

Введение

В июне 2000 года Джон Богл (John Bogle), основатель и бывший генеральный директор Vanguard Group, выступая в Уортонской школе Университета Пенсильвании говорил о лидерстве. Группа руководителей, буквально впитывая каждое слово, слушала человека, который популяризировал принцип индексного инвестирования и одновременно превратил Vanguard Group в фирму, управляющую активами более чем на 550 млрд. долл. Богл закончил свою речь, цитируя менеджера Vanguard Джеймса Норриса (James Norris), который написал: “Хотя и показательно рассмотреть, что составляет лидера, ваш поиск формулы лидерства в итоге приведет к разочарованию. Это напоминает изучение Микеланджело или Шекспира: вы можете подражать, соревноваться, воспроизводить, но дело в том, что не существует формулы соединения точек для Давида Микеланджело или шекспировского Гамлета. Я полагаю, что все сводится к следующему: люди являются лидерами, потому что они выбирают лидерство”.

Сущность лидерства невероятно проста: это выбор и решимость. Тем не менее правда и то, что нет двух одинаковых лидеров. Ганди и Черчилль сплотили вокруг себя миллионы, но сделали это не одним и тем же образом и не для одних и тех же целей. В мире бизнеса руководство Джона Богла компанией Vanguard может иметь что-то общее с тем, как Уоррен Баффет управляет Berkshire Hathaway, но между ними существуют большие различия, хотя, в общем-то, они занимаются одним инвестиционным бизнесом. Эндрю Гроув и Билл Гейтс являются председателями правления компаний передовых технологий с лидирующими позициями на соответствующих рынках, но Гейтс рос как привилегированный сын богатого адвоката, а Гроув в свои юные годы терпел режим сталинской Венгрии. Это очень разное происхождение отражается и в их подходе к руководству.

Если это правда, то люди, которые выбирают и твердо решают стать влиятельными бизнес-лидерами, могут получить пользу от наблюдения за другими лидерами и использования своих наблюдений для открытия и воспитания собственного стиля руководства. Целью изучения деятельности других бизнес-лидеров является не столько подражание им, сколько открытие схожих черт, которые могут быть культивированы для дальнейшего развития ваших лидерских навыков и повышения способностей. Лидерами становятся, а не рождаются. Открытие атрибутов прочного лидерства может помочь людям усилить их воздействие на свои собственные сферы влияния. Нельзя стать другим Джеком Уэлшем или Мэри Кэй Эш, но можно стать лучшим лидером, чем вы были бы без этого опыта.

Наша книга *Уроки лидеров: чему можно научиться у 25 лучших бизнесменов наших дней*, основана на этой предпосылке. Это результат сотрудничества *Nightly Business Report (NBR)*, самой популярной ежедневной бизнес программы американского телевидения, и *Knowledge@Wharton* (<http://knowledge.wharton.upenn.edu>), электронного журнала научных исследований и бизнес-анализа Уортонской школы Университета Пенсильвании. В январе 2004 года в честь 25-й годовщины NBR Wharton и NBR вместе работали над выявлением 25 наиболее влиятельных бизнес-лидеров последних 25 лет. NBR выставила кандидатуры более чем 700 человек со всего мира, и группа из шести судей Wharton выбрала 25 лучших.

Победителями являются (в алфавитном порядке) Мэри Кэй Эш, основатель *Mary Kay Inc.*; Джефф Безо, генеральный директор *Amazon.com*; Джон Богл, основатель *The Vanguard Group*; Ричард Брэнсон, генеральный директор *Virgin Group*; Уоррен Баффет, генеральный директор *Berkshire Hathaway*; Джеймс Берк, бывший генеральный директор *Johnson & Johnson*; Майкл Дэлл, генеральный директор *Dell Inc.*; Питер Друкер, педагог и писатель; Билл Гейтс, председатель правления *Microsoft*; Уильям Джордж, бывший генеральный директор *Medtronic*; Луис Герстнер, бывший генеральный директор *IBM*; Алан Гринспен, председатель правления Федерального резерва США (U.S. Federal Reserve); Эндрю Гроув, председатель правления *Intel*; Ли Якокка, бывший генеральный директор *Chrysler*; Стив Джобс, генеральный директор *Apple Computer*; Герберт Келлехер, председатель правления *Southwest Airlines*; Питер Линч, бывший управляющий *Fidelity's Magellan Fund*; Чарльз Шваб, основатель, генеральный директор и председатель правления *The Charles Schwab Corp.*; Фредерик Смит, генеральный директор *Federal Express*; Джордж Сорос, основатель и председатель правления *The Open Society University*; Тэд Тернер, основатель *CNN*; Сэм Уолтон, основатель *Wal-Mart*; Джек Уэлш, бывший генеральный директор *General Electric*; Опра Уинфри, председатель правления группы компаний *Hapro*; и Мохаммед Юнус, основатель *Grameen Bank*.

Чтобы выбрать кандидатуры из сотен возможных, судьи Wharton искали бизнес-лидеров, у которых возникли новые и прибыльные идеи. Они выбирали людей, которые повлияли на политические, гражданские или общественные изменения в мире бизнеса/экономики; создали новые деловые возможности или полнее использовали уже имеющиеся; осуществили/повлияли на коренные изменения в компании или индустрии или вдохновили и изменили других. В числе судей были Майкл Узим, директор Центра лидерства и менеджмента изменений; Питер Капелли, директор Центра кадров; Раффи Амит, директор Goergen Entrepreneurial Research Program; Барбара Кан, вице-президент студенческого отделения Wharton; Роберт Миттелштедт-мл., бывший вице-президент и директор Aresty Institute of Executive Education (в настоящее время директор W.P. Carey School of Business at Arizona State University); и Макул Пендиа, редактор и директор *Knowledge@Wharton*.

Энди Гроув: лучший из лучших

NBR попросил судей Wharton выбрать наиболее влиятельного лидера из этих двадцати пяти. Такой чести был удостоен Энди Гроув из компании Intel. Почему? Когда в 1963 году Гроув получил степень доктора философии (Ph. D.) в Калифорнийском университете в Беркли, он был кандидатом, о котором только мечтали корпоративные рекрутинговые агентства. Ему поступило много различных предложений работы, лучшим из которых было, возможно, из Bell Labs, учитывая, что в тот период Меккой исследований была физика твердого состояния. Но Гроув сделал свой выбор. Вместо того чтобы направиться в Bell Labs, он поступил в компанию Fairchild Semiconductor, выскочку с Западного побережья, где проработал под руководством легендарного Гордона Мура, возглавлявшего исследования компании. Это было ранним примером неординарного мышления Гроува, который через пять лет после этого ушел из Fairchild вместе с Муром и другими, для того, чтобы стать соучредителем компании Intel.

После того как в 1987 году Гроув сменил Мура на посту генерального директора Intel, он предпринял другие шаги, которые шли вразрез с общепринятой логикой, — возможно, наиболее очевидные во время проведения кампании “Intel Inside” (В основе — Intel) в 1990-х годах. В то время наиболее известными брендами компьютерной индустрии были производители аппаратного обеспечения, такие как IBM, и программного обеспечения, такие как Microsoft. Компания Intel, хотя и производила более 80% микропроцессоров к компьютерам во всем мире, была мало известна вне небольшого круга хорошо знающих индустрию людей. Решив изменить это узкое восприятие, Гроув провел энергичную рекламную кампанию бренда, в результате которой к концу десятилетия Intel стала известна в каждом домашнем хозяйстве. Сегодня, когда ее продукция играет всевозрастающую роль в соединении глобальных экономических сетей, Intel лидирует в списке мировых технологических компаний с более чем 30 млрд. долл. дохода в 2003 г.

Руководство Гроувом компанией Intel, отмеченное неконсервативным мышлением, воображением и целостностью, было основанием для того, чтобы его назвали самым влиятельным бизнес-лидером прошлых 25 лет. “Моя жизнь переплелась с Intel”, — сказал Гроув ведущей NBR Сьюзи Гариб. “Достижением, которым я больше всего горжусь, стало внесение своего вклада в создание компании, которая помогла дать людям миллиарды персональных компьютеров”.

Учиться у лидеров

Вдобавок к определению этих личностей как влиятельных лидеров судьи из Wharton обговорили те аспекты характера, которые способствовали успеху этих людей. Например, в случае Гроува ключевым фактором была его открытость нешаблонным идеям. Тем не менее у каждого из этих лидеров есть что-то особенное, чему могут поучиться другие.

Взять хотя бы Уоррена Баффетта, которого Майкл Узим характеризует как “человека на все времена”. Согласно Узиму, Баффетт не только выдающийся инвестор, обеспечивший инвесторам Berkshire Hathaway огромную прибыль, но также и очень успешный действующий генеральный директор *Salomon Brothers*, который во время серьезного кризиса управления помог восстановить доверие к фирме на Уолл-стрит. Сейчас “Баффетт стал совестью Уолл-стрит, проявляя большую мудрость в решении спорных вопросов, таких как оценка опционов на акции”, — говорит Узим. Другими словами, кроме его гениальных способностей в определении хороших инвестиционных возможностей, влияние Баффетта также основывается на его честности и моральных качествах. В свете бухгалтерских и управленческих скандалов последних лет, раскачавших американские компании, трудно преувеличить значение такого фактора руководства, как этика.

Влияние Богла, как и Баффетта, основано на принесении большой выгоды инвесторам — хотя его подход разительно отличается. Бывший генеральный директор Vanguard Group долгое время доказывал, что “конечной целью инвестиционной стратегии является владение фондовым рынком при небольших затратах”. Эта убежденность привела его к созданию в 1975 году Vanguard Group. Богл стал первопроходцем в деле создания и популяризации индексных фондов, что позволяло поддерживать очень низкую плату для инвесторов. Питер Каппелли говорит, что “одной из причин, по которой Богл находится в этом списке, является его огромное влияние на простых людей”.

Согласно Роберту Миттелштедту-мл., похожим был подход Сэма Уолтона к клиентам Wal-Mart. Цель сделать широкий ассортимент продуктов доступным среднему человеку, причем по самой низкой цене, дала ему возможность превратить розничную компанию из единственного магазина в megacorporation номер один из списка *Fortune 500*. “Наследием Уолтона является то, что единственный человек может внести громадное изменение в целую индустрию”, — говорит Миттелштедт. — Это не происходит за одну ночь, особенно в такой индустрии, как розничная продажа, но это может произойти за несколько лет. Уолтон верил в возможность предоставления своим клиентам большой стоимости по низким ценам”.

Лидерство Джека Уэлша принесло большой доход акционерам GE. Согласно Узиму, одним из показателей является то, что за время работы Уэлша цены на акции GE выросли в сорок раз. Но Узим отмечает, что его сильной стороной была забота о воспитании других лидеров. “Уэлш написал книгу о лидерстве. Он часто говорил, что не имеет понятия, как делать реактивные двигатели или создавать телевизионное шоу на NBC, филиале GE. Но он знал, как выбрать людей с потенциалом лидеров, обеспечить их ресурсами, соответствующими их целям, и избавиться от них, если они не могут достичь целей. В результате Уэлш создал одну из самых лучших руководящих групп”.

Среди сильных сторон Билла Гейтса как лидера Миттелштедт отметил умение создавать команду. Гейтс осознал потенциал компьютеров изменить мир и превратил Microsoft в центр разработки программного обеспечения. К тому же он является одним из тех редких предпринимателей, которые развивали свои способности, чтобы идти в ногу со своим предприятием. “Очень мало успешных людей, начинавших как предприниматели, руководили своими компаниями, пока те выросли до больших размеров”, — говорит Миттелштедт. В случае Гейтса он видел, как включить в свою команду людей и дать им возможность служить компании “так, как не могут делать многие предприниматели”.

Каждый лидер, о котором рассказывается в данной книге, предлагает похожие уроки лидерства. В то время как большинство из них — известные имена, некоторые менее известны или просто больше не появляются на глазах публики. Джеймс Берк, например, был генеральным директором J&J во время хорошо известного кризиса этой компании с препаратом Tylenol (1982 г.). Несколько человек умерли после принятия этого обезболивающего препарата. Как оказалось потом, кто-то подмешал в таблетки цианид. Подход Берка к разрешению этого кризиса стал примером для подражания другим компаниям, оказавшимся в условиях кризиса. Уильям Джордж, бывший генеральный директор Medtronic, недавно написал книгу *Authentic Leadership (Настоящее лидерство)*, описывающую его собственный опыт. Юнус, основатель *Grameen Bank* в Бангладеш, стал первым в сфере микрофинансирования, кто предоставлял займы даже в сумме 10 долларов. Его большим нововведением стало то, что он увидел возможность отделения кредитования от гарантий, с тем чтобы кредитование оставалось надежным финансовым бизнесом. Программы микрофинансирования, разработанные по примеру *Grameen Bank*, сегодня получили широкое распространение больше чем в 100 странах.

Темы и структура

Из двадцати пяти представленных в этой книге лидеров умерло трое — Сэм Уолтон в 1992, Мэри Кэй Эш в 2001 и Питер Друкер в 2005. Из двадцати двух других нам удалось взять интервью у пятнадцати: у Джеффа Безо, Джона Богла, Джеймса Берка, Майкла Дэлла, Уильяма Джорджа, Луиса Герстнера, Ли Якокка, Херба Келлехера, Эндрю Гроува, Питера Линча, Чарльза Шваба, Фреда Смита, Тэда Тернера, Джека Уэлша и Мохаммеда Юнуса. Мы хотим поблагодарить их за желание открыто говорить с нами о своих компаниях и о себе. Нам не удалось взять интервью у Ричарда Брэнсона, Уоррена Баффета, Билла Гейтса, Алана Гринспена, Стива Джобса, Джорджа Сороса и Опри Уинфри. В информации об этих лидерах мы полагались на книги, их выступления и интервью, статьи в газетах и журналах.

Наша книга в десяти главах исследует проблему прочного лидерства. В первой мы подробно рассматриваем подход Гроува к руководству и об-

суждаем атрибуты, которые помогли преуспеть ему и Intel. Глава включает описание жизненного пути Гроува и рассматривает наибольшую проблему, с которой он столкнулся в своей карьере, — кризис Pentium в 1994 году, — и то, как он с этим справился. В последующих главах кратко описаны все лидеры, приведена сжатая хронология основных поворотных точек или этапов в их жизни. Это сопровождается статьями, описывающими главные испытания в их бизнес-карьере и то, как они их разрешили.

Что особенно интересно в этих испытаниях — это их невероятное разнообразие. Например, испытанием для Келлехера было в прямом смысле слова поднять с земли Southwest Airlines. Испытанием для Гейтса было взаимодействие с законодателями по обе стороны Атлантики, чтобы Microsoft могла расти и дальше. Эш пришлось мотивировать тысячи торговых агентов. Уолтон владел стратегией ценообразования, как фехтовальщик владеет шпагой, и ставил своих противников в безвыходное положение. Джобсу пришлось соперничать с серьезным противником — IBM, — угрожавшим выбросить едва оперившуюся компанию Apple Computer из бизнеса.

Восемь атрибутов прочного лидерства

В книге мы определяем восемь атрибутов или качеств, позволивших этим двадцати пяти личностям преодолеть главные испытания и выработать собственный стиль руководства. Ниже перечислены эти атрибуты.

- Создание прочной корпоративной культуры.
- Правдивость.
- Нахождение и обслуживание недостаточно охваченных рынков.
- “Видеть невидимое”, т.е. определять потенциально выигрышные или слабые тенденции задолго до того, как их заметят конкуренты или клиенты.
- Использование цены для создания конкурентного преимущества.
- Создание и управление брендом своей организации (который в некоторых случаях может носить их собственное имя).
- Быстрая обучаемость.
- Управление риском.

Ни у кого из лидеров, описанных в этой книге, нет всех этих атрибутов одновременно. Если бы это было необходимо для прочного лидерства, в мире вообще бы не было лидеров. В то же время для продолжительного лидерства недостаточно одного отдельно взятого атрибута. Лидер с наличием единственного атрибута может достигнуть кратковременного успеха, но этот успех будет неустойчивым, разве что существуют другие качества, поддерживающие начальный импульс.

Какие комбинации этих атрибутов наиболее эффективны? На этот вопрос нет простого ответа: комбинации разнообразны, именно поэтому все эти двадцать пять личностей так непохожи друг на друга. Чем отличается то, что способствует процветанию Майкла Дэлла и Джеффа Безо в своих индустриях, от того, что способствует развитию Питера Линча и Опри Уинфри в своих. В этой реальности и состоит оптимизм: если возможны несчетные комбинации атрибутов, то каждый читающий эту книгу должен найти в себе по крайней мере несколько качеств, с которыми при правильном подходе можно создать свой продуманный и эффективный стиль руководства. Одним словом, у всех нас есть надежда.

Тем не менее есть одна черта, которая присуща всем лидерам, это — настойчивость. В отличие от так называемых серийных предпринимателей, которые за несколько лет выжимают все из своих компаний, а затем переходят к следующему предприятию, у этих лидеров были долгосрочные планы. Они были готовы выдержать и спады, и подъемы. И эта готовность все преодолеть и долгое время оставаться в игре отразилась в успехе их предприятий и в прочности их собственного влияния как руководителей.

Отвечая на вопрос, почему он никогда не покинул Intel, чтобы основать другую компанию, Гроув ответил: “Intel похожа на реку. Она меняется ежедневно, и за каждым поворотом есть новое начало и новое испытание. Я даже не могу подумать о каком-то другом месте, где я мог бы работать”.

От издательства

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Адреса для писем из:

России: 115419, Москва, а/я 783

Украины: 03150, Киев, а/я 152