

5

Видеть невидимое

Когда люди говорят, что составляющей лидерства является дальновидность, они обычно ссылаются на способность лидеров смотреть в будущее, четко и убедительно для окружающих формулируя то, что они видят. Но для некоторых лидеров это имеет большее значение: способность видеть то, что лежит у всех на виду, но чего другие, включая и самых сообразительных, не могут видеть. Назовем это — “видеть невидимое”.

В данном случае можно привести пример, как Стив Джобс — соучредитель и генеральный директор Apple Computer и генеральный директор Pixar — увидел потенциал технологии, ставшей впоследствии компьютерами Macintosh. Эта история долгое время была частью легенды Силиконовой долины. Стоял ноябрь 1979 года, и компания Apple Computer быстро росла. С несколькими инженерами Джобс посетил знаменитый Исследовательский центр Пало-Альто компании Херох — бастион исследований в области высоких технологий. Ученые центра разработали компьютер, названный *Alto*, и Джобс пришел в восторг, когда увидел его. Потом в интервью он сказал: “Alto имел первый в мире графический интерфейс. У него были окна, а также в общих чертах система меню, панель и оснащение. Он не работал как следует, но в нем было практически все” [1].

В то время как исследователи Херох не увидели потенциала *Alto*, Джобс разглядел в нем технологию, которая сможет позволить обычным людям работать на компьютере, используя графические меню и мышь, а не загадочные команды. Осознание этого дало возможность Apple Computer под

руководством Джобса изначально разработать машину Lisa, а затем более успешную Macintosh, один из самых популярных и прибыльных продуктов в 1980-х. В Macintosh применили похожий графический интерфейс с программным обеспечением Windows, что способствовало еще большему распространению персональных компьютеров. Благодаря этим разработкам и возник массовый рынок персональных компьютеров.

Почему Джобсу удалось “увидеть” то, что упустили исследователи Хегох? Как-никак они, выдающиеся ученые, были достаточно умными, чтобы разработать технологию. Хотя здесь возможны различные суждения, ответ можно частично найти в преобладающих взглядах того времени. Несмотря на то что в конце 1970-х персональные компьютеры и становились популярными, большинство людей думали о компьютерах как о громоздких вычислительных машинах. Вряд ли кто-то верил, что обычный человек сможет их использовать для каких-либо личных целей. Это были огромные, шумные устройства, которые обрабатывали большие объемы числовых данных для большого бизнеса или правительства. Такая точка зрения, которая, как правило, формирует привычку и предвзятые мнения, часто не дает обозревателям возможности увидеть потенциальное значение новой технологии. Для этого необходимы понимание и интуиция постороннего человека (аутсайдера), такого, каким в Хегох был Джобс, чтобы увидеть ценность и возможности, скрывающиеся в новой технологии, и то значение, которое будет иметь их раскрытие.

Такое интуитивное понимание и соответствующая способность “видеть невидимое” является качеством, которое многие лидеры воспитывали в себе и применяли на протяжении последних двадцати пяти лет. Так же как Джобс увидел ценность графического программного интерфейса в компьютере Хегох, светило в области кабельного телевидения Тэд Тернер — основатель Cable News Network и Turner Network Television — увидел несомненно невидимую ценность старых фильмов и телепрограмм. Финансист Джордж Сорос, председатель правления Фонда Сороса и Института открытого общества, распознал экономические тенденции задолго до того, как они стали очевидными, и использовал свою проницательность для принятия инвестиционных решений, принесших ему прибыли в миллионы долларов.

Эти примеры свидетельствуют, что способность воспринимать внешние, спрятанные от ощущения сигналы и открывать спрятанные возможности может принимать различные формы. Это является хорошей новостью для тех, кто хочет культивировать свой собственный стиль и потенциал руководства; это значит, они могут выбирать среди множества моделей и использовать тот подход видения невидимого, который им больше подходит. Это также может помочь им понять, что ценность может проявиться в самом невероятном месте.

СТИВ ДЖОБС

Испытание

Проявлять творчество в конкуренции с гигантским соперником

Кошмарный сон любого предпринимателя: его компания выпускает новаторский продукт, который мгновенно завоевывает рынок, а привлеченный этим успехом гигант этой индустрии также решает вступить в драку. Когда массивная маркетинговая и финансовая мощь конкурента ведет к такому же несоответствию силы, как и в борьбе Давида против Голиафа, как может уцелеть начинающая компания? Этот сценарий служит решающей проверкой для новых предпринимателей. Это испытание огнем, в котором они либо сгорят, либо закалятся, как сталь, и станут сильнее. И это стало тем испытанием, через которое прошел генеральный директор Apple и Рихард Стив Джобс в 1980-х.

В 1976 году Джобс, в возрасте 21 года, работал вместе со своим другом Стивом Возняком над созданием Apple Computer в гараже своего отца. (Некоторые любители докапываются до истины дискутируют по поводу, не была ли первым домом Apple Computer спальня в доме семьи Джобса, однако все сходятся на том, что вскоре бизнес переместился в гараж, а потом и за его пределы).

В середине 1970-х вычисления на персональном компьютере, как и радиолюбительская связь, были либо просто хобби, либо привлекали исключительно технарей. Многочисленные розничные торговцы продавали наборы компонентов с монтажными платами и другие компоненты, которые нужно было смонтировать, прежде чем они станут выполнять элементарные операции. Первый продукт Apple Computer, Apple I, обслуживал именно такой спрос; розничный продавец Byte Shop заказал 50 машин. Среди первых клиентов были и члены местного компьютерного клуба в Пало-Альто,

Биография

1955. Родился 24 февраля в Сан-Франциско, штат Калифорния. Вскоре после рождения усыновлен Полом и Кларой Джобс. Его отец, Пол, был механиком, и Джобс обычно описывал его как "гения с золотыми руками". Когда маленькому Стиву было пять или шесть лет, Пол Джобс отделил часть своего рабочего места и сказал сыну: "Стив, теперь это твое рабочее место". Стив был признателен своему отцу за то, что тот научил его основам электроники.

1960. Семья переезжает в Маунтин-Вью, шт. Калифорния, где в изобилии росли абрикосовые и сливовые сады и который позднее стал более известен как Силиконовая долина.

1972. Окончил школу и поступил в Рид-колледж в Портленде, шт. Орегон. После одного семестра бросает учебу.

1974. Возвращается в Калифорнию и присоединяется к клубу любителей компьютеров, где подружился со Стефеном Возняком. Джобс и Возняк получают работу в Atari, разрабатывая компьютерные игры.

1976. Вместе с Возняком создают Apple в гараже дома семьи Джобса.

1977. Джобс и его коллеги создают Apple II.

1978–1983. У Apple нет конкурентов, и ее актив растет на 150% в год. В начале 1980-х IBM появляется на рынке персональных компьютеров и за пару лет обгоняет Apple.

1979. Посещает Исследовательский центр Пало-Альто компании Хероx, где видит Alto — компьютер с графическим пользовательским интерфейсом, включая окошки и элементарную систему меню, и его рыночный потенциал.

1980. Apple Computer становится известной.

1983. Приглашает Джона Скалли, президента Pepsi-Cola USA, на пост генерального директора Apple Computer.

1984. Управляя группой из 100 человек, разрабатывает Macintosh. Запущенный вместе со знаменитой рекламой “Большого брата” в воскресенье Суперкубка, Macintosh помог Джобсу заново воссоздать Apple как выскочку-новатора, который борется с таким гигантом, как IBM. Мас позволяет положить начало такому явлению, как подготовка публикаций с помощью настольных издательских средств.

1985. Джобса устраниают из Apple после заседания совета директоров, возглавляемого Скалли. К тому времени доход Apple составлял 2 млрд. долл. Разозленный Джобс, которому тогда уже исполнилось 30 лет, покидает компанию вместе со 150 млн. долл.

1986. Покупает подразделение компьютерной графики LucasFilm за 10 млн. долл. и основывает его как независимую компанию, названную Pixar. Эд Катмалл, вице-президент LucasFilm, является соучредителем и становится главным технологом Pixar.

1989. Основывает NeXT. Компания сосредоточивается на объектно-ориентированном программировании. Хотя в течение последующих восьми лет Джобс прикладывает громадные усилия, чтобы создать вторую успешную компьютерную компанию, NeXT не достигает этой цели. Позднее Джобс объяснял, что причиной неудачи NeXT стала его попытка скопировать модель Apple, однако он не учел того, что компьютерная индустрия и окружающий мир уже изменились.

в который входили Джобс и Возняк. В 1977 году выходит Apple II — продукт, благодаря которому Apple Computer стала известной и разительно изменила картину индустрии персональных компьютеров. В отличие от машины Apple I, на которой основана технология Apple II, у новой модели была бежевая коробка и похожая цветная графика. Среди ее самых популярных качеств — способность работать с VisiCalc, ранними электронными таблицами, упрощающими выполнение сложных вычислений. Вскоре к компании присоединился Майк Маккула, бывший руководитель Intel, и помог собрать значительный капитал. К концу 1970-х компьютеры Apple II по цене около 1200 долл., продавались в магазинах электроники по всей стране. Началась революция персональных компьютеров.

В первые годы Apple Computer ежегодно удваивала свой оборот и в 1980 году стала известна всем. Привлеченная потенциалом этого быстро растущего рынка, в августе 1981 года IBM выпустила свой собственный персональный компьютер — IBM 5150. По сравнению со слабой Apple IBM была гигантом — в том году в ней насчитывалось 355 тыс. служащих, а ее доход составил 29 млрд. долл. Еще в начале 1970-х IBM пыталась создать персональные компьютеры. Например, после шестимесячных попыток в 1973 году инженеры компании разработали прототип, названный SCAMP, который можно было использовать и как настольный калькулятор, и для выполнения некоторых других функций. Два года спустя было выпущено 5100 “портативных компьютеров”, весивших 50 фунтов (1 фунт = 453,6 г), которые стоили от 9 до 20 тыс. долл. — и, понятно, не смогли стать массовой продукцией. Однако с ПК “Голубой гигант” IBM нацелилась прямо на массовый рынок — и на Apple Computer. ПК IBM стоил 1565 долл. и мог работать с VisiCalc. Вдобавок к продаже через собственный центр продукции компании эти компьютеры распространялись еще и через розничных торговцев, таких как Sears и ComputerLand. К 1983 году, когда президентом компании стал Джон Акерс, ПК IBM столкнули Apple в сторону, обогнав ее по продажам. Доход IBM составил 40 млрд. долл., а прибыль

составили 5,4 млрд. долл., и она не собиралась оставить место для Apple Computer.

Джобс и Apple оказались перед ключевым вопросом: “Что делать, когда гигант выталкивает вас из вашей же игры?” Ответом Джобса было: “Начать другую игру”.

В ноябре 1979 года во время визита в знаменитый исследовательский центр компании Хегох, Пало-Альто, Джобс увидел компьютерную технологию, которая привела его в восторг. В отличие от других компьютеров, использовавших программное обеспечение, которое требовало от пользователей некоторых знаний программирования, машина Хегох, названная Alto, имела графический интерфейс с появлявшимися окнами и исчезающими меню, которые управлялись с помощью мыши. Увидев это, Джобс пришел в восторг от потенциала новой технологии и принялся подпрыгивать и кричать, как пишет Оуэн Линцмеер в своей книге *Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer*. Джобс понял, что людям будет несложно работать на компьютерах с таким программным обеспечением. А доступ обычных людей к персональным компьютерам приведет к быстрому расширению рынка ПК.

Годы спустя, объясняя свои рассуждения, Джобс применил историческую аналогию. Когда в XIX веке был изобретен телеграф, то обеспечиваемая им скорость связи между отдаленными местами превратила его в действительно революционную технологию. Возрастающий спрос привел к тому, что от всех требовалось знание морзянки, поскольку считали, что однажды телеграф будет стоять на каждом столе. Но затем последовало еще одно революционное, сокращающее расстояния открытие — телефон. А что было дальше, о том говорит история. Сам факт, что для использования телефона нужно было только набрать номер и говорить, сделало его несомненным победителем над телеграфом как средством личной коммуникации. Джобс был убежден, что компьютеры последуют по этому же пути. Персональные компьютеры, которые каждый сможет использовать практически интуитивно, с минимальной подготовкой, будут иметь

1993. Успех Apple снижается, совет позволяет Скалли уйти и на пост генерального директора назначает Майкла Спиндлера. Спиндлер внедряет успешный Power PC, но терпит неудачу с Newton, персональным цифровым ассистентом.

1995. Pixar становится известным, получив 140 млн. долларов и обогнав Netscape, чтобы стать крупнейшим IPO этого года. “Toy Story”, на создание которого ушло четыре года, выходит на экраны кинотеатров и становится первым фильмом с полной компьютерной анимацией, заработав 342 млн. долл. Он был признан лучшим неигровым фильмом того года.

1995. Во время отпуска на Гавайях Джобс и его друг Лоуренс Эллисон, предприниматель-миллиардер в области программного обеспечения и председатель Oracle, обдумывают захват компании Apple.

1996. Спиндлер покидает Apple, и на его место назначают Джилла Амелио, бывшего генерального директора National Semiconductor. Амелио пытается снизить затраты и начинает поиск новой операционной системы. Джобс, который видит свою возможность, предлагает Амелио остановить свой выбор на программном решении NeXT. Амелио и Джобс начинают переговоры, и в декабре Амелио объявляет, что Apple покупает NeXT за 400 млн. долл.

1997. Амелио и Джобс завершают сделку по приобретению NeXT. В июле Амелио покидает компанию — говорили, что Джобс убедил совет уволить его, — и Джобс становится действующим генеральным директором. Журналист Алан Дойчман, пишущий книгу о Джобсе, называет ее *The Second Coming of Steve Jobs*.

1998. Apple основывает iMac, нацеленный на рынок образования, в попытке вернуться к новаторским истокам компании.

2001. Pixar выпускает фильм *“Корпорация монстров”*. За девять дней фильм собирает больше 100 млн. долл., быстрее чем это когда-либо удавалось анимационному фильму.

2001. В январе Apple решает заняться также и музыкой, выпустив iTunes — программное обеспечение, позволяющее любителям музыки загружать песни и самим записывать компакт-диски. Джобс заявил, что в первую же неделю скачали 275 тыс. песен, что стало *“гигантским хитом пользователей Mac”*.

2001. В октябре выпускают iPod — портативный музыкальный плеер. Изначально совместимые только с программным обеспечением Apple, iTunes и iPod имели очень узкий рынок, но они привлекли внимание своей простотой и элегантным дизайном, а также тем, что предлагали легальный способ покупки online-музыки. *“С iPod прослушивание музыки никогда не будет одинаковым, — сказал Джобс, объявляя о выпуске продукции. — С iPod Apple разработала музыкальный плеер, позволяющий вам взять всю вашу музыкальную коллекцию в карман и слушать ее куда бы вы ни шли”*.

2002. В марте Apple объявляет о выпуске второго поколения плееров iPod с 10 гигабайтами жесткого диска, позволяющего пользователям сохранить до 2 тыс. песен в его коллекции.

преимущество перед теми, которые требуют специальных знаний.

Подогреваемый этой идеей, Джобс собрал основную группу для создания нового компьютера Macintosh. Как и у Alto, у него были появлявшиеся окошки и управляемые с помощью мыши меню. Он имел память в два раза больше, чем ПК компании IBM. Вспоминая разработку первого Mac, Джобс сказал: *“Мы работали, как одержимые. Величайшей радостью было ощущение того, что мы создаем коллективное произведение искусства”* [2].

Выпуск Macintosh в январе 1984 года, запланированный на воскресенье, тогда проходили игры Суперкубка (Superbowl Sunday), был отмечен рекламой с *“Большим братом”*, ставшей легендой рекламы. Под руководством режиссера Ридли Скотта разыграли темы из романа Джорджа Оруэлла *1984*; эта реклама обошлась компании в 800 тыс. долл. Ряды лысых и серолицых дронов шеренгами входили в большой зал, где с огромного экрана на них смотрело гигантское лицо. Внезапно появляется молодая женщина атлетического телосложения и бежит по залу, преследуемая штурмовым отрядом; она одета в красные шорты и футболку с логотипом Macintosh и несет тяжелый молот. Прежде чем солдаты приближаются к ней, девушка размахивается и с силой швыряет молот в экран, разбивая его вдребезги, как раз в тот момент, когда гигантская голова провозглашает: *“Мы будем господствовать”*. Дроны от удивления открывают рот, и комната наполняется светом. Затем появляется сообщение: *“24 января Apple Computer выпустит Macintosh. И вы увидите, почему 1984 год не будет похож на 1984”*.

Несколько последующих дней реклама снова и снова появлялась в телевизионных новостях, собирая миллионы долларов в еще большую известность Macintosh. Хотя Apple Computer всегда отрицала, что *“Большой брат”* символизировал IBM, в голове тех, кто смотрел рекламу, возникал явно такой подтекст. Разработка и внедрение Macintosh позволили Джобсу заново воссоздать Apple Computer как революционного новичка, противостоящего господству Голиафа.

Macintosh стал одним из величайших достижений Apple Computer в 1980-х, хотя позднее компания столкнулась с проблемами, после того как Microsoft создала похожий интерфейс в системе Windows. Джобс сказал: “Над выпуском Macintosh работала основная группа около 100 человек, однако Apple выпустила десять миллионов компьютеров. Конечно, каждый их копирует, и сейчас их уже сотни миллионов. Это очень большой рост, миллион к одному. В жизни у вас не часто появляется возможность увеличить приносимую пользу хотя бы в соотношении ста к одному, не говоря уже о миллионе к одному. В действительности это то, что делали мы. ...Тот вклад, который мы пытались внести, сочетал в себе пользу не только технического превосходства и новых идей, в чем, я думаю, есть и наша заслуга, но и новаторство более гуманистического вида.

Моей самой большой гордостью в Apple является объединение технического и человеческого факторов, как это произошло в издательстве. Macintosh, по сути, привел к коренному изменению процесса издания и печати. Типографское умение, соединенное с техническим пониманием и превосходным электронным воплощением, позволило людям использовать компьютеры без понимания загадочных компьютерных команд. Именно комбинацией этих двух вещей я и горжусь больше всего” [3].

2003. В мае Pixar выпускает мультфильм “В поисках Немо”. За выходные, когда состоялась премьера фильма, он собрал 70,2 млн. долл. Фильм получает крупнейший в мире валовый доход, сбор за билеты составил 800 млн. долл.

2003. В октябре появляется версия iTunes для Windows, открывая для iTunes и iPod более широкий рынок. В первую неделю загрузили 1,5 млн. песен из музыкальных магазинов Apple для iTunes. Джобс хвалится, что это в пять раз больше песен, загруженных музыкальными фанатами из Napster за первую неделю его работы. К декабрю скачивание музыки из iTunes перевалило за 25 млн. Журнал *Times* назвал это “Самым крутым изобретением 2003 года”.

2004. В январе Apple выпускает “облегченную” версию iPod под названием iPod Mini. По размерам она в два раза меньше iPod, весит 3,6 унции (1 унция = 28,3 г) и сохраняет до тысячи мелодий. Джобс считает, что эта версия понравится юным любителям музыки. В том же месяце Apple объявляет о своем сотрудничестве с Hewlett-Packard с целью предоставления цифровой музыки клиентам HP.

2004. В марте из-за чрезвычайно высокого спроса на iPod Mini в Соединенных Штатах Apple решает отложить до июня выпуск этой продукции на мировой рынок.

2004. 1 августа в разосланном всем служащим Apple электронном письме Джобс сообщает, что из-за перенесенной им неотложной хирургической операции (у него была обнаружена одна из форм рака поджелудочной железы) к его прежнему плану вернуться в сентябре.

Урок лидерства

От Macintosh к музыке

Одним из отличительных признаков стиля руководства Джобса является его способность видеть возможности для бизнеса там, где другие не видят ничего, кроме хаоса и неразберихи. Его успех в отслеживании потребительских тенденций в бизнесе online-музыки и использование этого понимания для того, чтобы в результате упорного труда завоевать огромный рынок для плееров iPod и музыкальных магазинов iTunes, будет в центре нашего внимания.

В конце 1990-х, когда Джобс решил сделать решительный шаг, в бизнесе online-музыки бушевали скандалы. С тех самых пор как студенты колледжей и все остальные пользователи Интернета начали бесплатно обмениваться MP3-файлами, вместо того чтобы платить за загружаемые мелодии, в музыкальной индустрии поднялся шум из-за этого пиратства. После жесткой борьбы Американской ассоциации звукозаписывающей индустрии, в которую входят крупнейшие музыкальные компании, удалось вынудить Napster прекратить свою деятельность, но ее последователи, такие как Kazaa, Morpheus и Grokster, все еще пользовались популярностью, и из-за пиратства индустрия ежегодно теряла 3,5 млрд. долл. Ответ индустрии был двояким: “Возвести технологические барьеры для загрузки музыки и начинать судебные процессы против тех, кто загружает, и тех, кто предоставляет им такую возможность”.

Однако Джобс понял, что оба этих так называемых решения являются недальновидными и вызовут враждебность миллионов потребителей, довольно бедных людей, чьи сердца и умы должна пытаться завоевать музыкальная индустрия. Он выбрал третий путь: создание переносного плеера с удобным для пользования программным обеспечением, которое предоставит возможность любителям музыки загружать свои любимые песни за небольшую плату. Такое понимание вдохновило вторжение Apple в новую для него область деятельности — музыкальные магазины iTunes и стильные плееры iPod, являющиеся одним из крупнейших успехов компании за последние годы.

Весной 2001 года Apple Computers предоставила iTunes — музыкальные online-услуги, изначально только для пользователей Apple. Экономическая модель была простой: “За загрузку каждой песни клиенты платят 99 центов. После этого происходит то же, что и с покупкой музыки на CD, LP или кассете. Пользователь может воспроизводить ее на компьютере, записывать на CD, который можно прослушать на любом подходящем устройстве, или переместить на MP3-плеер” [4]. Одним из ограничений был встроенный в каждом файле сигнал, который препятствовал распространению песен через систему Интернет-услуг совместного использования файлов. Тот факт, что Apple позволила своим клиентам владеть цифровой музыкой, разбудил рынок.

Рынок, который оставался в прежнем объеме, пока iTunes был доступен только пользователям Apple, буквально взорвался, когда весной 2003 года вышла Windows-версия. Джобс радовался тому, как рынок реагировал на эти инициативы. “Музыкальный магазин iTunes изменяет подход людей к покупке музыки, — сказал он. — Продажа 5 млн. песен в течение первых восьми недель намного превзошла наши ожидания и ясно продемонстрировала жажду людей к легальным способам приобретения своей музыки online”. Комментируя эту тенденцию, профессор маркетинга Wharton Питер Фадер отметил в июле 2003 г. в *Knowledge@Wharton*: “Я думаю, что успех iTunes-услуг Apple не в количестве загрузок в секунду, а в интерфейсе — им очень забавно пользоваться” [5]. Музыкальные плееры iPod, которые могли хранить многочасовую запись музыки и были такие же маленькие и простые в использовании, как сотовые телефоны, еще больше усилили успех Apple в этом бизнесе. Даже те люди, на которых компьютеры наводили страх, сказали, что им нравится пользоваться iPod.

Джобс повторял модель успеха с Macintosh снова и снова. Создав новаторский продукт, который был прост и интересен в использовании, он открыл массовый рынок цифровой музыки. “iTunes продал около 20 млн. записей за первые семь месяцев после своего появления... С июня по ноябрь 2003 года любители музыки купили через сеть 7,7 млн. песен и только 4 млн. музыкальных CD в обычных магазинах”, — говорится в статье *Knowledge@Wharton* от 14 января 2004 года [6].

К весне 2004 Apple вышла очевидным победителем в области музыкального online-сервиса, с объявленными 70% рынка легальной загрузки музыки и 45% рынка MP3.

Неизвестно, как долго Apple удастся удерживать свое лидерство, учитывая, что ее конкуренты, среди которых Sony и Microsoft, планируют свои атаки на этот рынок. Но в настоящий момент предпринятое Джобсом преобразование Apple действительно впечатляет. Ссылаясь на историка культуры, который описал Джобса как “Генри Дж. Кайзер или Уолт Дисней этой эры” в *The New York Times* было сказано, что “Джобс стал влиять на протекание жизни в цифровом веке, и это несравнимо с влиянием даже его наиболее мощных конкурентов в компьютерной индустрии” [7].

Биография

1938. Роберт Эдвард (Тэд) Тернер III родился 19 ноября в Цинциннати, штат Огайо. Отец управлял успешной компанией, занимавшейся рекламой на рекламных щитах; мать была домохозяйкой.

1956. Поступает в Университет Брауна. Начинает изучать классицизм, предмет, который его отец высмеивает как бесполезный. Был исключен на младшем курсе за нарушение правила, запрещающего девушкам находиться в комнатах общежития.

1961. Становится главным бухгалтером в компании своего отца Turner Advertising Co., в Атланте, шт. Джорджия.

1962. Его отец заплатил 4 млн. долл. за покупку двух отделений своего конкурента General Outdoor Advertising, сделав Turner Advertising лидером в афишной рекламе на Юге.

1963. 5 марта в возрасте 53 лет его отец кончает жизнь самоубийством, застрелившись серебряным пистолетом. Многие годы Тэд Тернер хранил этот пистолет в ящике своего стола.

1963. Становится президентом компании и руководителем административной службы фирмы.

1968. Покупает WAPQ, радиостанцию в Чаттануга, штат Теннесси, делая первый шаг к своей мечте стать медиа-магнатом. В следующем году покупает еще две радиостанции на Юге.

1970. Turner Communication Group (бывшая Turner Advertising) приобретает в Атланте свою первую телевизионную станцию WJRJChannel 17 — умирающую станцию со слабым УВЧ-сигналом. Переименовывает TCG на горделиво звучащее имя Turner Broadcasting Systems (TBS, вещательные системы Тернера).

**ТЭД
ТЕРНЕР****Испытание****Четко видеть большую картину**

“Мне приходилось руководствоваться инстинктивным чувством, поскольку еще не было такого прецедента, — говорит Тэд Тернер, основатель Cable News Network и Turner Network Television. — Я смело шел туда, где до меня не было еще ни одного человека”.

Тернеру простительно цитирование *Star Trek*, серии популярной научной фантастики, экранизацию которой начали транслировать по телевидению в 1960-х, а сейчас повторно транслируют по кабельному телевидению. Все-таки Тернер почти самостоятельно создал информационную империю, включая многочисленные кабельные станции, поняв ценность идеи, которую другие считали непродуманной и просто странной.

Главным для Тернера было найти способы извлечь выгоду из понимания того, что спутниковое вещание является будущим телевидения, и найти достаточно неплохое содержание для заполнения этого будущего. Он говорит, что не было никаких проектов для использования их как руководства. “Поэтому никак нельзя было оценить, что было успешным, а что нет. Не было того, с чем можно сравнить”. Человек, известный как “Скандальный Капитан”, за высказывание опрометчивых замечаний и без обдумывания возможных последствий, имел готовые стратегии для каждого приобретения или каждого рискованного предприятия, но все они преимущественно были непроверенными. Его главным критерием оценки успешности будущего предприятия, как он говорит, являлось “мое чувство, что это получится”.

Первым шагом Тернера в большую лигу масс-медиа стала в 1970 году покупка Канала 17 — умирающей телевизионной станции Атланты со слабым сигналом УВЧ. Эксперты индустрии говорят,

что Тернера обманули и предсказали, что его планы провалятся еще до того, как он начнет работу. Однако в итоге станция извлекла пользу из применения Тернером технологии, которую только немногие считали способной коренным образом изменить телевизионную индустрию и которая стала основой всех успехов Тернера.

“Меня лучше всего знают по CNN, который, возможно, является моим величайшим вкладом. Но использование спутниковой связи стало моей крупнейшей находкой, — говорит он. — Русские только научились выводить эти спутники на геостационарную орбиту. Я же пытался понять, как можно применять эту технологию для моей станции в Атланте”.

Его проникательность шла вразрез с принятыми нормами. Телевизионное вещание, включая и Канал 17 Тернера, было основано на излучении СВЧ-сигналов, которые затем перетранслировались за пределы своего диапазона путем отражения их от передающих вышек. Тернер уже инвестировал в большую вышку, которая распространяла сигналы его станции за пределы 40-мильного вещательного диапазона к пяти соседним станциям. Но сигнал достигал предела, ослабляясь географическими или искусственными помехами.

Однако спутниковая технология позволяла ему передавать сигналы Канала 17 в масштабах страны к различным поставщикам кабельных систем, начавших свою деятельность в 1970-х. Когда Тернер трансформировал Канал 17 Атланты в национальную кабельную сеть, он переименовал его в TSB, суперстанцию. “Я был первым коммерческим вещателем, использующим спутники, — говорит он. — Заняться спутниковым бизнесом и распространять наши программы с помощью спутников в то время было громадным риском”. Особенно принимая во внимание то, что вещательные сети занимались лоббированием федеральных регулятивных органов для подавления всего, что они считали угрозой своему господству.

Но это оказалось еще рискованнее, чем он предполагал. В декабре 1979 года с орбиты сошел спутник связи, который предполагали использовать для передачи кабельных телевизионных

1976. Начинает перетранслировать WTBS со спутниковых в кабельные системы по всей стране. Очень быстро преобразовывает локальную станцию в национальную — первый залп в баталии по сокращению господства на национальном уровне крупнейших вещательных сетей — ABC, CBS и NBC.

1976. NBC приобретает команду Atlanta Braves, входившую в Основную бейсбольную лигу. За десятилетия до того, как Дисней приобретает основные спортивные лицензии, чтобы контролировать содержание программ, Тернер транслировал по TBS на всю страну игры своей команды. Кабельное телевидение, жаждущее содержательных программ, надеется на предоставление программ компаниями TBS и Home Box Office.

1977. NBC покупает команду Atlanta Hawks, входившую в Национальную бейсбольную ассоциацию. Добавляет большой выбор программ в увеличивающийся набор программ TBS.

1977. Выигрывает соревнование яхтсменов в престижном Кубке Америки со своей парусной шлюпкой Courageous.

1980. Основывает Cable News Network, CNN (сеть кабельных новостей), — первую круглосуточную телевизионную станцию новостей. Из-за низкой продуктивности и плохого редакционного качества отделения сетевых новостей эту станцию называют “Chicken Noodle Network” (Сеть куриной лапши). Тернер находит еще один источник дешевого содержания, чтобы заполнить свободное время в кабельных программах.

1982. Начинает выпуск *Headline News* (Краткое содержание последних известий), предлагая обновляемые последние известия каждые полчаса. Их формат станет шаблоном для таких конкурентов, как *MSNBC* и *Fox News*, которые появляются только в конце 1990-х.

1985. Открывает *CNN International*, которая предоставляет глобальный сервис услуг для 210 стран.

1985. Безуспешно предлагает 5 млрд. долл., чтобы приобрести *CBS. Laurence Tisch*, входящая в *Loews Corporation*, получает контроль над этим вещательным каналом, при поддержке самой *CBS*. Эта неудача подчеркивает отдаление Тернера от сетей за последнее десятилетие.

1986. В Москве проходят Игры доброй воли. Игры, финансируемые Тернером, демонстрируют его эволюцию от простого консервативного южанина до человека с международными интересами. Они также обеспечивают недорогие программы для его кабельной собственности.

1986. *TSB* приобретает библиотеку фильмов и телевизионных программ *MGM* за 1,5 млрд. долл. Тернер принимает решение о приобретении этой библиотеки без предварительных консультаций с советом, и за это его критикуют эксперты индустрии, утверждающие, что он переплатил за акции.

1988. Надеясь заработать на приобретенной собственности *MGM*, Тернер основал *TNT*, телевизионную станцию с нескончаемыми предварительно оплаченными программами.

программ, включая и *CNN* Тернера. *RCA* (*Radio Corporation of America* — радиокорпорация Америки), запустившая этот спутник, попыталась уклониться от своего обязательства обеспечить Тернера дублирующим спутником. Тернер предъявил *RCA* судебный иск, кроме всего прочего утверждая, что *RCA* пыталась препятствовать вещанию компании Тернера, чтобы защитить свой филиал *NBC*. Тернер выиграл дело, и *CNN* начала свои передачи [8].

Но даже когда *Turner Broadcasting System* (*TBS*) распространяла свое влияние на всю страну, кабельные программы считались застоем из старых, второсортных шоу. Индустрия, нуждающаяся в содержательном контексте, рассчитывала на *HBO* или *TBS*. И Тернер сделал свое дело: за 10 млн. долл. он купил *Atlanta Braves*, чтобы обеспечить гарантированное освещение бейсбольных событий. Команда так плохо проявляла себя в последующие несколько лет, что когда они опозорились, проиграв 17 игр подряд, Тернер сам попробовал тренировать их. Тем не менее они проигрывали. «Бывали времена, когда я испытывал тревогу; бывали времена, когда я был обеспокоен, и бывали времена, когда я очень беспокоился, но я никогда серьезно не сомневался, — говорит Тернер. — У меня была очень прочная уверенность в том, что я делал». Тернер продолжал приобретать баскетбольные и хоккейные команды, и *Atlanta Braves* участвовала в ежегодном чемпионате США по бейсболу в 1991 году.

В 1985 году Тернер купил всю библиотеку киностудии *MGM* приблизительно за 1,5 млрд. долл. В то время эксперты этой индустрии считали, что Тернер существенно переплатил за акции. Затем Тернер приобрел библиотеку анимационной студии *Hanna-Barbera*, в которой было более 3 тыс. получасовых мультфильмов. Хотя эти сделки в краткосрочной перспективе взвалили на *TSB* еще большие долги и едва не стоили Тернеру контроля над всей компанией (который мог перейти консорциуму инвесторов), он несся вперед и предложил две еще более «безумные» идеи: создание канала исключительно для мультфильмов, *Cartoon*

Network, и канала, транслирующего только классику кино, Turner Classic Movies.

И хотя Тернеру удалось сделать кабельное вещание реальной угрозой сетевому, те продолжали насмехаться над ним. Тогда как подразделения сетевых новостей сокращали свои отделения новостей и сосредоточивались на развлечениях, Тернер влезал во все большие долги, чтобы распространить отделения CNN по всему миру. «Я поставил на кон все, что имел в наличии, и даже те ресурсы, которых у меня не было», — говорит он.

Разрушение Берлинской стены в 1989 году и война в Персидском заливе 1991 года превратили Тернера в легендарную и узнаваемую медиа-персону и пробудили аппетит общественности к постоянному охвату событий. В действительности высокая цель привлечения интереса к новостям совпадала с непрекращающимися усилиями Тернера наполнить содержанием кабельные системы.

Он не тратил время на обдумывание своих сильных и слабых сторон как бизнес-лидера, он говорил: «Я был слишком занят. Какие бы трудности ни возникали, мне всегда удавалось их преодолеть... Я не узкий специалист, а человек, который мыслит глобально. Если бы я тратил время на то, чтобы стать экспертом только в технологии, или в финансах, или в бизнесе, мне бы никогда не удалось увидеть всю картину целиком. Поскольку я узнавал понемногу о множестве различных вещей, я мог соединить точки».

1991. Приобретает права собственности и библиотеку Hanna-Barbera Cartoons и ее производственное оборудование, предприняв таким образом еще один шаг, направленный на владение программами и увеличение их количества.

1991. После десятилетнего существования на грани исчезновения CNN достигает своего «совершеннолетия» во время войны в Персидском заливе в 1991 году, когда американцы и люди во всем мире буквально приклеились к военным сводкам в режиме реального времени. Журнал *Time* назвал Тернера «Человеком года» за переопределение новостей «из того, что когда-то произошло, в то, что происходит в момент, когда вы об этом слышите».

1991. Женится на актрисе Джейн Фонде (это его третий брак).

1992. Основал Cartoon Network (сеть мультипликационных фильмов), показывая архивы Hanna-Barbera.

1994. Turner Broadcasting приобретает New Line Cinema, предоставляя больше фильмов для своих станций.

1994. Основал Turner Classic Movies, TCM (классика кино от Тернера), используя фильмы из New Line Cinema и другие, находящиеся в его собственности.

1996. Time-Warner приобретает Turner Broadcasting Systems за 7,6 млрд. долл. Тернер становится вице-председателем слившейся компании, управляя кабельным телевидением Time-Warner, включая TBS, CNN, HBO и New Line Cinema.

1996. Основал CNN-SPORTS — канал спортивных новостей.

1997. Основал CNN на испанском языке.

1997. Вкладывает 1 млрд. долл. в Организацию Объединенных Наций на 10-летний период, учредив Фонд ООН.

2000. В январе America Online приобрела Time-Warner. С Тернером, одним из крупнейших акционеров Time-Warner, не проконсультировались по вопросу работы слившейся компании.

2000. В мае Тернер официально назван вице-президентом и главным советником AOL Time Warner. Прекращает свой ежедневный контроль над работой группы Turner Warner Cable — быстро развивающегося подразделения компании, включающего CNN, HBO и Turner Broadcasting Systems.

2001. Тернер и Фонда подают на развод. Свои отношения с женами Тернер называет "самыми большими неудачами" в жизни.

2002. Открывает первый из девятнадцати Ted's Montana Grill (монтанские гриль-бары) с владельцем ресторана Джорджем Мак-Керроу-мл. Бизоны с ранчо Тернера становятся там основной едой.

2003. Свой пост вице-президента AOL уступает Turner-Warner. Это решение он принимает после того, как три года наблюдает снижение его власти и влияния после потери им операционных обязанностей.

2004. Тернер обращается к правительству с предложением разделить крупные медиа-компании, поскольку они стали слишком влиятельными, в результате чего страдает качество их программ и практически не остается места для других, отличающихся точек зрения.

Уроки лидерства

Огромный успех в тематических мультфильмах

Для человека, который никогда не смотрел телевидение, Тэд Тернер всегда умел рассмотреть, какие программы будут хорошими на его станции, отчасти потому, что он мог видеть то, чего не видели другие: скрытую ценность старых и заслуженных телевизионных шоу и фильмов. Он рано осознал, что они станут неиссякаемым источником жизненно необходимого содержания для его быстро растущей, основанной на спутниковой передаче кабельной империи.

В WTCCG, слабом предвестнике TBS, Тернер пошел против традиций 1970-х, которые состояли в получении лицензии на несколько показов фильма. Вместо этого он решил покупать фильмы, как только появлялась такая возможность, аргументируя это тем, что вместо транслирования их несколько раз на арендной основе, он может получить их в свою собственность и транслировать так часто, как ему вздумается. Кроме того, у него появлялась возможность выдавать другим лицензии на его фильмы. Например, на WTCCG постоянно показывали эпизоды из "Leave it to Beaver" и "I Love Lucy". Тернер делал акцент не только на этих показах, но и пронизывающих их ностальгических семейных ценностях.

Более чем десятилетие спустя Тернер применил ту же стратегию. В 1985 г. он купил всю библиотеку киностудии MGM за 1,5 млрд. долл. Эта сделка была чрезвычайно трудной в плане финансирования, поскольку Уолл-стрит считала цену слишком завышенной, и Тернеру пришлось полагаться на бросовые облигации. Комментируя эту сделку, журнал *Forbes* писал: "Не секрет, зачем Тернеру нужна MGM. Единственной прибыльной частью

TBS является суперстанция — WTBS, транслирующая в 35,6 млн. домов на 205 рынках и 24 часа в день. Спорт занимает около 25% эфирного времени, авторские программы еще приблизительно 15% и больше 30% занимают синдицированные повторные показы телевизионных шоу и старых фильмов, которые Тернер должен покупать у третьих лиц. В 1970-х Тернер мог, да и купил бы практически все нужные ему программы за бесценок. Но сегодня все участвуют в этой игре, и цены на старые фильмы и телевизионные сериалы стали неоправданно высокими. Поэтому сегодня Тернер оказался в ситуации, аналогичной той, когда занимающийся очисткой нефти испытывает нехватку сырой нефти во время кризиса ОПЕК (организация стран — экспортеров нефти)” [9].

Игнорируя эту критику с характерным ему наплевательским отношением, Тернер провел аналогичную операцию в 1991 году с анимационной студией Hanna-Barbera. В то время у него уже было 700 мультфильмов, которые показывали по его кабельным каналам, но студия Hanna-Barbera, с ее более чем трехтысячным архивом получасовых программ анимационных фильмов, включая “Yogi Bear”, “The Flintstones”, “The Jetsons” и “Scooby Doo”, могли драматически увеличить базовую основу его сети. Цена на Hanna-Barbera была в пределах 250–300 млн. долл., отчасти потому, что японская компания Matsushita — учредитель MCA, также была заинтересована в покупке Hanna-Barbera. Но чтобы финансировать эту покупку, Тернер объединился с Леоном, бывшим руководителем Drexel Burnham Lambert, создавшим Инвестиционный фонд Аполло.

Хотя в краткосрочной перспективе эти сделки взвалили на TBS еще больший долг, Тернер предложил две более “безумные” идеи: создание канала, показывающего исключительно мультфильмы — Cartoon Network, и канала, транслирующего только классику кино, Turner Classic Movies. Тернер знал, что мультфильмы являются чрезвычайно прибыльным бизнесом, так как дети готовы смотреть их снова и снова. Организовав канал с 24-часовым показом мультфильмов и еще один для классических фильмов, Тернер обратил свои приобретения в машины для получения денег. Кроме того, они стали стартовой площадкой для глобального распространения. Сегодня в Азии телезрители могут слушать Скуби-Ду, говорящего на тамильском.

В начале своего вторжения в область телевидения Тернер привлекал средства в свой бизнес, используя исключительно силу своей скандальной личности, из абсолютно невероятных источников. Когда в середине 1970-х годов WTCSG боролась за выживание, Тернер пытался собрать необходимый доход, убеждая перспективных рекламодателей размещать свою рекламу на его кабельных каналах, если они хотят, чтобы их цветная реклама выделялась на фоне всего остального. Когда его спрашивали, почему реклама будет выделяться, он аргументировал тем, что “все авторские программы являются черно-белыми!” Другой трюк — информировать рекламодателей, что

у телезрителей Тернера интеллект выше среднего уровня. У него не было никаких доказательств этого утверждения, кроме как “нужно быть гением, чтобы понять, как настраивают коротковолновый приемник”.

Несмотря на такие эксцентричные поступки, Тернер постепенно создавал аудиторию для своих телевизионных каналов, становясь одним из общепризнанных и наиболее успешных медиа-магнатов своего времени.

ДЖОРДЖ СОРОС

Испытание

Делать добро непросто

Джордж Сорос — самый известный в мире спекулянт и второй самый известный инвестор после Уоррена Баффетта. Его Quantum Hedge Fund (Хеджированный фонд Квантум), основанный в 1969 году, получал среднюю прибыль 31% на протяжении 30 лет, принося миллиарды ему и миллионы его инвесторам. Решение играть на понижении английского фунта в 1992 году и получение 1 млрд. долл. прибыли принесли ему титул “человека, взломавшего банк Англии”.

Но одним главным для него было не зарабатывание денег — он искал разумные способы их потратить. В отличие от многих состоятельных людей, направлявших свои средства на конкретный медицинский случай, в образовательное учреждение или в искусство, Сорос давно решил использовать свое состояние для преобразования общественного порядка. За последние 25 лет он раздал около 5 млрд. долл. для установления демократических “открытых обществ”, преимущественно в Центральной и Восточной Европе, а также в Африке и Азии. Только в 1998-1999 годах Сорос, как известно, пожертвовал соответственно 575 и 570 млн. долл. в различные фонды и на благотворительные дела, закрепляя репутацию “единственного гражданина Соединенных Штатов, имеющего собственную внешнюю политику”. Действительно, в некоторых странах его жертвования превышали сумму помощи, предоставленной правительством США.

Проблемы структуризации пожертвований в таких размерах и обеспечение того, что в итоге будут достигнуты цели спонсора, — действительно огромные. Сорос участвовал в этом процессе с большой долей скептицизма, присущего большим

Биография

1930. Родился в Будапеште, Венгрия. Его отец — юрист, мать — домохозяйка.

1936. Его отец меняет свою фамилию Шварц на Сорос.

1944. Сорос, его брат, мать и отец скрываются под чужими личностями, чтобы избежать ареста в оккупированной нацистами Венгрии.

1947. Вместе с семьей покидает коммунистическую Венгрию и переезжает в Англию.

1952. Закончил Лондонский институт экономики.

1956. Переезжает в Нью-Йорк, где работает арбитражным трейдером в брокерской фирме F.M. Mayer.

1956. Приглашен на работу компанией Wertheim & Co. в качестве ассистента руководителя департамента внешней торговли.

1963. Поступает на работу в Arnhold & S.Bleichroeder, брокерскую и управляющую активами фирму, занимающуюся глобальными исследованиями и торговлей.

1969. Учреждает Double Eagle, хеджированный фонд, позднее переименованный в Quantum Fund, с 4 млрд. долл. вложенных состоятельными частными инвесторами. С 1969 по 2000 гг. Quantum Fund приносит ежегодный доход 31%. 1000 долл. инвестиций в Quantum Fund в 1969 году будет стоить 4 млн. долл. в 2000 году.

1973. Уходит из Arnhold & S.Bleichroeder и основывает Soros Fund Management (Управление фондом Сороса) с 12 млн. долл.; Quantum является флагманским фондом.

1979. Принимает участие в первом масштабном благотворительном предприятии — обеспечивает стипендиями 80 чернокожих студентов, предоставляет им возможность посещать Кейптаунский университет в Южной Африке. Будучи недовольным распределением денег, Сорос закрывает проект спустя год.

1980. Поссорился со своим бизнес-партнером Джимом Рождерсом, с которым они вместе работали 12 лет.

1981. Статья в журнале *Institutional Investor* называет Сороса “величайшим в мире управляющим капиталами”. В том же году Quantum Fund испытывает первую крупную потерю — спад на 22,9%.

1982. Фонд восстанавливается после потери предыдущего года: регистрируют рост 56,9%.

1984. Рост Quantum Fund достигает 122%, составляя немного больше 1 млрд. долл.; становится первым гарантийным фондом, преодолевшим барьер в 1 млрд. долл.

1984. Основывает Фонд Сороса в Венгрии, первый из многих фондов Открытого общества, предназначенных для содействия открытым и демократическим обществам по всему миру. В Венгрии фонд обеспечивает библиотеки и образовательные заведения книгами, а также поставляет в страну сотни ксероксов, акцентируя на их возможностях к доступу за информацией и на ее распространение.

1986. Основывает Фонд открытого общества в Китае; три года спустя Фонд закрывается из-за разногласий в политической партии.

традиционным благотворительным организациям. В интервью *The New Yorker* в 1995 году он описал традиционные фонды как “слишком бюрократические, чтобы своевременно реагировать на реальные нужды, отягощенные накладными расходами... и в своей основе коррумпированные”. Потом, когда в 1980-х он создавал Фонды открытого общества в таких странах, как Венгрия, Советский Союз и Чехословакия, он считал их “недолгосрочными, функционирующими с минимальной бюрократией и управляемыми только местными людьми”, а себя называл “занимающим скромную роль и не вмешивающимся в дела” [10].

Неудивительно, что при такой большой дальновидности его инициативы не всегда были успешными, отчасти потому, что он работал со странами, где в самом разгаре были существенные, иногда революционные преобразования. Легендарное мастерство Сороса как финансиста и спекулянта имели ограниченное применение, помогая ему предвидеть воздействие, оказываемое его огромными филантропическими инвестициями на возникающие экономики. Как он сказал своему биографу Майклу Т. Кауфману, с 1979 по 1984 гг. его филантропические инициативы вылились в серию экспериментов, одни из которых провалились: “Я не знал, что делал, и я делал некоторые ошибочные шаги” [11].

Его первым серьезным предприятием стало обеспечение стипендиями, в общей сумме 2500 долл., 80 негритянских студентов Кейптаунского университета в Южной Африке. Вместо того чтобы встретить поддержку помощи многорасовому образованию, эта программа встретила враждебность и фонды были направлены на другие цели. Как он отмечает в своей книге *Soros on Soros*, “апартеидное государство оказалось настолько коварным, что, как бы я ни поступал, все равно становился сообщником системы” [12]. В течение года он прекратил программу, хотя и основал Фонд открытого общества в Южной Африке в 1993 году.

В Китае он столкнулся с серьезными проблемами и получил похожий результат. В 1986 году Сорос основал Фонд реформ и открытия Китая для пре-

доставления грантов преподавателям, журналистам, ученым и всем остальным, кто поможет сделать Китай более открытым. Но к 1988 году фонд был «втянут во внутреннюю политическую борьбу страны. В результате фондом руководила секретная полиция» [13]. Сорос закрыл его в 1989 году.

В Венгрии деньги Сороса имели большее влияние. Его фонд, основанный в 1984 году, смог предоставить более 50 тыс. книг образовательным заведениям и библиотекам и сотни ксероксов для использования их в легкодоступных общественных местах. Сорос рассматривал ксероксы как «ясную метафору для всей концепции открытого общества», так как они дают людям возможность свободного сбора и распространения информации, а также «важного вовлечения граждан в отыскание данных и передачи их дальше» [14]. Этот проект стал одним из крупнейших филантропических успехов Сороса.

В России, где Сорос основал Советский Фонд в 1987 году, он получил двойственные результаты. Расположенный в Москве Фонд культурных инициатив, как его называли сначала, «попал в руки реформаторов молодой коммунистической лиги», которых, в конце концов, Сорос устранил от обязанностей, а затем управлялся человеком, который «превратил фонд в собственное феодальное поместье». Сорос также избавился и от него. В 1994 году Соросу пришлось в очередной раз провести чистку после сомнительных операций, проведенных администрацией фонда. «Я понял из своего горького опыта, как трудно управлять фондом в революционном окружении», — сказал он год спустя [15]. Русский журналист, которому поручили написать историю фонда Сороса, назвал эту часть истории «Делать добро непросто». Тем не менее деятельность фонда в России также отмечена многочисленными успешными инициативами, такими как финансирование научных исследований (в один год Сорос передал по 500 долл. каждому из 30 тыс. ученых), поддержка преподавания гуманитарных наук и предоставление доступа к Интернету региональным университетам.

В 1989 году после падения Берлинской стены и распада Советского Союза подход Сороса к благо-

1987. Пишет книгу *Алхимия финансов*, первую из восьми книг.

1987. Основывает Фонд открытого общества в Советском Союзе, позднее в России.

1989. Падение Берлинской стены ведет к разрушению коммунизма и крупным потрясениям в бывшем Советском Союзе; Сорос передает ежедневное управление фондом Quantum Стенли Друкенмиллеру, для того чтобы самому сосредоточиться на международной филантропии.

1990–1992. Учреждает еще 16 фондов в бывших коммунистических странах, включая Украину, где фонд основан в 1991 году. В итоге число фондов доходит до 50.

1992. Основывает Центрально-Европейский Университет с главным кампусом в Будапеште. Это единственный проект, для которого Сорос определяет долгосрочное пожертвование (250 млн. долл.).

1992. Играет на понижении английского фунта и получает прибыль в 1 млрд. долл., когда фунт обваливается. Заслуживает титул «человек, взломавший банк Англии».

1992–1993. Дает 50 млн. долл. Организации Объединенных Наций для помощи беженцам из Боснии; 100 млн. долл. — на научные исследования в бывшем Советском Союзе; 25 млн. долл. на помощь Македонскому правительству в выплате долга и 75 млн. долл. — на открытие фондов в Центральной и Восточной Европе и Южной Африке.

1993. Создает Институт открытого общества (Open Society Institution — OSI) для поддержки своих фондов; OSI становится штаб-квартирой благотворительной сети Сороса.

1994. Сорос теряет 600 млн. долл., неправильно поставив на иену; восполняет потерю к концу года. Quantum переживает второй худший год в своей истории — его прибыль составляет 2,9%.

1995. Сосредоточивается на благотворительности в США; финансирует *Проект о Смертности в Америке* для поддержки дискуссий по поводу ухода за людьми в конце жизни; проталкивает закон о легальном использовании нелегальных наркотиков для облегчения страданий; основывает Фонд Эммы Лазарус, который среди прочих проектов занимается улучшением жизни иммигрантов.

1997. Играет на понижении валюты Таиланда (бат) и Малайзийской валюты (ринггит). Впоследствии Таиланд девальвирует бат, спровоцировав волну девальваций в Малайзии и других странах, вследствие чего начинается Азиатский кризис; премьер-министр Малайзии Махазир Мохамад обвиняет Сороса в преступной деятельности.

1998. Фонд Сороса потерял 2 млрд. долл. в России.

2000. Quantum Fund теряет 3 млрд. долл., вслед за продажей акций технологических компаний по сниженным ценам. Друкенмиллер подает в отставку, и Quantum переименовывают в Quantum Endowment Fund, с новым акцентом на безопасном инвестировании для оказания помощи в финансировании благотворительной деятельности Сороса.

творительности радикально изменился. Со своим Фондом Квантум (Quantum Fund), которым стал управлять Стэнли Друкенмиллер, Сорос основал 16 фондов в бывших коммунистических странах в период с 1990 по 1992 год, рассматривая их как способ помощи в установлении обществ со свободными рынками, свободой слова, управляемых законом и демократическими правительствами. Эти годы были также отмечены началом новой активности и дальновидностью Сороса. Хотя он и предпочитал играть незаметную, закулисную роль в начале своей филантропической деятельности, но после 1989 года все же захотел, чтобы его голос был услышан. “Он рассчитывал стать рыночным лидером, как это много раз удавалось ему на финансовых рынках. Запад последует за ним. Сорос, возможно, в некоторых случаях мог помочь решить, кто будет иметь влияние, — он мог формировать эти возникающие общества не снизу, а сверху” [16].

И это всегда было намного труднее, нежели казалось. Сороса обвиняли в использовании личных денег для продвижения своих идей в развивающихся странах, во вмешательстве во внутренние дела, в размытии грани между филантропией и инвестированием. Отвечая на последнее из обвинений, Сорос говорит: “Чтобы защититься от обвинения, что я использую свое политическое влияние в финансовых целях, я инвестирую только от имени своих фондов и не для получения прибыли, когда возникает такая возможность” [17].

Его также обвиняли в игре по собственным правилам и в изменении этих правил на свое усмотрение; это обвинение он не опровергает. “Я не принимаю правил, установленных другими. Если бы я так делал, то уже не жил бы сегодня”, — говорит он, ссылаясь на те дни, когда он был подростком-евреем в оккупированной Венгрии, и его семье пришлось жить под фальшивыми личностями, чтобы спастись от нацистов [18].

Какими бы ни были обстоятельства, экстраординарный уровень филантропии Сороса отражает его представление о себе как о “финансовом, филантропическом и философском спекулянте”. В описаниях его успехов в бизнесе, например, не-

редко ссылаются на его способность быстро анализировать огромное количество информации и делать решающие многомиллионные ставки на колебаниях денежного или фондового рынка. Такая же решительность определяла и его филантропию. Кауфман пишет в его биографии, что когда появлялись большие проекты, именно Сорос решал, принимать ли участие в проекте и сколько инвестировать. “В филантропии, как и в бизнесе, Сорос спускал курок” [19].

Он такой и сейчас. Делая ставку на смещение президента Джорджа У. Буша с его поста во время президентских выборов в 2004 г., Сорос отдал более 12 млн. долл. демократам на политическую рекламу и другие наступательные стратегии. Статья *The Wall Street Journal* от 5 февраля 2004 года описывает Сороса как “самого важного финансиста в Демократической партии во время выборов в этом году, но он не только подписывает чеки, он также пытается применить бизнес-модель к пресловуто непокорному миру политики. Он требует объективных подтверждений прогресса и предоставляет свои деньги частичными взносами, что обеспечивает его рычагом на тот случай, если что-то тормозит осуществление” [20].

Попытки Сороса повлиять на современный “непокорный мир политики” идут в одном русле с его попытками изменить ход истории после падения коммунизма. Он остается уверенным в своей способности осуществлять изменения, скорее всего, потому, что его огромное состояние дает ему такую необыкновенную возможность. Несколько лет назад, отвечая на вопрос о том, почему он дал миллионы долларов Восточной Европе, он сказал: “Потому что мне важен принцип открытого общества и потому что я могу себе такое позволить. Это уникальная комбинация” [21].

2002. Французский суд штрафует Сороса на 2,8 млн. долл. за инсайдерские торговые операции с ценными бумагами, особенно за использование конфиденциальной информации для спекуляции акциями Французского банка *Societe Generale* во время провалившейся заявки для взятия под свой контроль в 1988 году. Сорос обжалует судебное постановление.

2003. Дает 12,5 млн. долл. в анти-Бушевские организации, включая 10 млн. долл. в *America Coming Together* (Америка идет вместе) — демократическую инициативу, целью которой было добиться активного участия в голосовании в 17 ключевых штатах и основанную в Интернете организацию *MoveOn.org*.

2003. Публикует свою восьмую книгу *Bubble of American Supermacy: Correcting the Misuse of American Power*.

2004. *Soros Fund Management* сообщает, что в его распоряжении находится приблизительно 12 млрд. долл.; его проектируемая стоимость — 7 млрд. долл.; оценено, что за последние 25 лет фонд раздал около 5 млрд. долл.

Уроки лидерства

Ураган от взмаха крыла бабочки

В начале своей карьеры Джордж Сорос был преимущественно закулисным инвестором, хотя в 1992 году это изменилось, когда он сделал громкую и впечатляюще верную ставку против английского фунта. Он сделал ставку в 10 млрд. фунтов стерлингов — в полтора раза больше стоимости всех его фондов — на то, что фунт упадет по отношению к немецкой марке. Так и произошло, благодаря чему Сорос получил 1 млрд. долл. прибыли.

В своей книге *Soros on Soros* он говорит, что почувствовал слабость фунта стерлингов после замечания министра финансов Германии. “Ссылка на итальянскую лиру как на валюту была не очень правильной. После выступления я спросил, нравится ли ему эю (European Currency Unit — ECU) как валюта, и он ответил, что она ему нравится как концепция, но не нравится ее название. Он бы предпочел, чтобы ее назвали маркой... Я принял это сообщение, которое побудило нас поставить на понижение итальянской лиры. И действительно, вскоре после этого итальянская лира была вытеснена из механизма контроля курса валют, что и послужило явным сигналом уязвимости фунта” [22].

Это всего лишь один пример способности Сороса читать “небольшие сигналы”, указывающие на поворот так называемой стандартной ситуации в “пузырь”, резкий подъем/спад цикла или кризис. Все мы знаем об урагане, который начинается от взмаха крыла бабочки, но Сорос — тот редкий человек, который всегда готов видеть последствия. Очень часто эти сигналы поступают от политиков”, — отмечено в статье журнала *Fortune* в 2003 году [23].

По всеобщим отзывам, Сорос обладает сверхъестественной способностью предвидеть будущее на основании, на первый взгляд, случайных событий или замечаний, которые остальные обычно игнорируют. “Гениальность Джорджа в том, — говорит один из сотрудников *Soros Fund Management*, — что он замечает тенденцию задолго до того, как ее заметит кто-то другой. Джордж понимал, что должно случиться практически с самого момента падения Берлинской стены. Поскольку он так широко мыслит, то увидел, что объединение Германии обойдется намного дороже, нежели прогнозировал канцлер Гельмут Коль и все остальные” [24].

Правильные прогнозы помогли фонду *Quantum* Сороса делать деньги, предвидя экономические сдвиги в мире. В январе 1995 выпуск *The New Yorker* охарактеризовал Сороса как отличающегося “определением тех мест, где восприятие отстает от реальности, давая возможность использовать этот момент” [25]. Сам Сорос говорил, что он был “особенно сосредоточен на изменениях в правилах игры, не на игре по определенному набору правил, а на понимании того, когда вступают в действие новые правила, узнавая об этом прежде, чем поймут остальные” [26].

Он продолжает объяснять свои идеи в книге *Soros on Soros*: “Господствующее мнение таково, что рынок всегда прав. Я придерживаюсь обратного мнения, допуская, что рынки всегда неправы. И даже если мое предположение порой ошибочно, я использую его как рабочую гипотезу. Такая цепь рассуждений ведет меня к поиску изъянов в каждой инвестиционной возможности, и я опережаю кривую. Я всегда начеку, чтобы заметить контрольные сигналы того, что эта тенденция, возможно, иссякла, а затем отделяюсь от толпы и ищу другую инвестиционную возможность” [27].

В биографии Сороса *Soros: The Life and Times of a Messianic Billionaire*, написанной Майклом Кауфманом, приводятся два примера того, как Сорос оказывался впереди кривой, видя невидимое. Во время резкого увеличения числа конгломератов в конце 1960-х компании бросились покупать, чтобы подстегнуть рост. Среди них было много фирм наукоемких технологий, которые знали, что больше не могут полагаться на оборонные контракты, получаемые ими в пик “холодной войны”. Когда эта стратегия казалась успешной, другие компании также примыкали к покупательскому буму. Имитация нарастала, покупатели становились менее проницательными, а целевые компании больше не оценивались по заслугам. В то же время “новые технологии учета усиливали влияние приобретений”. Приобретения должны были становиться все крупнее и крупнее, чтобы наращивать темп. Сорос видел, что происходит, а также к чему это вело. Он “плыл на гребне волны, пока приобретения нарастали, а затем поставил на понижение, когда цены достигли гребня волны”.

Кауфман приводит другой пример, когда в 1972 году Сорос начал изучать банковскую индустрию, решив, что она должна сместиться от скучного и однообразного бизнеса к новаторскому и энергичному, отчасти потому, что школы бизнеса выпускали студентов, больше интересующихся прибылью, нежели тем, что было до них. Поэтому Сорос купил некоторое количество банковского акционерного капитала и на этих акциях заработал около 50%. Что еще важнее, его участие помогло ему лучше понять и извлечь выгоду из международных валютных рынков, “когда год спустя старые системы фиксированных валютных курсов уступили место плавающему паритету” [29].

Но видение невидимого стоит немногого, если оно не соединено с умением действовать согласно тому, что вы видите, — другими словами, брать на себя большой риск. Многие в успехе Сороса на рынках зависело от его готовности заключать такие сделки, от которых обычные инвесторы сбежали бы в холодном поту. “Что делает Сороса таким выдающимся в его уверенности, так это его решительность на рискованные шаги. Я не могу точно сказать вам, сколько раз, когда я собирался купить или продать акции компании, и это было довольно дерзким шагом, Джордж отвечал: “Почему так мало?” Это и есть реальный ключ. Когда он считал, что прав, он мог сделать ставку на все”, — сказал служащий *Soros Fund Management* больше десяти лет назад [30].

Стэнли Друкенмиллер, который десять лет управлял Соросовским фондом Quantum, считает, что конкурентные преимущества Соросу давала его “способность разделять на составляющие, интеллект, спокойствие под давлением, пронизательность, критический и аналитический ум”. Но Друкенмиллер также постоянно ссыался на его блестящее умение “спускать курок”, что, по его словам, не имело ничего общего с анализом или прогнозированием тенденций, а скорее является чем-то “сродни бесстрашию, невероятной решимости”. Для Друкенмиллера это означало знать, когда сделать ставку: “Такому нельзя научиться. Это абсолютно интуитивно” [31].

Сам Сорос считал принятие на себя рисков способом прояснить свой анализ того, что другие могут считать неясной ситуацией. “Приближение к самому краю служит определенной цели, — пишет он в *Soros on Soros*. — Концентрироваться нужно только на опасности, и для ясности мысли мне необходимо возбуждение”. Если вы серьезно любите рисковать, добавляет он, “вам нужно быть дисциплинированным. Дисциплина, используемая мной, — это чрезвычайное чувство опасности, которое предупреждало меня о проблемах еще до того, как они выходили из-под контроля. Если бы я отказался от этой дисциплины, мне бы пришлось отступить к должному усердию и другим формам рутины, а рутинa не является моей сильной стороной... Если вы примете свой успех как должное, то отпустите свою охрану. Именно тогда потеряете свою способность избегать неприятностей” [32].