAVIER OLIVÁN

VP GROWTH

The Spaniard has been at Facebook for nine years, all as part of the company's "growth team," which oversees initiatives to help the company grow across all its platforms.



SHERYL SANDBERG

CHIEF OPERATING OFFICER

Zuckerberg's No. 2, Sandberg joined in 2008 from Google. She oversees most of what isn't engineering-related and has gained fame for her bestselling book, *Lean In*.



MIKE SCHRÖEPFER

CHIEF TECHNOLOGY OFFICER

At Facebook for eight years, Schroepfer has led all engineering efforts at the company and now minds 10-year bets like artificial intelligence and virtual reality.



KEVIN SYSTROM

CEO, INSTAGRAM

The onetime Google product manager cofounded the photo-sharing app and sold it to Facebook for \$1 billion in 2012. Now he's turned it into a fast-growing business.

BUSINESSPERSON
OF THE YEAR

ADVICE FROM THE CEO

THE FACEBOOK FOUNDER IN HIS OWN WORDS

Zuckerberg often muses on management. Here, a selection of quotes from public Q&As posted on Facebook.



ON WHO SHOULD WORK AT FACEBOOK

In terms of attracting people, I think one of the most important things is just being upfront about what you stand for. Facebook is not a company for everyone. We believe that the world will be better when everyone has the ability to share what they think and to be able to connect to their friends and to be able to connect to the whole world. I believe very strongly that that's good for the world, and if you believe that, then Facebook is a good company for you, and if you don't, then maybe find a different one.

ON EXPERIMENTATION

In a lot of ways building a company is like following the scientific method. You try a bunch of different hypotheses, and if you set up the experiments well, then you kind of learn what to do... We invest in this huge testing framework. At any given point in time, there's not just one version of Facebook running in the world. There're probably tens of thousands of versions running because engineers here have the power to try out an idea and ship it to maybe 10,000 people or 100,000 people. And then they get a readout.

O At Facebook's F8 developers conference in April, Zuckerberg laid out the company's 10-year road map, which includes continued development of artificial intelligence and virtual reality.

ON THE VALUE OF SURROUNDING ONESELF WITH TALENTED PEOPLE

If you're in an environment where you're not learning as much as you think you should be, if you don't have the people around you who you think are going to inspire you to do the best work that you can, then think about changing something. Because that's a big deal.

ON RESISTING THE TEMPTATION FOR A QUICK FIX WHEN HIRING

Over the long term, you're really only going to be better off if you get someone really good. I've developed over time a simple rule, which is that I will only hire someone to work directly for me if I would work for that person.

erberg, whose wooden public speaking style has improved with practice, is mind-numbingly efficient about slipping the statement into everyday conversation, as well as his speeches and interviews.

The repetition makes for effective external and internal messaging. If something at Facebook can't be explained by the oft-repeated catchphrase, then it doesn't fit. Virtual reality has a place because Zuckerberg thinks it's the next "platform" for communicating, just as the web was when he started Facebook. Spending an outrageous amount of money for WhatsApp—which has challenged Skype as the trendiest

free international calling service—was acceptable because it fit into the "open and connected" mantra.

A corollary to staying on message is being patient and disciplined in pursuit of the mission. Zuckerberg was ultra-patient with Instagram, which had no revenues when Facebook bought it but is now booming. He appears to be playing a similarly long game with WhatsApp.

Indeed, Zuckerberg's achievement in guiding Facebook to where it is today owes as much to what he hasn't done as to what he has. Unlike Alphabet, Google's parent, Facebook harbors no separate unit

for "moon shots." It isn't tempting to reinvent contact lenses or autonomous vehicles. Zuckerberg may have pledged part of his immense wealth to fighting disease—his Facebook stake is worth nearly \$50 billion—but his company has no subsidiary attempting to reverse the effects of aging.

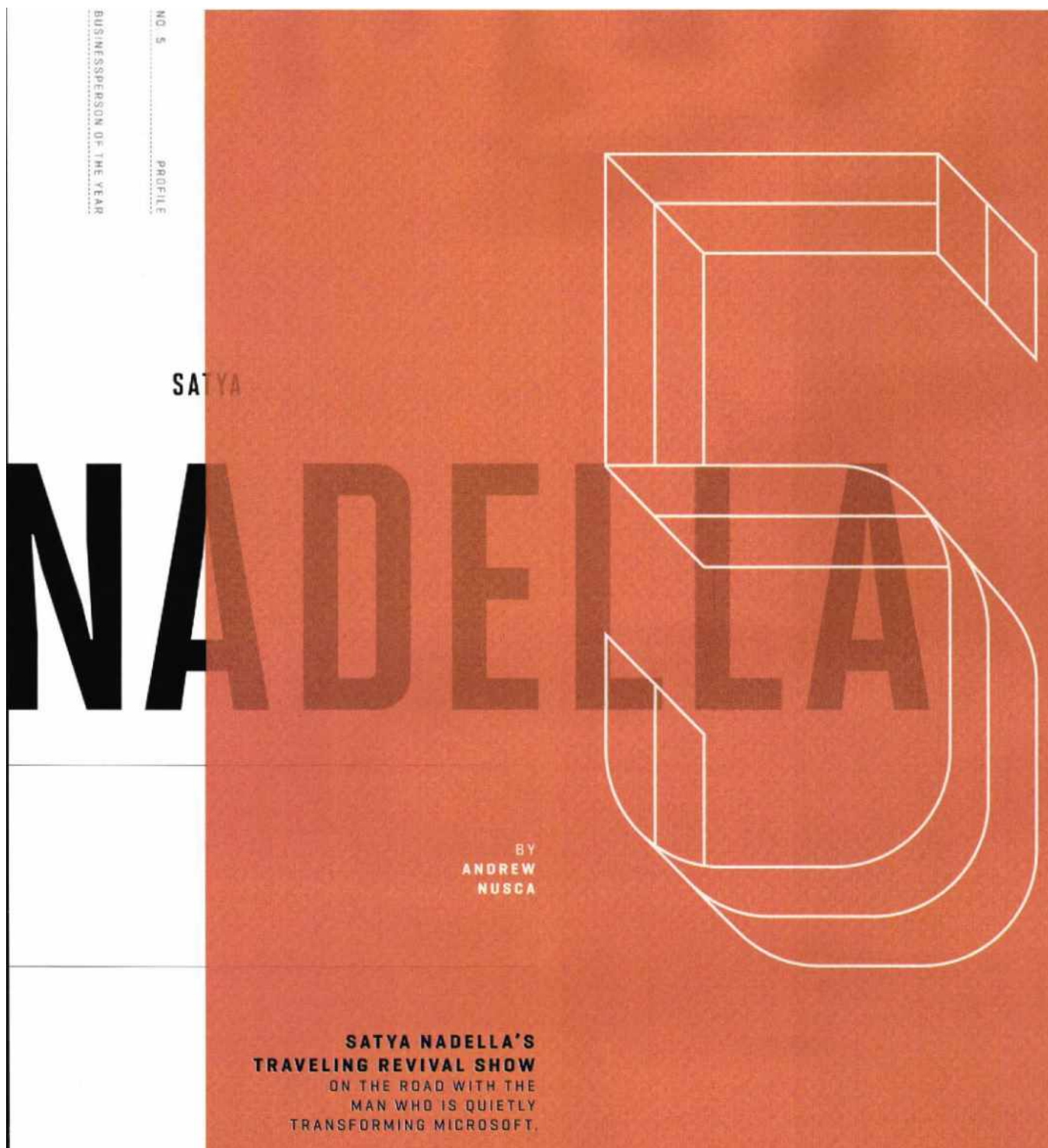
So he's disciplined, collaborative, consistent, generous, and at least outwardly humble. He's even a progressive role model. When his daughter, Maxima, was born just after Thanksgiving last year, Zuckerberg took a two-month paternity leave.

Zuckerberg is also big

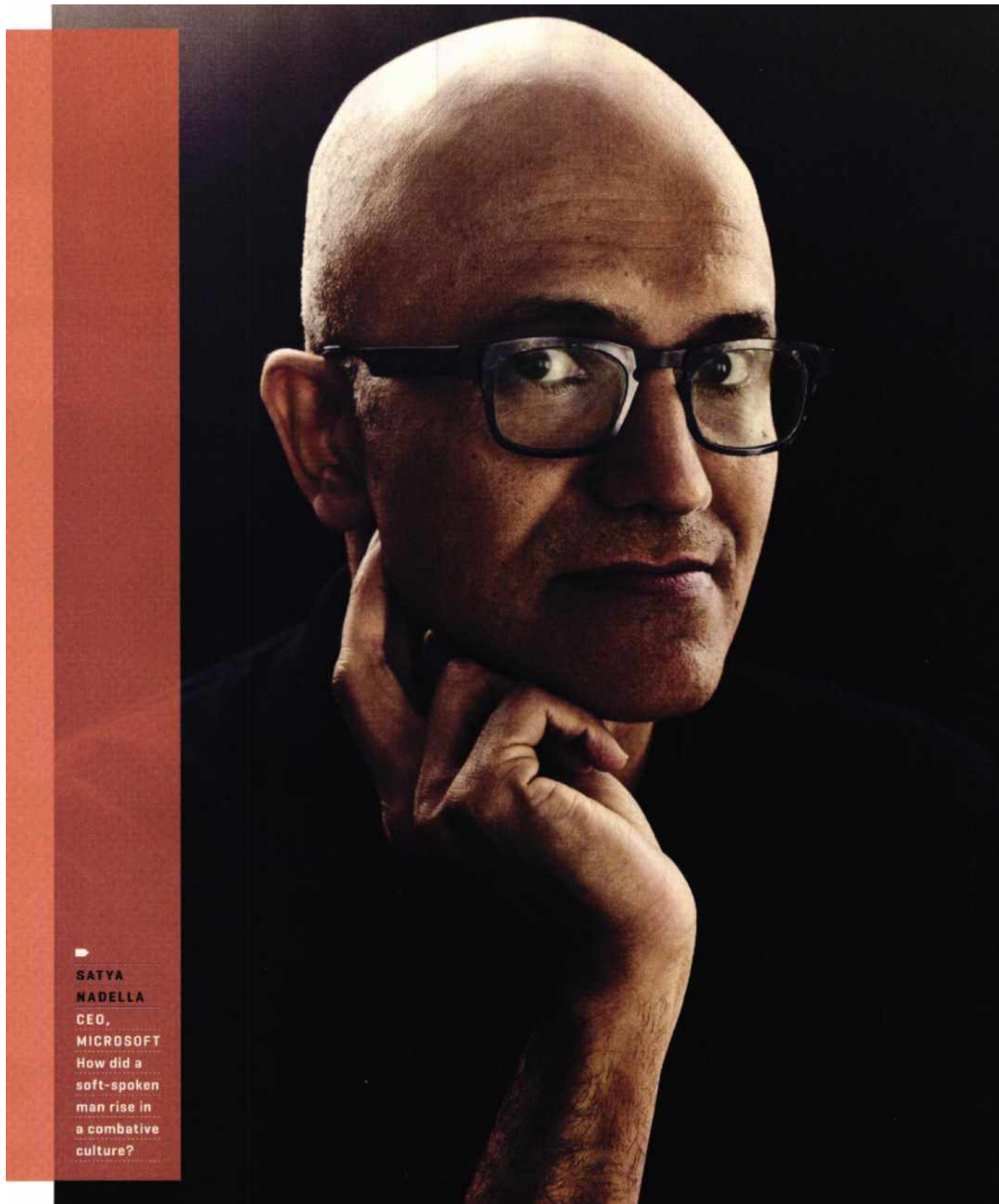
on personal goals, having committed in the past to learning Mandarin and this year to designing his own AI-fueled personal assistant, named Jarvis, for his home. He recently told an audience in Rome that through Jarvis he can control the house's temperature but that "much to the chagrin of my wife," she cannot, "because it is programmed to only listen to my voice, which is one of the perks of being an engineer." He added, "I'll give her access once I'm done."

As ever, Zuckerberg is determined to build the next cool thing his way, even if it means a little domestic friction. ■

**SATYA
NADELLA**
How the
Microsoft Chief
Is Reviving the
Sleeping Giant



Imprenditore dell'anno: Satya Nadella al quinto posto



**SATYA
NADELLA**
**CEO,
MICROSOFT**
How did a
soft-spoken
man rise in
a combative
culture?

BUSINESSPERSON
OF THE YEAR

PROFILE
NO. 5

SATYA NADELLA

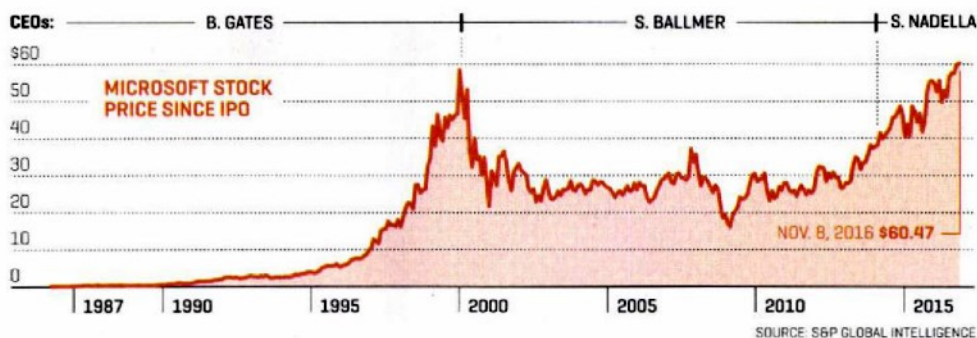


O Nadella discussing the intricacies of *Minecraft* coding with schoolkids in Dublin. More than mere ceremonial stops, the visits allow him to glean intelligence on how customers are using Microsoft products.

A BLUSTERY AUTUMN AFTERNOON IN DUBLIN. Sudden clouds have cooled the red rays of a setting sun, and the resulting grays cast soft shadows on the faces of students lazily thumbing their smartphones in the lobby of the library at St. Patrick's College Drumcondra. Behind them more than a dozen children, teachers, and administrators sit quietly. They're awaiting the arrival of Satya Nadella, chief executive of Microsoft, the Seattle-area technology titan that was once

MICROSOFT'S SHARES EMERGE FROM THE DESERT

In October the company's stock price reached a level unseen since 1999. However, Microsoft's market cap, now about \$460 billion, remains well off the \$600 billion peak because huge buybacks have reduced the share count.



the largest and most powerful company on the planet.

Glass doors swing open and in strides Nadella, a clutch of senior staffers in his wake. He makes a beeline toward the waiting schoolchildren, pumping the hands of several administrators along the way. He sits and asks four students, each about 10 or 11 years old, what they have been working on. A boy with Robert Plant locks indulges, gesturing to a tablet computer as he haltingly explains the three-dimensional world he has coded in the game *Minecraft*—Nadella's first major acquisition as Microsoft's CEO. Nadella responds with a huge grin. "Amazing," he says. "I need one of those."

And then Nadella is on his feet again. He's six feet tall, but he's got the lean physique of a long-distance athlete and a shaved head, both of which accentuate his taut silhouette, making him seem taller. Nadella runs 30 minutes each morning, preferring the treadmill to spare his 49-year-old knees from the ravages of concrete. He is deeply protective of this time; it's one of the

few moments in his highly orchestrated day when he's alone with his thoughts.

But Nadella consistently reserves time for sessions with children—partly because they are the next generation of customers, and partly because it keeps him grounded. Nadella moves to another group of kids and then shifts his attention to a teenage student who is blind. The young woman has been working on building accessibility features using Cortana, Microsoft's speech-activated digital assistant. She smiles and recites the menu options: "Hey Cortana. My essentials." Despite his transatlantic jet lag Nadella is transfixed. "That's awesome," he says. "It's fantastic to see you pushing the boundaries of what can be done." He thanks her and turns toward the next group.

"I have a particular passion around accessibility, and this is something I spend quite a bit of cycles on," Nadella tells me later. He has two daughters and a son; the son has special needs. "What she was showing me is essentially how she's building out as a

developer the tools that she can use in her everyday life to be productive. One thing is certain in life: All of us will need accessibility tools at some point." All the better if Microsoft can provide them.

And then Nadella is gone. The executive spent just a few minutes with each group of children, tearing through the room like a tempest. By the time the twentysomething students milling around St. Patrick's realize that an important person has descended upon their campus, he has disappeared—on to the next room, the next city, the next country in a whirlwind four-day tour that will take him to the European continent and through some of his company's largest markets.

WHEN NADELLA REPLACED Steven Ballmer as Microsoft's CEO in February 2014, he inherited what you might diplomatically call a growth crisis. Undiplomatically, you might call it an existential one. "Microsoft is unable to connect with the new generation of users," wrote Global Equities analyst Trip Chowdhry in

a 2010 research note to his clients, about as damning a sentence as you can muster for a technology company.

Microsoft, the behemoth of Windows and Office, was fast approaching its 40th anniversary. It had the kind of cash reserves that military dictators kill for and the market share of business-school dreams. But none of the new products the company had produced under its second CEO—from its Bing search engine to its Zune, Kin, and Lumia mobile devices—generated anywhere near the revenues of the smash hits created under its first, cofounder Bill Gates.

Microsoft entered the twilight of Ballmer's tenure as the most successful and wealthiest desktop-software company the world had ever seen—at a time when the world had moved on to search engines, social networking, mobile devices, and cloud computing. For the first decade of the 21st century, Microsoft was the world's most valuable company, topping out at more than \$600 billion. Apple ended that run in 2010,

BUSINESSPERSON
OF THE YEAR

NADELLA
NO. 5



◉ **Nadella prepares for a speech at the Palais des Congrès in Paris.**

riding its legendary turnaround under CEO Steve Jobs. By this point, for the first time in its history Microsoft was facing the prospect of a decline in its core business.

Since Nadella took charge, the company has been engineering a stunning turnaround of its own. He has taken a company focused on personal computing but showing promise in its enterprise and cloud-computing businesses, and turned that equation on its head. In the past three years Microsoft sheared the \$9.4 billion phone business it acquired from Nokia and sold its Bing mapping-data assets to Uber. It plowed billions into the construction of data centers around the globe to support its now cloud-ready products. And it made substantial leaps transforming its original software business from permanent licenses, where

revenue is a one-time affair, to subscriptions, where revenue is recurring.

Nadella has even struck an audacious deal, plunking down \$26.2 billion for business-networking company LinkedIn, the largest acquisition in Microsoft's history. That's a massive check to write, and "largest acquisition in Microsoft's history" is a dubious title given the company's, um, checkered track record in that realm. Optimism, it's fair to say, has returned to Redmond.

"Satya is a great leader for Microsoft," says Ballmer, who is still the company's largest individual shareholder. He adds that

Nadella "has done a great job improving perceptions of the company in ways that can advance its agenda—with developers, industry participants, and investors."

As rival Apple—with a market capitalization of \$600 billion, still the world's most valuable company—weathers criticism of ennui under CEO Tim Cook, Microsoft has sharpened its focus under Nadella. In October the company's shares surged past their all-time high price of \$59.56, recorded in the heady days of the dotcom bubble and at the tail end of a decade that the company unquestionably ruled. Never mind that because of aggressive stock buybacks that reduced the company's share count, Microsoft's market cap is \$460 billion, far below the old peak.

Still, the share-price resurgence was no small matter. For more than a decade Microsoft was a dead stock walking. Seemingly overnight the company was back with a vengeance. At its helm is a skinny, contemplative student of the world who revels in asking questions and couldn't be bothered by so trivial a pursuit as warring with the company's rivals.

THE PALAIS DES CONGRÈS, a hulking and angular 1970s-era convention center in the 17th arrondissement of Paris, was constructed on the former site of Luna Park, the largest amuse-

ment park ever built in the French capital. In the early 1900s the site was a monument to leisure. Today it is a temple to trade, with more than 344,000 square feet of glossy exhibition space on eight floors.

On a sunny October day the Palais is humming with thousands of people who have come for Microsoft Experiences, the company's annual customer conference in France. Brightly colored booths promoting mobility and collaboration technologies pack the exhibition area. Attendees scurry between technical talks on DevOps and brainstorm about digital banking.

Inside one session, the "Blockchain Hackademy," Nadella stands at the center of a scrum of engineers. He inspects a display showing energy-monitoring software and peppers an executive with questions. Nearby, a man wearing a costume in the shape of a *Tetris* block dances and hands out brochures about supply chain traceability. In Dublin, Nadella met his future customers; in Paris he is scouting future technologies. "From Bill to Steve to me, the worldview we've had is 'long-term relevance,'" he later tells me. "It's the batting average. You may strike out sometimes, but you've got to be able to, in this tech business, catch enough of them to survive in the major leagues."

Nadella is behind schedule today, owing to some

extended meetings with government officials earlier in the morning. "I've often-times described the role that Satya is in as almost like a head of state," says LinkedIn CEO Jeff Weiner, comparing him to the CEOs of Apple, Facebook, and Google. "Tim Cook's job, Mark's job, Sundar's job—it's akin to that in terms of serving multiple constituencies."

The CEO's schedule stipulates that he'll remain at the blockchain session for 30 minutes, but he disappears through a side door in only a handful. His usual half smile has given way to a grimmer expression, and he charges down the crowded hall with his staffers in tow. Nadella moves so quickly that I lose him in the throng. When I finally find him, he is seated behind an unmarked door, getting makeup for his keynote and reviewing points with Caitlin McCabe, his fastidious chief speechwriter.

Nadella's address will begin the same way as all the others he delivers this week. He will first cite Microsoft's mission to "empower every person and organization on the planet to achieve more" and acknowledge his own beginnings in India as a sign of the power of technology to democratize society. He will quickly move to painting a future of computing anchored in the so-called cloud. He will acknowledge the various forms this future takes—"small screens, large screens, in your living

rooms and your conference rooms"—and echo the view that the world is facing a "fourth Industrial Revolution." (After mechanical, electrical, and digital, it's a blurring of the three through the cloud-powered Internet of things.) And since he is in Europe, where data privacy laws are notably stringent, he will punctuate each address with no fewer than three mentions of the word "trust."

I will listen to Nadella give a version of this speech four times this week—in Dublin, Paris, Berlin, and London. The bulk of his preparation happens months before at Microsoft headquarters. There Nadella, McCabe, and company workshop ideas and test them out on a real audience. ("To get the brutal, honest feedback," he says.) Onsite, the CEO reviews only localized elements meant to cater to his audience—a partnership with Allied Irish Bank in Dublin, a deal with Renault-Nissan in Paris. As Nadella prepares for his keynote speech in France, his chief of staff, a towering Princeton man who could double as a chief of security, stands guard outside the door.

Every three minutes a staffer checks on his progress. Eventually Nadella emerges, slightly more at ease. He overhears my voice and pauses to ask how I'm doing, having followed him across international borders twice in 48 hours in pursuit

of this story, with two more countries to go. I ask him in kind. "Halfway, is it?" he says, referring to his week's breakneck schedule. "Not even," I reply. He smiles and chuckles at our mutual misfortune, then marches into battle.

IN MANY WAYS, Nadella was an unusual choice to lead Microsoft in a moment that called for transformation. He is a 24-year veteran of the company. He is an electrical engineer, not a product visionary.

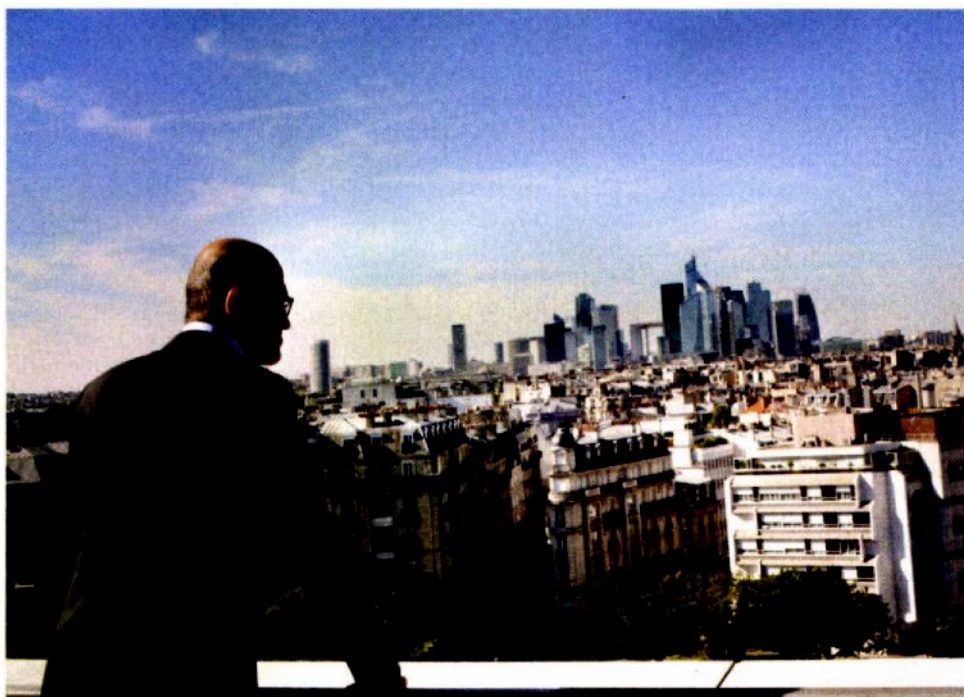
But closer scrutiny reveals a man who managed to thrive as an exception to a corporate culture built on type-A personalities—the very kind that his predecessor embodied. It is a skill that helped propel Nadella's unlikely rise, says Blake Irving, who joined Microsoft the same year as Nadella and went on to work with him in the company's cloud-computing division before becoming CEO of GoDaddy.

"There are two types of conversations you'd have at Microsoft when you'd explain things," Irving says. "One type of person waited

NADELLA HAS DONE "A GREAT JOB IMPROVING PERCEPTIONS OF THE COMPANY IN WAYS THAT CAN ADVANCE ITS AGENDA," SAYS STEVE BALLMER.

BUSINESSPERSON
 OF THE YEAR

NADELLA
 NO. 5



○ Nadella admires the skyline of Paris's business district in between meetings.

for a break in the argument to argue back. The other listened to learn. That was Satya." Well before he was named CEO, Nadella "could suspend his disbelief and opinion to listen to you thoughtfully. The slight difference between listening to argue and listening to learn is not subtle. It's huge. Satya is soft-spoken but energetic, which is a weird combination."

Satya Nadella—officially Nadella Satyanarayana—was born in Hyderabad, India, in 1967. He is the only child of Bukkapuram Nadella Yugandher, an officer for the Indian Administrative Service, the country's civil service agency, and the late Prabhavati Yugandhar, a professor of Sanskrit. He grew up at a time when communist guerrilla fighters called Naxalites clashed with the government of Indira Gandhi.

The civil unrest shaped Nadella's view on how to mobilize change. "One after-

noon I saw two photographs that haunt me still," he recalled at a 2015 dinner held in honor of Indian Prime Minister Narendra Modi. "I saw pictures of two people who were lying, overturned, on charpoys [rope beds] with two transistor radios—Philips transistor radios—next to them. In subsequent years I came to understand much more about these two people. What I saw that day were two photographs of dead revolutionaries. The year was 1970, and the district was Srikakulam. They were schoolteachers who decided to leave teaching. I think about their lives and lives of others who have followed similar paths. I think about what those

people could have achieved with the true empowerment of technology and other resources." In his first month as CEO, Nadella gave each member of his management team a book called *Nonviolent Communication*.

For most of his childhood Nadella attended the Hyderabad Public School, an opulent institution founded to serve the children of aristocrats. Between cricket games Nadella met his wife, Anupama, whom he married in 1992. After HPS, Nadella obtained a bachelor's degree in electrical engineering from the Manipal Institute of Technology. Meticulous, driven, and inquisitive, Nadella then moved to the U.S. to study computer science at the University of Wisconsin at Milwaukee—his master's thesis concerned graph coloring and parallel algorithms—and work as a software engineer at Penta Technologies. After graduation, Nadella relocated to California to take a job at Sun Microsystems, which was just beginning its ascent at the dawn of the era of personal computers. At 25, Microsoft poached him and brought him to Redmond.

Nadella was "super-young, awkward, and insecure, still trying to grow into the potential he had," his hiring manager, Richard Tait, told the *Puget Sound Business Journal* in 2014. But he was incredibly smart and had a deep understanding of the computer systems that busi-

nesses were using. "He was a secret weapon for us."

IT ISN'T UNTIL I GET TO London that I finally sit down with Microsoft's CEO. By the time I arrive, Nadella has ticked almost every box on his daily schedule: government meetings, check; keynote speech, check; educational event with children, check. I catch him leaving the offices of the *Economist* on an unusually warm day in the British capital. There's a spring in his step, perhaps because he'll be home soon. We pile into a waiting black van, and his driver takes off toward Luton Airport, 34 miles northwest of London.

I ask Nadella how this European trip fits into his broader strategy since he became CEO two years ago. He notes the tactical importance of the company's cloud build-out in Europe and the "words and actions" needed to smooth its progress. (Once an antitrust *bête noire*, Microsoft can enjoy one benefit of no longer being the biggest, baddest boy on the block: a bit less scrutiny from regulators. The company is now content to let Brussels officials tangle instead with Alphabet and Facebook. For its part, Microsoft is positioning its data centers as investments that support European data-protection laws.)

Nadella articulates a broader purpose to his foreign missions. "What does a CEO get to do? You've got to pass judgment on an

uncertain future and curate culture," he says. "For both, I feel, I learn a lot from these trips."

That's what Nadella does: He learns, and others learn with him. The CEO extracted intelligence in each European capital. In car rides from the airport he received briefings on how regional businesses are faring. In meals with partners Nadella got up to speed on issues in a target market. ("They're trying to size you up," he says. "What is this guy like? What is he trying to get done with this company?") In closed-door meetings with officials he digested government priorities and pushed Microsoft's interests. ("Government leaders will give it to you straight: 'Okay, here's your relevance to me,'" Nadella says.) In solo speeches he clarified the company's priorities to rank-and-file employees.

"I'm a fundamental believer—because of maybe where I grew up—in the role of a multinational company," he says. "You've got to be able to think about operating globally. If a for-profit entity is only profit seeking, then you're not going to be a long-term profitable company. That's kind of a paradox of business, I think."

As is controlling the direction of a company that operates in 192 countries. I ask Nadella how he assembled his senior leadership team to spark the change he wanted to see at Microsoft. In 2015 he consolidated the company's engineering efforts

under three executives—Terry Myerson, Scott Guthrie, and Qi Lu (who has since left Microsoft for health reasons)—and bid adieu to several more, among them former Nokia CEO Stephen Elop. His resulting management team, from CFO Amy Hood to Guthrie, whom Nadella earlier appointed to replace him as head of the Cloud and Enterprise Group, comprises mostly longtime company veterans.

Can Microsoft really change from within? Has its moment of clarity, more than a decade in the making, truly arrived at the hands of people who also presided over some of Microsoft's greatest flops?

Yes, Nadella maintains—if you fix the culture. "I've optimized for people who want to work as part of a team," he says. For years Microsoft "cultivated leaders who wanted to run their own show." No longer. "To run the show you have to work as a team. That's a very different Microsoft. That's at a premium for me." In his chosen leaders Nadella prizes the abilities to bring clarity, create energy, and suppress the urge to whine. "I say, 'Hey, look, you're in a field of shit, and your job is to be able to find the rose petals,' as opposed to saying, 'Oh, I'm in a field of shit,'" he says. "C'mon! You're a leader. That's what it is. You can't complain about constraints. We live in a constrained world."

Before long I run up against my own constraints,

and the van slows and pulls to the side of the six-lane highway to let me out. I ask Nadella if there's anything I missed in my barrage of questions at 60 mph. He pauses. "I sometimes feel that business success is celebrated in much more narrow ways," he says. "Real business success is not only surplus that you've created for your own core constituency but the broader surplus. After all, what is capitalism? Being able to get productivity gains that actually help the broader economy in society."

Perhaps. So far Nadella has taken huge strides. He has managed to gain the market's confidence and the goodwill of his own employees. His expensive push to reorient the company to the cloud rather than the desktop has proved shrewd. On the eve of his third anniversary of becoming Microsoft's CEO, Satya Nadella is riding a hot hand—but it's a long, daunting road back to becoming the largest and most powerful company on the planet. ■

FOR YEARS, MICROSOFT "CULTIVATED LEADERS WHO WANTED TO RUN THEIR OWN SHOW," NADELLA SAYS. NO LONGER. "TO RUN THE SHOW YOU HAVE TO WORK AS A TEAM."