

БИЗНЕС ПУТЬ: БИЛЛ ГЕЙТС

Билл Гейтс — это уникальный феномен современного бизнеса, величайший из техномагнатов. Лидирующие позиции на рынке программного обеспечения сделали его богатейшим человеком в мире. Богатство и технический гений Билла Гейтса — это только часть его притягательности. Его замечательная способность предугадывать развитие процессов в бизнесе и страстное стремление к победе создали стиль лидерства, который радикально отличается от всего, что видел прежде деловой мир.

Но вам вряд ли откроют все тайны менеджмента и лидерства в духе Гейтса в бизнес-школах. Откуда же брать сведения? Если не обращать внимания на рекламу и антирекламу, что представляет собой Билл Гейтс на самом деле?

Одна из самых свежих книг о Microsoft, «Бизнес путь: Билл Гейтс» не только раскрывает нам секреты поразительного успеха Гейтса, но также извлекает из его жизни и карьеры универсальные уроки и определяет стратегии, которые будут полезны каждому, желающему добиться успеха в бизнесе. Вы узнаете, как нанять на работу самых умных людей, действительно влюбленных в вашу деятельность, как превратить конкурентов в пыль, и многие другие секреты Гейтса, которые помогли ему достичь вершин в бизнесе.

ОБ АВТОРЕ

Дез Дзарлав — соучредитель консалтинговой компании Suntop Media. Он регулярно пишет для периодических изданий Times, American management review и Human Resources. Он автор нескольких книг по теории и практике менеджмента, в том числе — «Лучшая книга по деловому мышлению», «Архитекторы революции» и «Бизнес путь: Ричард Брэнсон».

BUSINESS THE

BigShots

BILL
GATES
WAY

**10 SECRETS OF THE WORLD'S
RICHEST BUSINESS LEADER**

DES DEARLOVE



CAPSTONE

ДЕЗ ДЕАРЛАВ

Бизнес путь:

**БИЛЛ
ГЕЙТС**

**10 секретов
самого богатого в мире
бизнес-лидера**



«КРЫЛОВ»

Санкт-Петербург
Издательство «Крылов»
2003

ББК 88
УДК 316.6
Д 25

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd
via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any
form or by any means electronic, chemical or mechanical,
including photocopying, any information storage or retrieval
system without a licence or other permission in writing from
the copyright owners.

**Настоящее издание выпускается с разрешения правообладателя —
компании Capstone Publishing Ltd,**

и агентства The Susie Adams Rights Agency, Великобритания.

Строго воспрещается воспроизведение настоящего издания
полностью или частично, в любой форме, включая электронную,
химическую или механическую, ксерокопирование,
использование любых носителей информации,
без письменного разрешения Правообладателя.

First published 1999 by Capstone Publishing, Ltd.

Дearing D.

Д 25 **Бизнес путь: Билл Гейтс. 10 секретов самого богатого в
мире бизнес-лидера. — СПб.: Издательство «Крылов», 2003. —
208 с.**

ISBN 5-94371-402-2

«Бизнес путь: Билл Гейтс» поможет менеджерам, предпринимате-
лям или инвесторам извлечь уроки из замечательной истории успеха
Microsoft. Эта книга — одновременно вдохновляющая история успеха
и бесценный учебный курс для следующего поколения победителей.

ISBN 1-84112-148-7

ISBN 5-94371-402-2

© Des Dearlove 1999, 2002

© Издательство «Крылов», 2003

◆

СОДЕРЖАНИЕ

◆

И СНОВА О БИЛЛЕ ГЕЙТСЕ	11
ЖИЗНЬ БИЛЛА ГЕЙТСА И ЕГО ВРЕМЯ	21
Феномен Гейтса	21
Великая идея Гейтса: «компьютер на каждом столе и в каждом доме»	24
Планету унаследуют «сдвинутые»	27
От ухода из Гарварда к созданию Microsoft	32
Философия бизнеса	32
Секреты успеха	34
Глава 1	
БЫТЬ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ В НУЖНОМ МЕСТЕ	39
Власть «компьютерщиков»	42
DOS – Босс	45
Остаться счастливым	46
Установление стандарта	51
Вездесущий Microsoft	53

Глава 2

ВЛЮБИТЬСЯ В ТЕХНОЛОГИЮ 57

Борцы за коды 60

Начать молодым 61

«Компьютерщики» нынче в моде 65

Научные исследования и Microsoft 66

Не изобретайте колесо заново 68

Глава 3

ПЛЕННЫХ НЕ БРАТЬ 73

Используй позицию на рынке в своих интересах 76

Если не можешь победить, купи их 77

В постели с врагом 78

Менеджмент, основанный на риске 79

Не останавливаться на достигнутом 80

Глава 4

БЕРИ НА РАБОТУ ТОЛЬКО ОЧЕНЬ УМНЫХ ЛЮДЕЙ 85

Добро пожаловать в Город Умников 88

Культура Кампуса 89

Собрать команду лучших 91

Дети кофеина 93

Клуб миллионеров 96

Глава 5

УЧИТЬСЯ ВЫЖИВАНИЮ 101

Долой баги 104

Университет Microsoft 105

Петли обратной связи 106

Проверять продукцию на клиентах 110

Познай свое «Я» 112

Глава 6

НЕ ОЖИДАЙ НИКАКИХ БЛАГОДАРНОСТЕЙ 115

Миллиардер Билл 118

Мессия или антихрист? 119

Технотиран 122

Замечательное приключение Билла и Бафета 124

Как купить место в раю 127

Глава 7

ВСТАНЬ НА ПОЗИЦИЮ ПРОВИДЦА 131

Сидеть и думать 134

Мародер памяти 135

Инстинкт «компьютерщика» 138

Пророк-параноик 140

Точки смены стратегии 142

Лучше поздно, чем никогда 143

Непревзойденная дальновидность 145

Глава 8

ЗАКРОЙ ВСЕ БАЗЫ 149

«Многозадачный человек» 152

Терапия погружения 153

Обогнать всех 154

Неспящие в Сиэтле 156

Страхуй свои ставки 157

Глава 9

ПОСТРОЙ БИЗНЕС В ИЗМЕРЕНИИ БАЙТА 163

Самая маленькая большая компания в мире 165

Разделяй и властвуй 167

Большие команды, которые работают как малые группы 168

В поисках «эфирной руды»	170
Свобода действий	172
Глава 10	
НИКОГДА НИ ЗА ЧТО НЕ СПУСКАЙ ГЛАЗ С МЯЧА	177
Мысли председателя Билла	179
Не оглядывайся	181
На закате	182
Волшебник цифровых технологий	184
Быстрый и мертвый	186
РАЗБОГАТЕТЬ КАК БИЛЛ ГЕЙТС	191
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	195

Полагаю, мой труд – неплохой анализ того, почему Билл Гейтс достиг такого успеха и оставался успешным так много лет. В конце концов, кем бы он для вас ни был – антихристом или мессией научно-технической революции, – невозможно уйти от вывода, что он в любом случае уникальная личность. Около двадцати лет он доминирует в компьютерной индустрии и не подает никаких признаков упадка. Но Гейтс не только компьютерный гений – он также создал модель ведения бизнеса XXI столетия. За все это он заслуживает благодарности.

Кроме того, хочу отдельно упомянуть Рэндала Стросса, Джеймса Уолласа и Джима Эриксона за их выдающиеся книги о корпорации Microsoft, послужившие для меня источником вдохновения.

Также я благодарю: Стивена Кумбера за исследования и ценные мысли; Марка Аллина, Ричарда Бертона и Кэтрин Мейрик из Capstone Publishing.

*Дез Деарлав
Сентябрь 1998 г.*

◆

И СНОВА О БИЛЛЕ ГЕЙТСЕ

◆

С момента выхода в свет первого издания книги «Бизнес путь: Билл Гейтс» в 1999 г. самый богатый человек на планете проделал весьма долгий путь, и путь этот не был гладким. Последние два года в своем путешествии по «галерее славы» бизнеса Гейтс передвигался тернистыми тропами. Он столкнулся со спадом на компьютерном рынке, новыми конкурентами и рядом судебных проблем.

Большая часть его времени и энергии ушла на борьбу с антитрестовским иском против фирмы Microsoft, приписывающим компании использование своего главенствующего положения на рынке в целях ограничения конкуренции. Это было ожесточенное сражение, но до сих пор Гейтс ходит в победителях.

Microsoft также предприняла шаги для своего сохранения. Посредством своей новой сетевой стратегии компания стремится укрепить свои позиции на долгое время вперед и предотвратить вторжение на свои традиционные рынки. В Редмонде же Гейтс энергично берется за решение сложной проблемы о своем преемнике на посту главного администратора. Если со всем этим крючкотворством будет покончено успешно, Microsoft сохранит главенствующие позиции на рынке. Предстоящий путь сулит новые испытания.

Но шеф Microsoft показал, что он по-прежнему остается лидером на беговой дорожке.

Неопределенность, нависшая над Microsoft, особенно в тот момент, когда американские антитрестовские власти собирались приказать разделить фирму на две части, привела к серьезным финансовым потрясениям. Стоимость акций Microsoft упала с 550 до 470 миллиардов долларов, потом вновь восстановилась — компания переживала отливы и приливы параллельно решениям американских судов по антитрестовскому делу против Microsoft. И не только акционерный капитал Microsoft понес удары. В 1999 г. личное состояние Билла Гейтса было оценено журналом *Forbes* в 85 миллиардов долларов. Но к 2001 г. эта цифра упала до «ничтожных» 54 миллиардов. В 2000-м Гейтс даже потерял на короткий период титул самого богатого человека в мире, когда его обогнал главный конкурент — создатель компании Oracle Лэри Эллисон.

В январе 2000 г. Гейтс покинул пост главного администратора Microsoft. Его место занял давний друг и коллега Стив Балмер. Отказ Гейтса от этой должности, чтобы получить возможность сосредоточиться на своих главных интересах, был весьма символическим ходом. Он сохранил должность президента и новое звание — «главный разработчик структуры системы программного обеспечения». Таким образом, Гейтс вернулся к тому, что он любил больше всего, — к «технологии будущего». В случае с Microsoft это означало новое поколение продуктов Windows, еще теснее сближающее персональный компьютер и Интернет.

Освобождая пост главного администратора, Гейтс умело управлял этим сложнейшим процессом. Для такого харизматического руководителя, как Гейтс, передача полномочий – серьезная проблема. По убеждению аналитиков рынка и акционеров Microsoft, дальнейшее процветание и развитие компании без Гейтса – лидера номер один – выглядело нелегкой задачей. В других подобных местах передача поста главного администратора может привести к хаосу, поскольку даже тщательно обдуманные планы администраторов, действующих из самых лучших побуждений, могут реализоваться самым неудачным образом.

Фирмам, работающим в области высоких технологий, традиционно не везет в делах наследования. Посмотрите на мучения компании Apple Computer, бывшей когда-то главным конкурентом Microsoft. После первого стремительного успеха, Apple пригласила Джона Скалли из Pepsi для того, чтобы обеспечить компании следующий прыжок вперед. Скалли сместил главного администратора и соучредителя компании Стива Джобса. Сам Скалли был смещен в 1993 г. после пагубного периода, в котором доля Apple на рынке пережила обвал с 20 до 8 процентов. Его замена, Майкл Спиндлер, продержался до 1996 г. – к тому времени доля Apple на рынке упала до 5 процентов. Спиндлеру было указано на дверь, и теплое место занял Джил Амелио. Спустя 500 дней Амелио позвал Стива Джобса на помощь. Вскоре Амелио уходит, а Джобс остается. Вращающаяся дверь у офиса главного администратора проделала полный круг, и теперь Apple находится в несколько лучшем, хотя и все еще шатком состоянии. Тем не менее вопрос, сможет ли компания про-

держаться долго без своего руководителя Джобса, остается открытым.

Когда компания сильна, проблемы наследования не более чем побочный продукт успеха того, кто занимает ведущую должность. С успешными администраторами дело обстоит иначе. Зачастую главный администратор сам назначает своего наследника и определяет время своего ухода. Это влечет за собой весьма специфические проблемы. Давайте, например, рассмотрим дело передачи полномочий Джека Уэлча, самого знаменитого главного администратора General Electric.

Намерение Уэлча перейти от производства двигателей для самолетов к финансовым операциям в апреле 2001 г. было тщательно продумано и широко обсуждалось в прессе. Казалось, были учтены все возможные варианты развития событий. Потом, в октябре 2000 г., буквально поминутно спланированная передача высшего поста приняла неожиданный поворот: Уэлч оповестил, что замораживает свои планы ухода до конца 2001 г., чтобы проследить за планируемым General Electric приобретением компании Honeywell за 43,3 миллиарда долларов (по общему мнению, по требованию совета правления последней). В ноябре 2001-го Уэлч положил конец затянувшимся ожиданиям, назвав в качестве своего вероятного преемника Джеффри Иммелта, бывшего главу медицинского отдела General Electric. А сделка с Honeywell позже была сорвана могущественными европейскими конкурентами.

Похоже, Гейтс извлек уроки из подобных ситуаций. Компьютерный гигант, которого, как казалось до не-

давнего времени, преследуют неудачи, теперь демонстрирует пример удачного наследования поста генерального администратора. Решение Гейтса отойти от повседневных забот фирмы, сохраняя за собой должность главного разработчика структуры системы программного обеспечения, было крайне ловким выходом. Стив Балмер уже некоторое время был де-факто главным администратором. Узаконив его официальный статус, Microsoft таким образом смягчила эту сложную проблему.

Перестановки Гейтса в менеджменте компании пришлось на тяжелую пору для Microsoft. Судебное решение, которое должно было потопить корабль компании, казалось неизбежным. Антитрестовский процесс начался в 1998 г. с обвинения Microsoft в том, что она использует свою главенствующую позицию на рынке в целях ограничения конкуренции. Главным поводом послужил выпуск Microsoft браузера Internet Explorer в одном пакете с его же операционной системой Windows. В результате производители были вынуждены устанавливать браузер Microsoft на своих компьютерах. Также компании были предъявлены обвинения по поводу несовместимости системы Windows с конкурирующей продукцией, такой как браузер Netscape Navigator.

В свою защиту Microsoft сказала, что прежде всего она не имеет главенствующего положения на рынке. (Это было тем более верным, утверждал он, в свете слияния Netscape и AOL, а впоследствии и Time Warner.) Но даже если бы она имела такое положение, заявляла Microsoft, она им не злоупотребляла. Она просто действовала так же, как действовала бы

любая другая компания в условиях жесткой конкуренции на рынке. В заключение Microsoft заявила, что ее действия приносили выгоду потребителю. Например, в случае с Internet Explorer покупатель получал браузер бесплатно. Последнее заседание суда было назначено на 22 февраля 2000 г.

Решение, вышедшее в апреле 2000 г., продемонстрировало, что судья Джексон нашел аргументы Microsoft недостаточно убедительными. Он постановил, что компьютерный гигант нарушил американские законы о конкуренции. В результате 7 июня 2000 г. было приказано разделить Microsoft на две отдельные компании.

Разумеется, этот вердикт поверг Гейтса одновременно в испуг и ярость. Он немедленно обжаловал решение. Он обеспечил себе быструю победу, добившись права рассмотрения апелляции в другом суде. Это дало ему возможность еще раз оспорить решение, если оно было направлено против Microsoft, и таким образом оттянуть на годы конечный результат. Потом, в июне 2001 г., Гейтс выиграл еще очко, когда апелляционный суд отменил решение разделить компанию на две части и вернул дело на рассмотрение в предыдущий суд. Кроме того, министерство правосудия, работающее теперь под начальством администрации Буша, изменило свое мнение и отказалось от требования разбить компанию. Потратив два года и несчетное количество миллионов долларов, стороны, похоже, вернулись на исходные позиции.

Microsoft, может быть, и выиграла эту битву, но сама война еще далека от завершения. Как только

один иск близится к завершению, неожиданно всплывает новый. В августе 2001 г. Европейский союз завел антitrustовское дело по поводу пакетирования Windows Media Player. Главой Европейской комиссии по проблемам конкуренции в тот момент был Марио Монти, человек, который сорвал объединение General Electric – Honeywell.

По всей видимости, Гейтсу предстоит еще немало ожесточенных сражений.

Несмотря на общий фон нестабильности, созданной антitrustовским процессом, Гейтс пытался по-прежнему руководить делами Microsoft. За время, прошедшее с момента первого издания этой книги, Гейтс оповестил мир о выходе на рынок двух новых продуктов: Windows XP и игровой приставки Xbox.

Windows XP – это новое поколение операционной системы Windows, оповещающее об отмирании DOS. Среди новшеств Windows XP в его оригинальном варианте была технология под названием «Умные таги». Таги – это ссылки к другим веб-страницам. На практике это означает, что посетитель Интернета может быть направлен с сайта, который он просматривает, к Microsoft или другой службе без ведома или желания собственника данного сайта. Технология «Умные таги» вызвала настоящий взрыв ярости, так что в июне 2001 г. компании поневоле пришлось произвести поворот на 180 градусов и убрать это новшество из операционной системы. Windows XP вышла в свет в октябре 2001-го. Ее характеризовали новый отличный дизайн и еще более тесная связь с

Интернетом. Новая операционная система отличается от предыдущих версий Windows также и тем, что требует регистрации для установки на персональном компьютере.

Игровая приставка Xbox — это давно ожидаемое вторжение Microsoft в бизнес производства приставок для компьютерных игр. Из этого бизнеса, отличающегося особенно жестокой конкуренцией, уже был вытеснен ряд фирм, стоящих на прочных позициях, таких как Sega. Бизнес компьютерных игр — один из самых прибыльных, так что Microsoft непременно постарается отхватить солидную долю рынка, оцениваемого в 15 миллиардов долларов.

Выпустив на рынок игровую приставку Xbox, Microsoft существенно уменьшила зависимость между наличием персонального компьютера и Интернетом. Это мудрая стратегия. Sony, один из самых крупных конкурентов Microsoft в этой области, производит приставку-флагман PlayStation 2, сочетающую в себе процесс игры с высокоскоростным доступом в Интернет. Это потенциальная опасность для гегемонии Microsoft, так как пользователи попадают в Интернет через Sony. Xbox же предоставляет и доступ в Интернет, и жесткий диск. Игры в Сети с широкополосным доступом будут занимать важное место в бизнес-стратегии Microsoft. Впрочем, один факт доступа в Интернет не поможет, если сами «геймеры» не признают Xbox удачной инновацией. Время покажет. Во всяком случае, в декабре 2001 г. Xbox шла плечом к плечу с основным конкурентом — новой приставкой GameCube от Nintendo.

Гейтс воюет также и на других фронтах. В последние годы Microsoft столкнулась с новой угрозой со стороны операционной системы Linux. Несмотря на вторжение в корпоративные системы информационных технологий, Linux пока не удалось существенно ослабить позиции операционной системы Microsoft — Windows. Но компания продолжает сталкиваться с новыми проблемами. Сейчас Microsoft сражается в битве за рынок портативных компьютеров, который, по мнению некоторых аналитиков, может сместить персональный компьютер с его позиций.

Новая интернет-стратегия Гейтса и, следовательно, Microsoft состоит в следующем: собрать воедино продукты Microsoft, чтобы пользователи могли иметь доступ к информации и обмениваться ею, где бы они ни находились. Эту стратегию отражает, например, выпуск в свет карманного компьютера PocketPC 2002. Операционная система PocketPC 2002 облегчает связь портативного компьютера с другими базами данных и корпоративными сетями.

Другое дело — насколько вообще удачна эта идея вторжения на рынок портативных компьютеров. Аналитики не уверены, что портативные компьютеры являются перспективным товаром массового потребления, поскольку многие покупатели предпочитают мобильные телефоны и беспроводные технологии. Рынок портативных компьютеров может оказаться не лучшим направлением для Microsoft. Но, как обычно, Гейтс не отступит, пока не добьется желаемого.

В целом последние годы были нелегкими для лидера Microsoft. Однако характерно, что он не сдаётся

и по-прежнему впереди всех. Кстати, этот выдающийся сверхуспешный человек из Редмонда отметил недавно знаменательную веху. В 2001 г. Гейтс праздновал двадцатую годовщину первого персонального компьютера – и начало гегемонии Wintel (Windows/Intel). Отметить это событие собрались «сливки» Силиконовой долины, начиная с Гейтса и бывшего главного администратора Intel Энди Гроува, дабы вознести почести вездесущей бежевой коробке. Если не обращать внимания на предшественников, в том числе и Apple II, датой создания персонального компьютера считается момент запуска на рынок персонального компьютера IBM в августе 1981 г. Празднование этой годовщины было мощным напоминанием о том, что Гейтс уже два десятилетия господствует в сфере информационных технологий. Но нам почему-то кажется, что гораздо дольше.

◆

ЖИЗНЬ БИЛЛА ГЕЙТСА И ЕГО ВРЕМЯ

◆

ФЕНОМЕН ГЕЙТСА

Любите вы его или ненавидите, но Билл Гейтс продолжает оставаться величайшим из ученых техномагнатов. Господство на рынке компьютерного программного обеспечения сделало его самым богатым человеком на планете. Разговоры в кругу друзей и знакомых о богатстве и растущей власти Гейтса превратились в популярное развлечение. Можно впасть в искушение и подумать, что не было еще таких харизматических бизнес-лидеров, как он. В сущности, были и другие сверхбогатые бизнесмены, как, например, Джон Рокфеллер и Эндрю Карнеги. Но богатство Билла Гейтса — это только часть его притягательности.

Его головокружительный прыжок к славе знаменует создание нового порядка в мире бизнеса — главенство предпринимателей и бизнес-лидеров особого рода. Мы охотно навешиваем на них ярлык фанатиков, но они знают вещи, которых большинство из нас не знает. Они понимают, какой именно потенциал содержат в себе новые технологии, что недоступно обычному менеджеру или бухгалтеру. Они не просто очень умны; они разбираются в материях, которые

мы вообще не в состоянии понять, и это заставляет нас чувствовать себя неловко.

Когда речь идет о будущем, они его предвидят, а мы нет. Представитель интеллектуальной элиты, ученый-технолог, Гейтс является символом лидеров будущего. Несмотря на то что база Microsoft располагается в Редмонде, Вашингтон, он, наверное, величайший из тех, кого мы называем предпринимателями Силиконовой долины. Для многих сотрудников Microsoft он мистическая, почти религиозная фигура, для других из той же индустрии он антихрист. Оба взгляда скандальны, но обратите внимание, как велико его влияние. (При всем этом шуме вокруг приписываемого Гейтсу злоупотребления монопольной властью мы легко забываем о том, что раньше, в 1970-е, ИВМ был тоже под прицелом антитрестовских расследований. Со временем воспоминания стираются. Сегодня Big Blue кажется нам почти святым по сравнению с Microsoft. Такова природа власти: чем меньше мы ее понимаем, тем больше боимся.)

Однако в бизнес-школах вы не получите внятных рекомендаций касательно техники менеджмента Гейтса или его стиля управления. В сущности, профессора и прочие гуру от менеджмента хранят необъяснимое молчание по вопросу о том, что лежит в основе успеха президента и главного администратора Microsoft. Может быть, они чувствуют себя несправедливо обиженными. Гейтс как-никак бросил Гарвард, где он специализировался в области права. Академики предпочитают более традиционных бизнес-лидеров — обычных преданных фирме сотрудников.

Куда в таком случае нам нужно обратиться, чтобы выяснить, что движет этим замечательным челове-

ком? Есть ли источник лучше, чем «Энкарта» — собственная энциклопедия Microsoft? **«Большая часть успеха Гейтса является результатом его способности преобразовывать технические утопии в рыночные стратегии и сочетать творчество с технической проницательностью»** — так говорится во введении о Гейтсе Вильяме Генри Ш. Не правда ли, неплохо для попытки объяснения замечательных талантов Гейтса в рамках одного предложения? Однако то, что отличает Гейтса от всех остальных бизнес-лидеров, — это, наверное, то воздействие, которое он оказывает на нашу жизнь. В то время как власть прежних магнатов обычно была сосредоточена на одном секторе индустрии, власть над компьютером дает Microsoft возможность распространить свои щупальца во все сферы нашей жизни.

Магнаты СМИ, такие как Руперт Мердок, обладают властью над всем, что появляется в наших газетах или на экранах телевидения. Но влияние людей, создающих программное обеспечение, поистине неизмеримо. «Энкарта», энциклопедия, созданная Microsoft, является только одним из примеров того, как Билл Гейтс и его компания проникли в каждый аспект нашей жизни. Неудивительно, что его господство на компьютерном рынке заставляет нас испытывать легкую тревогу. Неудивительно, что его поносят и на него нападают. В конце концов, скольким бизнес-лидерам удалось переписать историю?

Но если оставить в стороне дифирамбы и ругательства — кто на самом деле Билл Гейтс? Умный, в сущности добрый и мягкий компьютерный вундеркинд, оказавшийся в подходящее время в подходящем месте?

Или это мрачная история о человеке, который смог наконец после двадцати лет работы спокойно выйти на заслуженный отдых, но предпочитает продолжать работать по 16 часов в день? Существует множество историй о Гейтсе — гениальном математике и компьютерном программисте и о другом Гейтсе — беспощадном бизнесмене, прикладывающем всевозможные усилия для того, чтобы сокрушить своих конкурентов. Только отделяя факты от вымысла, мы можем обнаружить настоящего Гейтса. Картина, вырастающая из этого анализа, гораздо более сложна, чем все досужие домыслы.

Это не просто история о техническом блеске и громадном богатстве. Это свидетельство поразительной проницательности в бизнесе и навязчивого и страстного желания победы. Она также и о стиле управления, радикально отличающемся от всего, что мир бизнеса видел прежде. Билл Гейтс предлагает бизнесменам будущего новую модель, которая сочетает в себе характеристики и умения, гораздо лучше отвечающие задачам XXI века. Вопреки всем своим недостаткам Гейтс может многому научить следующее поколение предпринимателей и руководителей.

ВЕЛИКАЯ ИДЕЯ ГЕЙТСА: «КОМПЬЮТЕР НА КАЖДОМ СТОЛЕ И В КАЖДОМ ДОМЕ»

С самых первых дней Microsoft Гейтс неотступно следовал за своей мечтой: «компьютер на каждом столе и в каждом доме». (Примечательно, что первоначальный слоган был: «компьютер на каждом столе

и в каждом доме с программным обеспечением Microsoft», но последняя часть в эти дни часто упускается, так как многих она смущает.)

Теперь, если оглядеться назад, распространение персональных компьютеров из офисов в частные дома кажется почти неизбежным. Взгляд в прошлое — это прекрасно. Но предвидение намного более прибыльно, как показал Гейтс. Важно также помнить о том, что вездесущие экраны и клавиатуры, которые мы все сегодня считаем данностью, всего два десятилетия назад были предметом научной фантастики. В 1960-е, когда футуристы в Америке пытались предсказать, какие тенденции, вероятно, будут формировать общество в конце века, они полностью упустили восход персонального компьютера. Также не случайно и то, что молодой Гейтс жадно пожирал научную фантастику.

Однако неверно, что Билл Гейтс больше в ответе за проникновение персонального компьютера в дома и офисы по всему миру, чем, например, Генри Форд — за появление массового автомобилестроения. Все, что было у них обоих, — это способность провидеть возможное и сыграть центральную роль в превращении мечты в реальность.

Гейтс приступил к достижению своей мечты путем превращения Microsoft в главного игрока на поле компьютерной индустрии и использования его главенствующей позиции в создании платформы для бурного развития приложений. Очень рано Гейтс понял, что главное для успеха в компьютерной индустрии — **создание стандарта**. Он также знал, что тот, кто сумеет

выработать его первым, обретет власть надо всей компьютерной промышленностью.

За несколько лет до того, как компания IBM обратилась к Гейтсу для разработки новой операционной системы для персональных компьютеров, Гейтс жаловался на отсутствие общей платформы и предсказывал, что без нее потенциал персонального компьютера не сможет быть реализован.

Статьи, которые он писал в то время, свидетельствуют о том, что он не имел понятия о той роли, которую судьба ему предназначала. Тем не менее, когда возможность появилась, Гейтс понял, что это означало, и ухватился за нее двумя руками. С тех самых пор он продолжает делать то же самое.

В начале 1980-х под руководством Гейтса Microsoft прошла путь от разработчика языков программирования до разносторонней компьютерной компании, производящей буквально все: операционные системы типа Windows, приложения типа Word и Excel, инструментальные программы. В этом процессе Гейтс преобразовал всю компьютерную индустрию.

Те, кто любит его критиковать и обвинять в склонности к монополизму, должны на минуту прерваться и поразмышлять над тем, на каком этапе находилась бы теперь компьютерная революция без своевременного, пусть меркантильного, вмешательства Билла Гейтса. Наконец, трудно оспорить обвинение в том, что Билл Гейтс сыграл решающую роль в возведении эпохи новых технологий. Стоит вспомнить также, что в отличие от многих по-настоящему богатых людей он продолжает неустанно работать.

НАСКОЛЬКО БОГАТ БИЛЛ ГЕЙТС?

На сегодняшний момент Гейтс является самым богатым человеком на планете. В 2001 г. на основе его 22-процентной доли в Microsoft его богатство оценивалось в 58,7 миллиарда долларов. Но он лишь пятый в списке самых богатых магнатов всех времен.

В 1998 г. журнал *Forbes* подсчитал богатство прежних и теперешних бизнесменов, сравнивая валовой национальный продукт в период их жизни с их банковским сальдо. По этим меркам техасский нефтяной король Джон Рокфеллер накопил состояние в 190 миллиардов, больше чем в три раза превосходящее накопленное Гейтсом. На втором месте стоит Эндрю Карнеги — стальной магнат, состояние которого сегодня составляло бы 100 миллиардов. Корнелиус Вандербильт, железнодорожный и корабельный магнат, занимает третье место с 95 миллиардами; за ним следует Джон Джейкоб Астор, король недвижимости, с 79 миллиардами.

Тем не менее Гейтсу пошел всего лишь пятый десяток, и у него все еще впереди. Если Microsoft продолжит расти быстрее, чем валовой национальный продукт Америки, то Гейтс обгонит Карнеги.

ПЛАНЕТУ УНАСЛЕДУЮТ «СДВИНУТЫЕ»

Гейтс является одним из немногих главных администраторов в области компьютерной промышленности, которому удалось уцелеть и добиться процветания в этой сфере бизнеса. Он — подлинный компьютерный фанатик.

Вильям Генри Гейтс III родился в Сиэтле, Вашингтон, 28 октября 1955 г. Его родители дали ему прозвище Трей, из-за цифры III в его имени, и члены его семьи никогда не называли его иначе. Интеллект Гейтса был развит не по годам — в возрасте восьми или девяти лет он читал семейную энциклопедию с начала до конца. (Его компания Microsoft позже создаст «Энкарта» — первую CD-ROM-энциклопедию в мире.) Но его главный дар был в области математики.

Маленький Билл был без ума от компьютеров уже в двенадцатилетнем возрасте и во время учебы в колледже участвовал в разных программных проектах вместе со своим другом и будущим партнером по бизнесу Полом Аленом. Позже вместе с Аленом он учредит Microsoft.

Блестящий ученик, в отличие от большинства одаренных детей Гейтс превосходил всех во всем, чем бы он ни занимался. Его страсть к победе выявилась еще с ранних лет. В Лейксайде, самом элитном частном училище Сиэтла, привлекающем самых способных детей западного побережья Америки, его любовь к математике превратилась в одержимость компьютерами.

Джеймс Уоллас и Джим Эриксон отмечают в своей книге *Hard Drive*: «Даже в таком окружении, как Лейксайт, где уважали умных детей, Гейтс выделялся интеллектом до такой степени, что товарищи его за это поддразнивали».

По рассказу одного из его соучеников, известного сиэтлского архитектора: «Гейтс больше всего общался с детьми из компьютерного класса. Он был плохо

социально адаптирован и чувствовал себя неловко среди других детей. Этот парень находился полностью под властью своего увлечения компьютерами... Изредка можно было увидеть его играющим в теннис, но не более того. Вначале я боялся Гейтса и остальных „вундеркиндов“ из компьютерного класса. Я их даже в некоторой степени боготворил. Но скоро решил, что они просто надутые индюки, и не захотел больше с ними общаться. Это была отчасти причина моего отказа от работы с компьютерами... Они вели себя высокомерно, были заносчивыми и нелюдимыми — я просто не хотел стать таким же».

Может быть, это слова лисицы из басни «Лиса и виноград»? Очевидно, Гейтс и его близкие товарищи были особо одаренными даже по стандартам Лейксайда. В годы своего юношества Гейтс был что-то вроде компьютерного гуру для младших лейксайдских хакеров. В окружении своих почитателей он проводил долгие часы в компьютерном классе, рассказывая истории о знаменитых компьютерных хакерах.

Гейтс и некоторые из его друзей по компьютерам образовали *Группу программистов Лейксайда*, которая занялась поисками возможностей заработать денег, используя свои недавно обретенные знания в программировании. Модель будущего уже очерчивалась. Гейтс позже отметил: «Я был инициатором. Я был тот парень, который сказал: „Давайте позвоним реальному миру и предложим продать ему что-нибудь“». В тот момент ему было тринадцать лет.

Поразительное взаимопонимание в области техники с Аленом, который был на два года старше его,

похоже, выработалось именно в то время. Часто преуменьшают роль Алена в истории Microsoft, так же как и роль маленького лейксайдского кружка, вошедшего в компанию. Гейтс, Алэн, Кент Эванс и Ричард Уэйланд — двое других членов лейксайдской команды программистов — часто часами сидели над мини-компьютером General Electric, а потом — Computer Center Corporation, иногда не возвращаясь домой до поздней ночи.

Молодой Гейтс был настолько измотан работой над своими компьютерными проектами, что его родителей встревожило новое хобби сына. Беспokoясь о том, что его деятельность наносит ущерб учебе, они на некоторое время ее приостановили. Гейтс держался в стороне от компьютеров почти целый год. Под влиянием ненасытной жажды знаний он направил свое внимание на другие объекты. В это время он прочитал ряд биографий, включая Наполеона и Франклина Рузвельта. Он хотел, как он сам говорил, понять способ мышления великих исторических личностей. Он читал также научную литературу, книги по бизнесу, романы. Один из его любимых романов был «Над пропастью во ржи»; позже он будет читать вслух своим подругам длинные пассажи из этой книги. Холден Колфилд, главный персонаж, стал одним из его кумиров.

Однако планы создания компании, производящей программное обеспечение, которые юный Билл тогда вынашивал вместе с товарищами по колледжу, на некоторое время были заморожены. Его родители настаивали, чтобы он посещал колледж; они полагали,

что общение с другими студентами окажет на него благотворное влияние.

Высокий коэффициент умственного развития и личные амбиции Гейтса обеспечили ему место в Гарвардском университете. Осенью 1973 г., еще не зная, чем он хочет заняться в жизни, Гейтс прибыл к месту учебы, в Кембридж, штат Массачусетс.

Позже он скажет, что пошел в Гарвард для того, чтобы поучиться у людей умнее его... и разочаровался. Этот комментарий говорит, наверное, столько же о самомнении Гейтса, сколько о Гарварде.

Гейтс выбрал в качестве специализации частное право, и можно было ожидать, что он пойдет по стопам своего отца-адвоката. Однако в действительности карьера юриста его мало привлекала, и даже его родители не сомневались, что их своевольный сын будет следовать своим собственным курсом. Но никто из них даже в самых смелых фантазиях и представить себе не мог, каким головокружительным будет этот путь.

Как оказалось, диплом Гарварда Гейтсу не было суждено получить. В 1975 г., будучи еще студентом, он опять объединился с Аленом для разработки версии BASIC, одного из первых компьютерных языков. Завороженный новым миром, возникающим под кончиками его пальцев, в 1977 г. Гейтс решил бросить Гарвард ради тяжелой работы в маленькой компьютерной компании, которую он создал вместе со своим другом. Компания называлась **Microsoft**.

ОТ УХОДА ИЗ ГАРВАРДА К СОЗДАНИЮ MICROSOFT

Возвышение Microsoft было одновременно стремительным и непрерывным. Гейтс сразу продемонстрировал сочетание глубокого понимания технических проблем с великолепным коммерческим инстинктом. Когда слабое здоровье вынудило Алена в начале 1980-х покинуть компанию, лидерство Гейтса утвердилось окончательно. Во второй половине 1980-х Microsoft превратилась в любимца Уолл-Стрит. От акций стоимости в два доллара в 1986 г. акционерный капитал Microsoft взлетел до ста пяти долларов за акцию в первой половине 1996 г., сделав Гейтса миллиардером, а многих из его коллег миллионерами.

Но восход акционерной стоимости Microsoft возвестил также о новом порядке в деловом мире. Ведущий специалист по менеджменту Том Петерс утверждает, что мир изменился, когда рыночная стоимость Microsoft превзошла рыночную стоимость General Motors. 16 сентября 1998 г., во время написания первого издания книги, рыночная стоимость Microsoft опередила стоимость могущественных General Motors и стала самой большой американской компанией с рыночной стоимостью в 262 миллиарда долларов. Гейтс и Microsoft почти неразделимы.

ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА

История Microsoft – это стремительный непрерывный рост в одной из наиболее конкурентных индустрий в мире. Под руководством Гейтса, основавшего

компанию вместе с Полом Аленом в 1974 г., она выросла от предприятия из двух человек до организации, в которой работает свыше сорока восьми тысяч человек, и имеет больше 25 миллиардов долларов чистой прибыли.

Microsoft сводит свой успех к пяти факторам:

- установка на длительные сроки;
- ориентация на результат;
- работа в команде и индивидуальная инициатива;
- страстная преданность клиентам и установка на качество продукта;
- постоянная связь с клиентами.

Компания берет на работу талантливых, творческих людей и удерживает их с помощью сочетания увлекательности, постоянных интеллектуальных вызовов и превосходных условий работы. Помогает также и система премий и поощрений. Коэффициент текучести рабочей силы исключительно низкий для индустрии информационных технологий — меньше восьми процентов.

Свободный коллегиальный стиль общения и не-любовь к условностям и знакам статуса уравновешиваются требовательным отношением к исполнению и сдаче работы в заданный срок. Исследование Microsoft показывает, что люди покидают его из-за того, что интеллектуальный вызов оказывается исчер-

пан. Но, может быть, наиболее показателен для культуры Microsoft тот факт, что в нем осталось множество сотрудников, начинавших там работать еще в начале 1980-х. Многие из них к тридцати годам стали миллионерами благодаря многократному увеличению стоимости акций. Они спокойно могли уйти, но они этого не делают.

Как говорит один из менеджеров Microsoft: «Что еще могли бы они сделать в жизни? Где еще они могли бы получить столько удовольствия?»

СЕКРЕТЫ УСПЕХА

Тщательный анализ обнаруживает десять секретов, объясняющих успех Microsoft и его замечательного главного администратора.

Вот они, секреты бизнеса Билла Гейтса:

1. **Быть в нужное время в нужном месте.** Легко считать успех Microsoft результатом редкой удачи, которую принесла ей затея снабдить IBM операционной системой для ее первого персонального компьютера. Но это нечто большее, чем просто удача, как кажется на первый взгляд. Гейтс понял важность сделки с IBM. Он понял, что она может изменить историю персонального компьютера, и больше шести месяцев неустанно работал для того, чтобы увеличить свои шансы «быть везучим».
2. **Влюбиться в технику.** Одним из важнейших аспектов продолжительного успеха Microsoft были тех-

нические знания Гейтса. Он держит под контролем все ключевые решения в этой области. Во многих случаях он видел будущее направление развития технологии более четко, чем его соперники. Поэтому он был готов возглавить процесс.

3. **Пленных не брать.** Гейтс — жестокий противник. Во всем, что бы он ни делал, он настроен на победу. При заключении сделок это делает его особо жестким в переговорах. Это, однако, его мало волнует, и он непревзойденный специалист в деле устранения соперников.
4. **Нанимать на работу только самых умных.** «Люди с высоким коэффициентом умственного развития» — это определение Microsoft для самых умных. С самого начала Гейтс настаивал, чтобы компания привлекала самые лучшие умы. Он терпеть не может посредственность. В некоторых кругах это расценивалось как элитаризм и подвергалось критике. Но этот подход имеет ряд положительных сторон. Компания может привлекать сразу после колледжа многих блестящих студентов, которых манит перспектива работы в лучшем месте для их области специализации.
5. **Учиться держаться на плаву.** В Microsoft Гейтс создал неутомимую самообучающуюся машину. По его убеждению, это единственный способ избежать повторения своих ошибок. Его конкуренты не столь осторожны.
6. **Не ожидать благодарностей.** Если есть урок, который Гейтс усвоил особенно болезненно, так это

то, что слава и подлость всегда неразлучны. Нельзя стать самым богатым человеком в мире без того, чтобы не нажить себе врагов.

7. **Встать на позицию провидца.** Билл Гейтс является бизнес-лидером нового типа. На протяжении многих лет он постоянно доказывал, что его можно назвать провидцем компьютерной индустрии. Его глубинное понимание технологий и уникальный способ синтезировать данные дает ему особое умение видеть тенденции будущего и управлять стратегией Microsoft. Это внушает благоговение почитателям Microsoft и страх его соперникам.
8. **Держать все позиции под контролем.** Ключевой момент успеха Microsoft – это его способность управлять большим количеством проектов одновременно. Сам Гейтс представляет собой настоящего «человека многих задач» – говорят, он в состоянии в одно и то же время вести несколько разговоров на различные технические темы. Эта замечательная способность находит отражение в тактике компании. Она постоянно исследует новые рынки и новые программные приложения. Это позволяет компании не упустить следующее «большое дело».
9. **Строить бизнес в измерении байта.** Относительно стоимости на фондовом рынке Microsoft остается сравнительно небольшой компанией. Внутри себя она постоянно продолжает расщепляться на меньшие ячейки, чтобы поддерживать оптимальную среду для управленческой команды. Иногда перемены проходят так быстро, что, кажется, Microsoft почти каждую неделю создает свои

новые ответвления. Гейтс рассчитывает на поддержку простой структуры, дающей ему возможность сохранять полный контроль над компанией. Когда он начинает чувствовать, что коммуникационные линии становятся растянутыми или запутываются, он безо всяких колебаний упрощает структуру.

10. **Никогда не спускать глаз с мяча.** Гейтс уже два десятилетия находится на вершине своей профессии. За это время он превратился в самого богатого человека в мире — неплохо для человека на пятом десятке лет. Несмотря на его огромное богатство и достижения, Гейтс все еще не подает признаков уменьшения темпа. По его словам, им двигает постоянный страх, что он может упустить следующее «большое дело». Он не намеревается повторить ошибки других больших компьютерных компаний, таких как IBM и Apple.

Глава 1

**БЫТЬ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ
В НУЖНОМ МЕСТЕ**

«Компьютерщики» победили.

**Том Петерс,
гуру менеджмента**

Могущественные позиции, которые сегодня занимает Microsoft, представляют собой кульминацию той бизнес-стратегии, которую Билл Гейтс и его друг Пол Аллен выработали много лет назад, когда обоим было по двадцать с небольшим лет. Ключ к этому успеху кроется в сочетании нескольких факторов. Это блестящие способности первых программистов Microsoft, громадная энергия и беспощадная конкурентоспособность самого Гейтса, а также его уникальное видение того, как осуществить компьютерную революцию и какова должна быть роль Microsoft в этом процессе.

Многие готовы приписать успех Microsoft исключительно необыкновенной удаче, которую сулил контракт с IBM на снабжение операционной системой ее первого персонального компьютера. Однако это не просто удача. Важно то, что Гейтс осознал значимость сделки. Он понял, что универсальная оперативная система может изменить историю персональной вычислительной техники. На протяжении шести месяцев он неустанно работал для того, чтобы сделать это возможным именно в Microsoft. Таким образом, он сам протянул руку своей удаче.

Говорят, когда он готовился к тому, чтобы начать охотиться за договором с IBM, он заявил своей матери, что она не увидит его на протяжении шести месяцев. Все это время он практически жил в своем офисе, полностью посвятив себя достижению победы в сделке с IBM. Он понимал, насколько это важно.

Главным соперником Microsoft в сделке была компания Digital Research Inc., владеющая операционной системой, которой пользовался Apple II – наиболее успешный портативный компьютер того времени. На самом ответственном этапе переговоров директор Digital Research ушел в месячный отпуск. Гейтс, рассматривающий отпуски как признак слабости, сыграл на отсутствии своего конкурента. Он заключил сделку с IBM – сделку, которая возвестила новую эру в бизнесе.

ВЛАСТЬ «КОМПЬЮТЕРЩИКОВ»

Из колыбели цифровой революции вышли бизнес-лидеры нового типа. Это были «компьютерщики», и Билл Гейтс возглавил их. Гейтс – это идеальное воплощение власти «компьютерщиков». Его восхождение к славе и богатству олицетворяет изменения на небосклоне бизнеса. Технические эксперты, некогда немодные в корпоративной Америке, приобрели преобладающий вес в начале компьютерной революции. Особенно в первое время, когда высокий уровень технической квалификации лидера был существенным для того, чтобы понять стратегические возможности, которые раскрывал «прекрасный новый мир» информационных технологий. Традиционные администраторы общего плана не понимали перспектив нового рынка. Многие из них даже не умели работать на компьютере, стоящем на собственном письменном столе, предоставляя программе работать самостоятельно. Новые же предприниматели Силиконовой долины не носили костюмов.

IBM'щики в синих костюмах, десятилетиями доминировавшие в компьютерном бизнесе, были исключены из списка главных производителей персональных компьютеров. Готовый ввести новую парадигму, Билл Гейтс находился на пороге переворота в мире компьютерного бизнеса. Гейтс и Поль Аллен, его друг по колледжу и партнер в разработке компьютерных языков, сильно отличались от IBM'щиков. Молодой Гейтс — в очках с толстыми стеклами, с перхотью и прыщами, и Аллен — с длинными волосами и неопрятной бородой — казались американцам ходячей карикатурой на знакомых со школы «ботаников». Однако более существенным стало то, что впервые была оспорена несовместимость корпоративной Америки с интеллектом как таковым и технической компетентностью.

Прежде в деловой среде Америки считалось, что выдержка, решительность, удача и тяжелая непрерывная работа достаточны для того, чтобы преуспеть в бизнесе. Сам интеллект не рассматривался как определяющий фактор. В сущности, иногда его считали недостатком, особенно если он сопровождался некоторой социальной неуклюжестью и экстравагантностью. Корпоративная Америка не любит «сдвинутых». Новые компьютерные вундеркинды нахлынули вопреки этой антиинтеллектуальной традиции. По замечанию одного комментатора, «мы должны внести изменения в словарь: умники 1950-х, компьютерщики 1970-х — значение одинаково: интеллект — это источник неприятностей, а не ценность».

До 1970-х героями американского бизнеса были такие люди, как Ли Якокке, главный администратор

Chrysler. Но внезапно с восходом Microsoft и Apple «сдвинутые» унаследовали мир бизнеса. Началась эпоха власти «компьютерщиков».

Конечно же, негативный оттенок слова «компьютерщик», указывающий на оценку, которую общество давало определенному набору характеристик и отношений, — в сущности, пережиток далеких времен, когда физическая сила, отвага и практичность рассматривались как более ценные качества, чем интеллект. Теперь нас ожидает переоценка ценностей. Это особенно очевидно в мире бизнеса, где мы стали свидетелями восхода так называемых *knowledge workers* — высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий. Это указывает на значительные изменения в экономическом эшелоне власти. Они напоминают переворот времен промышленной революции, когда внедрение технологий на фабриках круто изменило модели работы и распределение капитала. Многие эксперты утверждают, что взрывной характер революции информационных технологий указывает на еще более важный сдвиг. Всем хорошо видны сотрясения корпоративного мира.

В эпоху высококвалифицированных компьютерных специалистов новыми корпоративными ценностями стали творческое мышление и техническое ноу-хау. Добавьте сюда деловую хватку и состязательный дух — и вы получите поистине редкую птицу. Эта редкая птица и есть Билл Гейтс. А поразительная удача подняла его на ту высоту, на которой его уникальные способности позволили ему парить в гордом одиночестве.

DOS — БОСС

Билл Гейтс оказался в правильное время в правильном месте. На решающей встрече с IBM в 1980 г. судьба компьютерной индустрии и, возможно, всего мира бизнеса сделала неожиданный поворот. Руководители Big Blue подписали контракт на разработку операционной системы для своего первого компьютера с маленькой фирмой из Сиэтла. Они думали, что просто экономят время, возлагая на незначительного партнера работу в области не самых приоритетных своих направлений. Они занимались прежде всего бизнесом компьютерного аппаратного обеспечения, где крутились настоящие деньги. Однако мир уже менялся.

Сами того не осознавая, они передавали Microsoft Билла Гейтса свою лидирующую позицию на рынке. Много написано о том, как Билл Гейтс манипулировал IBM. Однако решение о подписании контракта с Microsoft было кульминацией целого ряда ошибок Big Blue, которые отражали тогдашнее самодовольство IBM. В результате они утратили свое господство в компьютерной индустрии. Один бывший IBM'щик уподобил состояние того времени старой советской бюрократии, в которой для того, чтобы продвинуться по службе, скорее нужно было производить впечатление на своего непосредственного начальника, чем действительно служить интересам людей. Итак, это было столкновение самодовольной распухшей IBM со сверхактивной голодной Microsoft. Эффект был такой же, как если бы жирного буйвола предоставили пиранье.

Гейтсу, конечно, повезло. Однако, если бы та же самая возможность попала в руки кому-нибудь из его сверстников из Силиконовой долины, результат мог бы быть совершенно иным. В лице Билла Гейтса IBM выбрала единственного человека, который ни за что бы не уронил мяч. В такие моменты история совершает крутой поворот. Осознав, что контракт с IBM — это шанс его жизни, Билл Гейтс сам сделал большую часть дела. То, что IBM не могла увидеть, Гейтс видел совершенно ясно. Мир компьютерных технологий находился на грани важнейшего сдвига — того, который теоретики менеджмента любят называть парадигмальным переходом. Гейтс знал то, что старая гвардия IBM не понимала: именно программное, а не аппаратное обеспечение — ключ к будущему. Он также знал, что сила IBM, лидера рынка, понадобится ему для того, чтобы установить общий стандарт, или платформу, для программных приложений. Эта платформа должна была основываться на уже существующей операционной системе, которую Гейтс купил у другой компании под названием Q-DOS и которая позже была переименована Microsoft в MS-DOS. Но даже Гейтс не мог представить, насколько эта сделка будет прибыльна для Microsoft.

ОСТАВАТЬСЯ СЧАСТЛИВЧИКОМ

Гейтс был слишком светлой головой для того, чтобы не осознавать, что, если он сыграет правильно, его операционная система MS-DOS может стать стандартом в компьютерной индустрии. В то время эта операционная система была только одной из нескольких, имеющих на рынке. Многие специалисты чув-

ствовали, что с чисто технической точки зрения MS-DOS имела серьезные недостатки. Apple уже утвердился в качестве поставщика портативных компьютеров. Создатели Apple принесли в компьютерный бизнес новую культуру и новое отношение к работе. Компьютеры Apple были популярными, потому что с ними было просто и приятно работать. Компания собиралась разработать знаменитую операционную систему Apple Macintosh, основанную на системе иконок, и уже появились признаки того, что в этой игре люди из Apple ушли далеко вперед.

Зато у Гейтса был сильный союзник: за своей операционной системой он имел мощь IBM. Big Blue уже долгие годы доминировала в бизнесе вычислительной техники и, немного запоздав, собиралась выйти на рынок персональных компьютеров. Доверие к марке IBM должно было быть решающим фактором в предстоящей битве. Гейтс правильно рассудил, что блестящая возможность ввести стандарт в индустрии, отличный от предложенного Apple, идет рука об руку с появлением на рынке персональных компьютеров самого надежного в мире производителя компьютеров. На протяжении многих лет IBM гордилась тем, что «никто до сих пор не был уволен за покупку IBM». В то время она славилась репутацией несравненной надежности в компьютерном мире. Персональный компьютер IBM был обречен на то, чтобы получить большой кусок рынка ПК.

Тот факт, что компьютеры с эмблемой IBM собирались заполнить рынок, означал также, что операционная система, которую они использовали, вы-

двинется на первое или второе место. **В каждом компьютере, выставленном IBM, должна была быть установлена MS-DOS.** Для Microsoft это сочетание было идеальным троянским конем. Каждый компьютер с маркой IBM, оказавшийся на письменном столе, открывал бесплатный проезд скрытой внутри него операционной системе Microsoft. В этом состояла удивительная удача Билла Гейтса. Но то, что потом произошло, объясняет, почему именно Гейтс, а не Стив Джобс или другой предприниматель Силиконовой долины стал самым богатым человеком в мире.

В конце 1970-х Microsoft уже предоставила лицензию на свое программное обеспечение множеству клиентов. В 1977-м Гейтс снабжал программным обеспечением компанию Tandy, а также продал Apple лицензию BASIC 6502 для компьютеров Apple II. Microsoft продолжала работать со многими другими ведущими компьютерными компаниями. Это идеальный образ соответствовало целям Билла Гейтса. Программное обеспечение Microsoft становилось стандартом в индустрии. Это была та стратегия, которую он продолжил с MS-DOS, и он делал все для того, чтобы система была установлена на возможно большем количестве компьютеров.

С другой стороны, в Apple придерживались мнения, что единственный способ обеспечить качество своих продуктов — это попытаться сохранить за собой контроль над всем. Позднее это начало касаться и патентованной ими операционной системы Macintosh. Apple не хотела, чтобы кто-нибудь «клонировал» их компьютер. Компания годами решительно

отказывалась предоставить лицензию на свою операционную систему Apple Mac другим производителям. Это означало, что каждый, кто хотел пользоваться удобной операционной системой Apple, должен был приобрести компьютер Apple. Это была стратегия, которая, казалось, имела смысл – но только при старых правилах игры. Проблема Apple состояла в том, что в смысле бизнес-модели и стратегической проекции она стояла всего лишь на одно поколение впереди компьютерного гиганта IBM.

Apple занималась разработкой и программного, и аппаратного обеспечения. Вопреки тому, что ее менеджеры хорошо видели возрастающее предпочтение, которое клиенты отдавали нематериальному «софту», они были неспособны отделить их друг от друга в своей стратегии.

Apple считала, что она располагает убойным сочетанием – в лице Apple Macintosh она имеет лучшую операционную систему и лучший компьютер на рынке – и что ее господство в индустрии портативных компьютеров – лишь вопрос времени. Ошибка состояла в убеждении, что в конце концов победит лучшая технология. К тому времени, когда Apple осознала свою ошибку, Гейтс и Microsoft завладели 80% рынка. (Если бы руководители Apple поинтересовались ходом развития рынка видеомэгнитофонов несколькими годами раньше, они бы поняли, что были не первыми, допустившими эту ошибку. Несмотря на несомненное техническое преимущество видеосистемы Sony Betamax, в итоге она была вытеснена более слабой в техническом отношении системой VHS.)

Бизнес-смекалка Гейтса победила в игре. MS-DOS утвердилась как стандарт в индустрии. Вопрос был в том, продержится ли она достаточно долго. К середине 1980-х уже установилась репутация Гейтса как выдающегося программиста. Мало кто сомневался в том, что он был одним из самых талантливых профессионалов – технарей, вышедших из вихря революции в Силиконовой долине. Его состязательный дух и настойчивость в достижении успеха стали легендарными. Критики ставили под вопрос только его способности как руководителя. Они спрашивали, обладает ли он необходимыми способностями и харизмой для того, чтобы руководить компанией, ставшей главным игроком в корпоративной Америке.

В 1984 г. журнал *Fortune* пожурил его за то, что он не смог развить свои руководительские способности до той глубины, которая позволила бы ему превратить временную победу, которую он одержал, в долгосрочное преобладание на рынке. Бизнес-прессе еще предстояло усвоить, что Гейтс был не просто технарь или везучий компьютерный фанат. В нем было гораздо больше, чем казалось на первый взгляд. Его ведущее положение на рынке компьютерной продукции знаменовало важный сдвиг в раскладе власти в деловом мире.

ЗАКОН МУРА

В 1965 г. Гордон Мур, основатель Fairchild, а потом Intel, обнаружил закономерность, которая потом стала известна как закон Мура, измерив степень возрастания

объема микрочипов. На основании своих вычислений, касающихся темпов продвижения этой технологии, Мур предсказал, что в следующие десять лет количество компонентов, которые будут вмещаться в одном микрочипе, будет удваиваться каждые двенадцать месяцев.

В сущности, это означало, что возможности микрочипов будут удваиваться с каждым годом, причем без существенных прибавок в цене. Прогноз оказался удивительно точным. В начале 1970-х мало кто понимал, что это означает для будущего индустрии. Однако некая пара компьютерных вундеркиндов из Сиэтла считала, что закон Мура — это ключ к лидерству на компьютерном рынке.

Закон Мура вдохновил Гейтса и соучредителя Microsoft Пола Алена основать Microsoft. Алэн убедил Гейтса, продемонстрировав ему действие закона Мура и его бизнес-потенциал в технологии полупроводников, возрастающей по экспоненте. Гейтс помнит, что он скептически сказал Алэну: «Экспоненциальные явления редки. Ты это всерьез?»

Ален был серьезен как никогда. Они с Гейтсом поняли то, что не поняли IBM и DEC, — выводы из этого заключения. Они рассуждали, что, если Мур был прав, обработка данных сделает микрокомпьютеры жизнеспособными за очень небольшой отрезок времени. «Это скоро произойдет», — сказали они и приступили к созданию программного обеспечения для будущих компьютеров.

УСТАНОВЛЕНИЕ СТАНДАРТА

Решение возложить создание операционной системы на Microsoft было ошибкой, которая дорого обошлась IBM. Точно так же решение Apple не лицензиро-

вать свою операционную систему впоследствии помешало ей получить более крупную долю рынка и почти привело компанию к банкротству. Это были ошибки, которые Гейтс не намеревался повторять. К тому дню эти два судьбоносных решения укоренились в культуре Microsoft. Наиболее важно было осознание того, что компания, установившая стандарт в индустрии, окажется во главе рынка почти навсегда. Это то, в чем глубоко убеждены все, кто работает на Билла Гейтса.

«**Мы устанавливаем стандарт**» — таков был девиз Microsoft еще до заключения сделки с IBM. Он подчеркивает то, что ясность мышления у Гейтса была с самого начала. Он объясняет его стремление первым ввести на рынок новые продукты. Если же какой-нибудь компании удастся «обойти» Microsoft, то Гейтс настойчиво стремится приобрести новую технологию, как только она появляется на рынке. В некоторых случаях Гейтс просто скупил бы все акции какой-нибудь компьютерной компании, если бы увидел, что она посредством какого-нибудь важного приложения достигла значительного технического превосходства над его собственной компанией. Действуя так, он заведомо обеспечивает господство Microsoft на рынке. В то же время он имеет возможность получать техническое ноу-хау, привлекая новые интеллектуальные ресурсы к «коллективному разуму» Microsoft.

Сегодняшний девиз «Мы устанавливаем стандарт» остается основой бизнес-стратегии Гейтса. Он также является постоянным напоминанием каждому сотруднику Microsoft, который мог забыть важность урока с IBM.

ВЕЗДЕСУЩИЙ MICROSOFT

Можно его любить, можно ненавидеть, но факт остается фактом: Microsoft Билла Гейтса господствует в мировой компьютерной индустрии. **Примерно на восьмидесяти процентах всех персональных компьютеров установлена та или иная версия Windows Microsoft.** Более того, большинство новых персональных компьютеров выходят в продажу с уже установленным программным обеспечением Microsoft. Это дает Биллу Гейтсу огромное преимущество перед его соперниками.

В последние годы Гейтс показал, что он склонен использовать доминирующую позицию Microsoft, чтобы силой завладеть новыми рынками для распространения своих компьютерных приложений. Некоторые говорят, что он потратил огромные суммы для того, чтобы взять компьютерные рынки мертвой хваткой и навязать покупателям продукты Microsoft. С другой стороны, Гейтс просто делает то, что бы сделал любой умный бизнесмен, — сосредотачивает преимущества на своей стороне.

Наверное, может возникнуть искушение, оглянувшись назад, на начало истории персонального компьютера, рассматривать сегодняшнюю доминирующую позицию Microsoft как данность. Однако считать, что рынок персональных компьютеров стал бы сверхприбыльным автоматически, несмотря на действия таких ключевых игроков, как Билл Гейтс, — крайне узкий взгляд на эволюцию персонального компьютера. Это было бы слишком смелым допущением. Другая возможная интерпретация — посмотреть на

главенство Microsoft как на результат ошибок остальных — в основном IBM и Apple. Но это тоже серьезным образом преуменьшает роль Билла Гейтса и его коллег по Microsoft.

РЕЗЮМЕ: БЫТЬ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ В НУЖНОМ МЕСТЕ

В эпоху высококвалифицированных компьютерных специалистов новыми корпоративными ценностями стали творческое мышление и техническое ноу-хау. Добавьте сюда деловую хватку и состязательный дух — и вы получите поистине редкую птицу. Эта редкая птица — Билл Гейтс. А поразительная удача подняла его на ту высоту, на которой его уникальные способности позволили ему парить в гордом одиночестве.

Первые уроки школы Билла Гейтса по руководству бизнесом

1. *Власть «компьютерщиков»:* доверь технологии формировать твою стратегию. Гейтс является одним из немногих бизнес-лидеров, по-настоящему понимающих значение технологии. Это позволяет ему принимать стратегические решения, основанные на его собственном видении направлений развития технологии.
2. *Быть в нужное время в нужном месте.* В 1980 г. Microsoft выпала большая удача, когда IBM — тогдашний лидер на компьютерном рынке — подписала контракт с Биллом Гейтсом на разработку операционной системы для ее первого персонального компьютера.
3. *Оставайся удачливым — не играй неумело.* Удача кратковременна, важно то, что ты потом с ней сдела-

ешь. Многие миллионеры из Силиконовой долины могли бы быть миллиардерами, если бы использовали свою удачу так, как Гейтс. Когда ему в руки попал шанс его жизни, Гейтс схватил его двумя руками. С тех пор он не знал падений и не подает признаков потери контроля над игрой.

4. *Тот, кто устанавливает стандарт, побеждает.* Что Гейтс понял, а другие не поняли, — так это то, что в компьютерном бизнесе доля участия сохраняется сама собой. Если компания устанавливает стандарт в индустрии, для нового участника становится намного труднее вытеснить ее с этой позиции. «Мы устанавливаем стандарт» — таким был девиз Microsoft еще с его ранних дней, задолго до того, как был подписан решающий контракт с IBM. Сегодня он остается центральным в бизнес-стратегии Билла Гейтса.
5. *Используй свое преимущество.* Гейтс умело использовал господствующую позицию Microsoft на рынке для того, чтобы ввести свои собственные версии новых приложений. Это та самая агрессивная рыночная стратегия, которая побудила американские правительственные антимонопольные власти начать юридически преследовать компьютерного гиганта.

Глава 2

ВЛЮБИТЬСЯ В ТЕХНОЛОГИЮ

Теперь я действительно понимаю, как писать программы; предстоит создание целого нового мира стандартов; мои люди лучше всех разбираются в этом, и никто другой не может это сделать.

Билл Гейтс

УБилла Гейтса на протяжении всей жизни длился любовный роман — с персональным компьютером. С самого начала Гейтс и его друг Пол Аллен поняли, что компьютер изменит мир. До поздней ночи они говорили о том, как будет выглядеть «посткомпьютерный мир». Они никогда не сомневались в том, что революция наступит. «Она наступит скоро» — это был символ веры основателей Microsoft, и они писали программное обеспечение в расчете на то, что она вот-вот придет. Что они никогда не могли и вообразить — это ту роль, которую они сыграют, или необыкновенное стечение обстоятельств, которое вытолкнет их компанию на мировую сцену. Но даже тогда они знали, что IBM и другие основные компьютерные компании, такие как Digital Equipment Corporation (DEC), в этом участвовать не будут и что их ждут большие проблемы.

«Помню, в самом начале нам хотелось знать, что бы означало для DEC, если бы когда-нибудь микрокомпьютеры стали бы одновременно мощными и достаточно дешевыми? Что бы это значило для IBM? Да они же просто лопнут как мыльный пузырь! Может быть, это случится даже завтра. Мы говорили себе: Боже, почему эти парни так спокойны? Почему они не поражены и не испуганы?»

Технические знания Гейтса — один из главнейших факторов в продолжительном успехе Microsoft. Он сохраняет контроль над ключевыми решениями в этой области. Во многих случаях он видел будущее развитие технологии более четко, чем его соперники.

БОРЦЫ ЗА КОДЫ

Гейтс — один из немногих главных администраторов из технической области компьютерной индустрии, который уцелел и преуспел в ее бизнес-области. Его любовный роман с технологией дает его лидерству особое преимущество. Со всем своим богатством и коммерческим опытом глубоко в душе Гейтс остается таким же, каким был вначале, — технарем.

Гейтс рассматривает «пишущий код» — так называют компьютерное программирование — как высшее призвание. Сотрудники Microsoft делятся на два вида: группу разработчиков продуктов, в которую входят и главные программисты, и все остальные.

Группы разработчиков получают львиную долю фондовых опционов; всякий раз, когда возникает нехватка офисной площади, личные офисы штатных программистов в кампусе Microsoft в Редмонде защищают особо энергично. (В итоге в 1995 г. проблема стала настолько острой, что небольшие группы программистов были перемещены в крыло, находящееся в миле от главного кампуса.)

Коллеги по Microsoft согласны в том, что технические знания Гейтса дают ему огромное преимущество в бизнесе. «Он способен задать правильный вопрос. Он будет знать какую-нибудь очень тонкую подробность в программе, а ты будешь удивляться: „Откуда же он мог это знать?“» — говорит Брэд Сильверберг, один из команды разработчиков Windows.

Сам Гейтс заявляет, что он в состоянии помнить «огромные куски» с кодами многие годы после того, как он в последний раз этим занимался. Раньше он бы сам проверил каждую строчку с кодом. Сейчас это уже невозможно, хотя он все еще страстно интересуется всеми новыми продуктами Microsoft.

«Конечно, я умею пользоваться всеми нашими продуктами, — говорит он, — но я, возможно, не могу проверить все коды. Моя роль состоит преимущественно в том, чтобы определять стратегию и направления совместной работы коллектива. Из этого активного творческого процесса я должен выбрать самое важное и обеспечить, чтобы оно дошло до пользователя».

С другой стороны, по его мнению, бизнес не требует особых умений. «Если ты хоть сколько-нибудь разбираешься в математике, значит, ты понимаешь бизнес — у него нет каких-то особых глубин», — заметит он в 1992 г. По его словам, для бизнеса используется всего лишь десять процентов его собственного «умственного цикла».

НАЧАТЬ МОЛОДЫМ

Всем хорошо известно стремление Гейтса набирать на работу лучших выпускников прямо из колледжа. Первоначально же компания просто наняла самых умных учеников, которых Гейтс и его партнер Пол Аллен знали еще по школе. Их они называли «умными друзьями». Но ко времени перемещения компании из Альбукерка в Сиэтл «умные друзья» были

исчерпаны и пришлось начать брать на работу «умных незнакомцев». С годами компания выработала свои собственные техники и предпочтения набора. С самого начала Гейтс понимал, что его подходу к разработке программного обеспечения лучше всего могут быть обучены именно «молодые, совсем еще неопытные люди».

Когда к 1994 г. средний возраст сотрудников Microsoft вырос до 31 года, Гейтс заявил, что он бы хотел вернуть процентно-возрастное соотношение к 80 процентам сотрудников, нанятых прямо после колледжа, как это было раньше. «Молодые люди имеют большее желание учиться и приходят с новыми идеями», — говорил он.

Многолетний роман Гейтса с компьютерами начался еще в школе. В то время относительно немногие училища были в состоянии обеспечить доступ своих учеников к компьютерам, но Лейксайд, школа, которую он посещал, была исключением. Гейтс заключил свою первую сделку в компьютерном бизнесе в нежном возрасте тринадцати лет, когда он согласился отслеживать появление компьютерных вирусов в оплату на бесплатное пользование компьютером.

«Когда я был молодым, мне повезло получить в свое распоряжение компьютер, который был очень дорогим и весьма ограниченным в своих возможностях. Но все же он меня завораживал», — заметил однажды он.

Для молодого Гейтса знакомство с компьютерами раскрыло целый новый мир. Он и его юные друзья

смогли увидеть то, что взрослые, уже работающие в компьютерной индустрии, не смогли, — огромный потенциал компьютера, способный изменить жизнь. Большинство считало, что компьютеры принадлежат офисам и должны остаться там. Но для Гейтса и его друзей потенциал компьютера был намного больше.

«Некоторые мои друзья и я много это обсуждали и в результате сделали вывод, что после расцвета технологии микрочипов ими сможет пользоваться каждый. Мы действительно не видели никаких ограничений в потенциале компьютеров и считали, что писать компьютерные программы необходимо, причем прямо сейчас. Итак, мы наняли тех наших друзей, которые умели писать программы, для того чтобы создать новый инструмент — инструмент информационной эпохи, который может увеличить силу вашего ума вместо силы мышц».

Другое огромное преимущество Гейтса и его друзей состояло в том, что они были причастны к развитию программирования с самых ранних его дней. «Сосредоточив все усилия в одной точке и влившись в индустрию в ее самые первые дни, мы смогли создать компанию, которая сыграла центральную роль в революции высоких технологий. Сейчас, к счастью, революция все еще находится на своем раннем этапе. С момента основания компании прошло двадцать три года. Но нет сомнения в том, что если мы останемся верными навыкам, которые мы сформировали за это время, следующие двадцать три года принесут нам намного больше возможностей и, может быть, помогут нам достигнуть первоначальной цели — компьютер на каждом столе в каждом доме».

Но их молодость тоже создавала им некоторые проблемы. Когда Гейтс и его партнер Пол Аллен основали Microsoft, им не сразу удалось заставить другие фирмы воспринять их всерьез. «Вначале к тебе относятся с некоторой долей скептицизма. Если ты слишком молод, трудно снять помещение. Невозможно взять машину напрокат, если тебе меньше двадцати пяти лет, так что на встречи с клиентами я всегда ездил на такси. Когда же люди предлагали встретиться в баре, чтобы обсудить наши дела, я не мог пойти в бар, потому что меня туда не пускали», — рассказывает Гейтс.

Впрочем, молодость имела и свои преимущества. По крайней мере, именно по этой причине конкуренты вначале часто недооценивали деловую хватку Гейтса. Джек Сэмс, один из руководителей ИВМ, которые подписали контракт с 21-летним Гейтсом о снабжении первых компьютеров ИВМ операционной системой, вспоминает: «Когда он вошел, я подумал, что это курьер».

Это была ошибка, о которой ИВМ потом пожалела. Гейтс видел, какое впечатление создает его молодость, и использовал его с большой выгодой для себя.

«В этом есть свой прикол, — заметил он спустя годы. — Сначала люди реагируют скептически; они заявляют: „Да что вообще знает этот мальчишка!“ Но когда ты показываешь им, что у тебя действительно есть хороший продукт и что ты что-то знаешь, они, как ни странно, выпадают за борт. Так что, когда мы

достигли определенного порога, по крайней мере в этой стране, наша молодость стала очень ценным качеством».

«КОМПЬЮТЕРЩИКИ» НЫНЧЕ В МОДЕ

Социально неадаптированному, надменному и неловкому Гейтсу удалось совершить в Microsoft еще одну поразительную вещь: он сумел впервые сделать разработку программного обеспечения модным делом. Отчасти это было просто результатом больших денежных сумм, которые можно было получить за разработку качественных продуктов. Но процесс пошел дальше. Когда Гейтс и его друзья из Лейксайда подолгу торчали в компьютерном классе, их считали «сдвинутыми». Но когда такие компании, как Microsoft и ее соперник Apple, добились известности, отношение общества к ним стало меняться.

В середине 1980-х заниматься компьютерами стало «круто». По всей Америке самые блестящие студенты мечтали о карьере программиста. Они не могли дождаться окончания школы для того, чтобы отправиться в Силиконовую долину или в кампус Microsoft, где бурлила настоящая жизнь. Кроме того, у Microsoft была своя особая культура и подход к бизнесу.

К тому времени Гейтс и его коллеги по Microsoft изобрели свой собственный язык, основанный на сленге, которым они пользовались, когда сами были школьными компьютерными хакерами. Например:

- Dogfood (собачья пища) – программа, которая не годится для продажи, но достаточно хороша для внутреннего пользования.
- Selftoast (поджарить себя) – противоречить самому себе.
- Vaporware (товар из пара, иллюзорный товар) – продукт, который по тем или иным причинам не достиг рынка.
- Face-mail – разговаривать в одном помещении (в противоположность голосовой и электронной почте).
- Braindump (разгрузка мозгов) – передача другому технических знаний.

НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И MICROSOFT

Гейтс, пришедший из технической сферы, понимает важность инвестиций в научные исследования. Чрезвычайно большой процент дохода Microsoft он инвестирует в исследования и разработки. Дошло до того, что в 1984 г. журнал *Forbes*, составляющий каждый год список богатейших людей в мире, отметил, что Гейтс никогда не появится в его списке из-за того, что он так много средств вкладывает в научные разработки.

Гейтс признался, что непропорционально высокие расходы на исследования являются одним из главных

факторов успеха Microsoft, но этому легко могут подражать другие фирмы. Вкладывая огромные средства из доходов компании в научные разработки, Гейтс обеспечивает постоянное процветание Microsoft и готовность к следующему большому делу. В своих программных лабораториях Microsoft разрабатывает продукты на пять лет вперед.

GENERAL MOTORS ПРОТИВ MICROSOFT

Гуру менеджмента Том Петерс называет некую дату в середине 1990-х как день, в который мир изменился. Тогда стоимость акций Microsoft в первый раз обогнала стоимость акций General Motors. В тот день Уолл-Стрит оценила Microsoft, который практически не имел «физического» имущества, кроме нескольких зданий в Редмонде, Вашингтон, выше, чем General Motors со всеми его фабриками, офисами и оборудованием. Всего несколько лет назад подобное было немыслимо.

Вкладывая огромную часть доходов компании в научные разработки, Гейтс постоянно обеспечивает Microsoft источником интеллектуального капитала. По мнению Джона Рооса, профессора по бизнес-стратегиям в знаменитой во всем мире швейцарской бизнес-школе IMD, General Electric символизирует индустриальную эпоху, в то время как Microsoft — новую информационную эпоху.

Как вы можете объяснить этот переворот? «Суть в том, — замечает профессор Роос, — что главное условие конкурентоспособности компании — это ее сотрудники, а не имущество, которым она владеет. Интеллектуальный

капитал как понятие говорит о будущих возможностях компании гораздо больше, чем те критерии качества работы, которыми мы пока пользуемся. Если ведущие пятьдесят программистов Microsoft вдруг покинут компанию, цена ее акций, скорее всего, существенно упадет».

НЕ ИЗОБРЕТАЙТЕ КОЛЕСО ЗАНОВО

Конкуренты Microsoft утверждают, что компания не сильна в новациях и ее достижения в создании программного обеспечения весьма немногочисленны. Майк Зисман из компании Lotus, многолетнего соперника Microsoft, заявляет: **«Я не переживаю из-за Microsoft. Они никогда не создавали ничего нового».** Но эта бравада маскирует настоящую силу «чародеев софта» из Редмонда: они очень, очень ловко умеют позаимствовать чужую идею и превратить ее в полезный продукт.

Действительно, сам Гейтс не является изобретателем и не нанимает на работу людей, умеющих каждый раз находить оригинальное решение проблемы. Большинство людей рожают только одну блестящую идею за всю свою жизнь, говорит он. Он также считает, что большинство решений уже где-то существует и просто должны быть распознаны. В этом, утверждает Гейтс, его подлинный талант – найти решение, заполучить его и превратить в продукт, успешно реализуемый на рынке.

Даже DOS, операционная система, сделавшая Microsoft знаменитым, не была изобретена Гейтсом.

Его партнер Пол Аллен купил версию операционной системы под названием Q-DOS у другой компьютерной компании — Seattle Computers за 50 000 долларов. Microsoft дополнил ее и предоставил IBM для ее первого персонального компьютера. В результате Гейтс и Аллен сделали на этом миллиарды долларов.

Microsoft — это не самая новаторская компания в мире, однако ей нет равных в способности брать идеи и превращать их в коммерческие предложения. Гейтс много раз демонстрировал, что инновации, исследования и научные разработки не обязательно представляют собой одно и то же. Во многих случаях акцент ставится на исследовании того, как клиенты хотят использовать данное приложение, и на разработку рыночного продукта, отвечающего их требованиям. Значение чистого изобретательства переоценивают, считает Гейтс. Он предпочитает осмотреться по сторонам в погоне за уже имеющимися решениями, которые можно усовершенствовать, вместо того чтобы постоянно изобретать колесо заново.

Microsoft показала также, что она сильна в формировании будущих направлений в развитии технологий, и больше всего — в распространении различных средств информации. В начале существования CD-ROM, когда эта технология еще только пробивалась на рынок, Гейтс провел серию конференций для того, чтобы рекламировать идею CD-ROM. Эти события поддержали развитие новой технологии и поставили Microsoft в центр движения за ее распространение.

Пока шла битва за то, чтобы ввести это устройство в моду, Гейтс осознал, что столкнулся с «проблемой

курицы и яйца». Производители аппаратного обеспечения не собирались включать CD-ROM в свои компьютеры, пока кто-нибудь не начал производить продаваемые наименования CD-ROM. С другой стороны, никто не хотел инвестировать средства в производство новых наименований CD-ROM, пока под них не было аппаратного обеспечения. В результате сложилась тупиковая ситуация, угрожающая заблокировать новую технологию. Гейтс поручил своим разработчикам создать в срочном порядке несколько наименований CD-ROM. Результатом была серия справочных изданий, которые в конце концов привели к созданию «Энкарты» — первой мультимедийной энциклопедии. Технология CD-ROM, как мы все знаем, получила огромное распространение.

Многолетний роман с компьютером держит Гейтса в авангарде его индустрии — индустрии, где так легко потерять почву под ногами. «Главное состоит в том, чтобы ты получал удовольствие от того, чем ты занимаешься каждый день. Для меня это работа с очень умными людьми и работа над новыми проблемами. Каждый раз мы думаем: „Ну наконец-то мы достигли кое-какого успеха“. Мы должны быть очень осторожными и не останавливаться на достигнутом, потому что в нашем бизнесе планка поднимается постоянно. Мы всегда принимали во внимание мнение клиента, который говорит нам одно и то же: наши компьютеры слишком сложны и недостаточно удобны. Конкуренция, технические достижения и исследования превращают компьютерную промышленность, в частности производство программного обеспечения, в волнующую сферу деятельности, и я считаю, что у меня в этом бизнесе самые лучшие позиции».

РЕЗЮМЕ: ВЛЮБИТЬСЯ В ТЕХНОЛОГИЮ

Второй цикл уроков в школе бизнеса Билла Гейтса

1. *Разбираться в технологиях.* В эпоху высококвалифицированных специалистов только технарь может создать такую компанию, как Microsoft. Только человек с основательным и глубоким познанием в области технологий может по-настоящему понять то, что происходит в этой индустрии, различить тенденции и выработать стратегию.
2. *Создать бизнес-культуру, которая осознает значение технических экспертов.* Большинство компаний традиционно больше ценят сотрудников общего плана, чем специалистов. В Microsoft, наоборот, программисты представляют более высокую ценность, чем менеджеры.
3. *Многолетний роман Гейтса с компьютерами начался еще в школе.* В то время относительно немногие училища были в состоянии обеспечить доступ своих учеников к компьютерам, но Лейксайд, школа, которую он посещал, была исключением. Гейтс заключил свою первую сделку в компьютерном бизнесе в возрасте тринадцати лет, когда он согласился отслеживать появление компьютерных вирусов в обмен на бесплатное пользование компьютером.
4. *Инвестировать в научные исследования больше, чем все остальные.* Вкладывая огромные средства из доходов компании в научные разработки, Гейтс обеспечивает постоянное процветание Microsoft и готовность к следующему большому делу. В своих программных лабораториях Microsoft разрабатывает продукты на пять лет вперед.

5. *Передовые технологии формируют будущее.* Несмотря на то что Microsoft не является великим изобретателем, ей нет равных в искусстве заимствовать чужие идеи и превращать их в выгодные коммерческие предложения. Действительно, сам Гейтс не является изобретателем и не нанимает на работу людей, умеющих каждый раз находить оригинальное решение проблемы. Большинство людей рожают только одну блестящую идею за всю свою жизнь, говорит он. В этом, утверждает Гейтс, его подлинный талант — найти решение, заполучить его и превратить в продукт, успешно реализуемый на рынке. Гейтс старается использовать мощь Microsoft для того, чтобы поддержать технологии будущего, например различные виды СМИ, чтобы принять участие в формировании будущего.

Глава 3

ПЛЕННЫХ НЕ БРАТЬ

Гейтс упрям как черт. Это пугает... Он повторяет свои действия снова и снова, уподобляясь китайской пытке водой. Его развлечение – рвать людей на куски.

**Стюарт Элсоп,
редактор электронной почты**

Билл Гейтс – жестокий соперник, стремящийся к безоговорочной победе. Это делает его особо трудным противником, не идущим ни на какие компромиссы. Самого Гейтса это не заботит, он открыто говорит об уничтожении своих соперников. Он не берет пленных и внедряет на рынке свои продукты самым агрессивным образом.

Продвижение на рынке продуктов Microsoft, включая постоянные усовершенствования, делающие более ранние версии программного обеспечения устаревшими, сильно раздражает некоторых членов правительства США. Эти и другие проблемы – включая ряд жалоб со стороны конкурентов из компьютерной индустрии – вызвали рост интереса федеральных антitrustовских властей, которые начали расследование предполагаемой запрещенной деятельности Microsoft, направленной против его конкурентов. До сих пор ни одно из обвинений не было доказано.

Гейтс энергично защищает рыночную стратегию компании, утверждая, что Microsoft оказывает положительное влияние на выбор покупателя. Каким бы то ни был конечный результат расследований, никто не отрицает, что Гейтс – сильнейший противник и замечательный рыночный стратег. Журнал *Fortune* утверждает, что каждое успешное начинание требует для своей реализации трех личностей: мечтателя, бизнесмена и «настоящего сукина сына». «Билл Гейтс обладает всеми тремя качествами, и это ставит его впереди списка как самого успешного в мире бизнесмена, начавшего с нуля и достигшего вершин бизнеса».

Утверждают, что когда Гейтс говорит о конкурентах, он рассматривает всех как одно целое. Когда же конкуренты говорят о нем, они считают его чем-то особенным.

ИСПОЛЬЗУЙ ПОЗИЦИЮ НА РЫНКЕ В СВОИХ ИНТЕРЕСАХ

В чем Гейтс, безусловно, силен, так это в использовании рыночной позиции Microsoft для того, чтобы обеспечить доступ к новым и набирающим силу рынкам. В действительности если ты владеешь операционной системой, с которой работает восемьдесят процентов компьютеров всего мира, то это дает тебе огромное преимущество как на переговорах, так и на самом рынке. Это не только приносит большие суммы наличных денег для инвестиций в новые исследования и разработки продуктов, но и дает большие возможности для пакетирования программной продукции.

В ряде случаев Гейтс активно использовал свою главенствующую позицию на рынке для того, чтобы уничтожить своих конкурентов. Он никогда не боялся вступить в конфликт с серьезным противником. Он доказал это, когда Apple решила, что приобретение его графического интерфейса Windows дало бы Гейтсу слишком большую власть, или позже с Apple-IBM, когда две компании объединили свои силы для того, чтобы растоптать его, или же с Borland, с которой он вел войну за базы данных.

Его успех в этих и других войнах за сферы влияния был таким, что «умные деньги» из Силиконовой доли-

ны не играли против Microsoft. Использование рычагов — это то, что Гейтс делает лучше всех. Его прагматичный и логический подход базируется на извлечении максимальной пользы из своей позиции на рынке.

ЕСЛИ НЕ МОЖЕШЬ ПОБЕДИТЬ, КУПИ ИХ

Прагматизм Гейтса доходит до того, чтобы просто покупать себе путь к ключевым рынкам. Он вполне готов к тому, чтобы купить разработки других фирм и вставить их в систему Microsoft. Столкнувшись, например, с необходимостью создать базу данных для того, чтобы выдержать соревнование с Borland, он купил за сто семьдесят миллионов долларов программное обеспечение, уже разработанное другой компанией.

В сущности, это стратегия, которую Гейтс использовал уже много раз. Так, например, в 1982 г. он купил основу DOS у маленькой компании под названием Seattle Computers и превратил ее в промышленный стандарт. Причем Гейтс готов присвоить не только программное обеспечение. В некоторых случаях Гейтс покупал целые компании только для того, чтобы заполучить для себя некоторых исключительных программистов, имеющих долю в акциях фирмы. В таких случаях Гейтс готов предложить несколько миллионов долларов, чтобы привлечь ключевых специалистов в Microsoft. Таким образом, он может очень быстро обеспечить компании Microsoft большое количество технических экспертов.

«Мы купили много маленьких фирм, и, я бы сказал, это влило в нас жизнь, — отмечает он. — Это фир-

мы, которые сами не уцелели бы. Но когда их возможности сочетаются с нашими, мы создаем продукты намного лучше, чем если бы мы это делали врознь».

В ПОСТЕЛИ С ВРАГОМ

При всем своем боевом духе Гейтс не позволяет личной неприязни влиять на его коммерческие решения. Как настоящий прагматик, во многих случаях Гейтс вел ожесточенные сражения, длившиеся годами, с соперником, с которым потом, если это ему было выгодно, он начинал создавать общий бизнес. Почти в каждом случае это происходило на его условиях. В последние годы он удачно вложил немало средств в Apple, для того чтобы поддержать компанию, долгие годы атаковавшую его позиции на рынке.

В то время как многие бизнес-лидеры остаются под властью чувства личной вражды и позволяют ей руководить своими решениями, Гейтс всегда рационален. Критики утверждают, что в некоторых случаях он позволяет своим эмоциям вырваться на волю — в частности, что его неприязнь к некоторым соперникам иногда омрачает его суждения. Как избалованный ребенок в приступе гнева, он иногда может накричать на тех, кто вызывает его неудовольствие, — однако только в интересах Microsoft.

Вообще же Гейтс обладает замечательной способностью держать свои личные пристрастия в стороне от деловых решений. Что бы он ни делал, даже если бы это было разрушительным для его компании, конечная цель этого — чисто коммерческая. Единственное, что

для него имеет значение, — это победа; для нее он бы уничтожил врага, но это не означает, что позже он не готов с ним работать. Это делает его гораздо более опасным соперником, чем человека с горячей головой, позволяющего эмоциям руководить своими действиями.

Соревноваться с Гейтсом — все равно что играть в шахматы. Он всегда думает на несколько ходов вперед и наказывает своих оппонентов за их ошибки хладнокровным и агрессивным безразличием. Поэтому многие в индустрии его боятся.

МЕНЕДЖМЕНТ, ОСНОВАННЫЙ НА РИСКЕ

Одновременно с рассудительным и бесстрастным подходом к бизнесу Гейтс знает толк в риске. Этому его научили годы в сфере компьютерного бизнеса. Там, где другие, не склонные к риску, откладывают решение на потом, Гейтс уверен, что в компьютерной индустрии скорость перемен настолько высока, что бездействие зачастую несет в себе самый большой риск. Он знает, что риск должен находиться в балансе с выигрышем.

«Если хочешь создать компанию, это требует такой энергии, что ты неизбежно должен преодолеть боязнь риска. Я не думаю, что надо обязательно создавать новую компанию в начале своей карьеры. Есть большой смысл в том, чтобы сначала работать в другой компании и войти во все тонкости ее работы. Однако мы с Полом Аленом боялись, что кто-нибудь может нас опередить. Мы просто не могли себе позволить выждать еще годик — дело только начиналось, и нам необходимо было чувствовать твердую почву под ногами.

Я так волновался, что не думал о риске. Это правда, я мог легко обанкротиться, но у меня были качества, которые позволили бы мне без труда найти работу. К тому же мои родители были готовы послать меня обратно в Гарвард завершить образование, если бы я этого захотел.

Я начал бояться в тот момент, когда стал принимать на работу своих приятелей, они, естественно, ожидали, что я буду оплачивать их труд. Потом у нас появились клиенты-банкроты — клиенты, на которых я рассчитывал. И скоро у меня возник невероятно консервативный подход: я хотел иметь столько денег в банке, чтобы я мог всем платить в течение одного года, если бы у нас не было никаких доходов. Все это время я оставался ему верным. Теперь у нас есть около десяти миллиардов долларов, что более чем достаточно на будущий год».

НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ

Гейтс никогда не останавливается на достигнутом. Вот уже два десятилетия он играет в покер с компьютерной индустрией, где наблюдается, вероятно, самая ожесточенная конкуренция в мире. Мультимиллиардер и все еще сравнительно молодой человек, он мог уйти на заслуженный отдых в любое время. Но он не подает признаков сбавления темпа. Многие из его сверстников, с которыми он начинал, теперь вышли из строя, включая его бывшего партнера Пола Алена (он покинул Microsoft из-за плохого здоровья). Несмотря на то что пара-тройка одаренных компьютерщиков попытались вернуться, включая Стива Джобса, недавно возвратившегося в Apple, Гейтс один из немногих, которые не ушли с фронта.

Большая часть из них начали писать книги, основывать новые компании или просто жить в свое удовольствие. Но не Гейтс. Свою книгу о Microsoft он писал, сдерживая натиск антitrustовского иска и стараясь спасти компанию от раздела. На вопрос о его планах стать главным игроком в интернет-технологии он ответил: «Дело в том, что многие из наших конкурентов в области операционных систем устали. Хорошо, что у нас теперь появились новые конкуренты. Всегда забавно, когда тебя списывают со счетов и считают неудачником». Однако известно одно — этот неудачник кусается.

ГЕЙТС И ЗАКОН О КОНКУРЕНЦИИ

Критики обвиняют Гейтса в том, что он препятствует развитию новых сфер производства с помощью широких рекламных компаний своих продуктов, которые он намеревается выпустить на рынок в будущем. Цель этих акций, говорят многие из компьютерной индустрии, — оповестить конкурентов о том, что он собирается продвигать на рынке новый продукт, и таким образом предупредить другие компьютерные фирмы не соваться в эту область и не доводить дело до открытого сражения, даже если до запуска на рынок этого нового продукта остается еще несколько месяцев. Это обвинение было одним из многочисленных исков, выдвинутых против Microsoft, по которому несколько лет велись расследования Федеральной торговой комиссией и антitrustовским отделением Министерства юстиции США.

Несмотря на это, Гейтс всегда отрицал, что Microsoft злоупотребляет своими позициями на рынке. В последнее время он существенно укрепил авторитет компании на компьютерном рынке.

«Главная роль закона о конкуренции состоит в защите прав покупателей и в том, чтобы гарантировать создание новых продуктов. Взгляните на разные секторы экономики и спросите: „Где это происходит без проблем?“ Критерии не имеют значения; нет сомнения в том, что в одном секторе дела будут обстоять лучше всего, и это будет индустрия персональных компьютеров. Я не имею в виду компьютерную индустрию в целом, так как вы должны помнить, что до того, как она обособилась, структура была совершенно другой. Если ты купил компьютер у Digital, IBM, Hewlett Packard или у кого-то еще, он работал только со своим программным обеспечением. Это был тупиковый путь.

Мечта Microsoft состояла в том, чтобы все эти компьютеры работали на одном стандарте. Причина этого проста: если хочешь иметь много хороших программ, для этого нужно много хороших компьютеров, миллионы и миллионы. Поэтому ты должен сделать их дешевыми, а программное обеспечение должно подходить всем их модификациям. Таким образом, цель компьютерной индустрии — заставить каждую компанию изготовить самый портативный, или самый быстрый, или самый дешевый компьютер. Это было бы замечательно для потребителей и превратилось бы в стимул для возникновения обширного рынка компьютерного „софта“.

Часть динамики распространения персональных компьютеров состоит в следующем: вместо того чтобы просить разработчиков взаимно дублироваться, мы берем что-нибудь, что типично для всех приложений, и вставляем его в Windows. Возьмем, например, доступ в Интернет — вместо того чтобы каждый это делал сам, мы делаем это за всех. В этом и состояло развитие компьютерного рынка — появились графические интерфейсы, поддержка жесткого диска, сетевая поддержка, теперь поддержка Интернета, включая браузеры.

Я считаю, что антитрестовские законы хороши только на бумаге. Есть люди, считающие, что они должны быть более мягкими, но это их личное дело. Когда я начинаю новый бизнес, я вместе со своими адвокатами очень внимательно все проверяю, чтобы убедиться, что я держусь на расстоянии в сто миль от всего, что могло бы оказаться спорным с точки зрения закона. Поэтому я несколько удивлен тем, что мы оказались втянуты в антитрестовский конфликт. Слава Богу, в судебном праве все факты проверяются, и людям видно, способствует ли рыночная конкуренция интересам покупателей. У нас нет сомнений, что потребители разберутся, что к чему.

Между тем вокруг нас снова поднимается шум, потому что судебное разбирательство — дело серьезное. Правительство приняло этот вызов, было высказано много правильных слов; надеюсь только, что все это не слишком отвлечет нас от нашей основной деятельности».

РЕЗЮМЕ: ПЛЕННЫХ НЕ БРАТЬ

Билл Гейтс — жестокий соперник, стремящийся к безоговорочной победе. Это делает его особо трудным противником, не идущим ни на какие компромиссы. Самого Гейтса это не заботит; он открыто говорит об уничтожении своих соперников.

1. *Используй свои позиции на рынке.* В чем Гейтс, безусловно, силен, так это в использовании рыночной позиции Microsoft для того, чтобы обеспечить доступ к новым и набирающим силу рынкам. В действительности если ты владеешь операционной системой, с которой работает восемьдесят процентов компьютеров все-

го мира, то это дает тебе огромное преимущество как на переговорах, так и на самом рынке. Это вызвало возрастание интереса к нему федеральных антitrustовских властей, которые начали расследование за предполагаемую незаконную деятельность Microsoft, направленную против его конкурентов.

2. *Покупай экспертов.* Прагматизм Гейтса доходит до того, чтобы просто покупать путь к ключевым рынкам. Он всегда готов к тому, чтобы купить разработки других фирм и вставить их в систему Microsoft.
3. *Держи свои личные пристрастия в стороне от деловых решений.* Он не позволяет личной неприязни влиять на его деловые решения. Как настоящий прагматик, во многих случаях Гейтс вел ожесточенные сражения, длившиеся годами, с соперником, с которым потом, если это ему было выгодно, он начинал создавать общий бизнес.
4. *Взвешивай риск и выгоду от него.* Одновременно с рассудительным и бесстрастным подходом к бизнесу Гейтс знает толк в риске. Этому его научили годы в сфере компьютерного бизнеса. Там, где другие, не склонные к риску, откладывают решение на потом, Гейтс уверен, что в компьютерной индустрии скорость перемен настолько высока, что бездействие зачастую несет в себе самый большой риск.
5. *Никогда не останавливайся на достигнутом.* Гейтс никогда не останавливается на достигнутом. Вот уже два десятилетия он играет в покер с компьютерной индустрией, где наблюдается, вероятно, самая ожесточенная конкуренция в мире. Мультимиллиардер и все еще сравнительно молодой человек, он мог уйти на заслуженный отдых в любое время. Но он не подает признаков сбавления темпа.

Глава 4

БЕРИ НА РАБОТУ ТОЛЬКО ОЧЕНЬ УМНЫХ ЛЮДЕЙ

Концепция привлечения умных людей, с помощью которой Гейтс формировал организацию, — единственный, самый важный и часто намеренно упускаемый из виду аспект успеха Microsoft.

Рэндал Стросс,
профессор, автор книги
«Путь Microsoft»

Гейтс, как разумный человек, не пытается приписать себе весь успех Microsoft. Его готовность признать талант других в его сфере имеет решающее значение. Журнал *Fortune* отмечает: «**Microsoft руководил человек, всеми признанный гением и, что еще важнее, обладающий способностью признавать гений других людей**».

Сам Гейтс подтверждает: «Я должен сказать, что мои лучшие деловые решения касались подборки персонала. Решение начать бизнес вместе с Полом Аленом находится, вероятно, на вершине списка. Еще могу назвать приглашение на работу моего друга Стива Балмера, который с тех пор оставался моим главным бизнес-партнером. Очень важно иметь кого-то, кому ты можешь доверять полностью, кто абсолютно предан, кто разделяет твои взгляды, кто, наконец, обладает немного другим набором умений и иногда способен проверить то, что ты делаешь. Ты делишься с ним идеями и знаешь, что он может сказать: „Эй, подожди минутку, а ты подумал о том или сем?“ Польза от человека, обладающего таким складом ума, не только делает бизнес более увлекательным, но и на самом деле ведет к успеху».

Гейтс на дух не переносит посредственных работников. «Я не нанимаю дураков», — говорит он. В некоторых кругах его отношение рассматривалось как элитарное и вызывало критику. Но в нем есть и много положительного. Компания может набирать лучших выпускников сразу после окончания колледжа. А выпускников привлекает перспектива работать в команде с лучшими умами страны.

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ГОРОД УМНИКОВ

«Билл Гейтс олицетворяет то, что казалось невозможным: интеллигента-прагматика, — отмечает Рэндал Стросс. — Он постоянно искал самых умных людей в компьютерной индустрии и немедленно нанимал, если это было возможно. Фактически основное богатство Microsoft — это сам Гейтс и его сотрудники».

С первых дней существования организации Гейтс настаивал на том, чтобы компания нанимала самые лучшие умы. В Microsoft их называют людьми с высоким IQ; высокий коэффициент интеллекта — обязательное условие приема на работу. «Невозможно обойти тот факт, что только люди с высоким IQ заслуживают право писать компьютерные программы», — говорит Гейтс.

Если это требуется, Гейтс лично вмешивается в процесс набора сотрудников. Если особенно одаренный программист нуждается в дополнительном убеждении, для того чтобы присоединиться к компании, весьма вероятно, что ему или ей позвонит сам Гейтс. Звезды любят работать там, где скапливается самое лучшее в их области. В других случаях лучшие программисты выискивают бывших коллег и убеждают их присоединиться к Microsoft. Например, Гейтс в 1981 г. нанял на работу Чарльза Саймони из Хероу PARC. Саймони, которого часто называют отцом Microsoft Word, в свою очередь, начал убеждать присоединиться к нему своих коллег. «Как же мы нанимаем великих людей? Это происходит с помощью слова, — говорит Гейтс. — Люди говорят, что у нас здорово работать».

ПЕРВЫЙ КАПИТАЛИСТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Говоря на языке теории менеджмента, Гейтс является первым капиталистом интеллектуальной собственности. С самого начала он знал, что главным имуществом Microsoft будет высочайший профессиональный уровень его людей. Он постоянно нанимал самых сильных программистов, зачастую привлекая их прямо из колледжа, или с небольшим опытом работы.

Профессор бизнес-школы Рэндал Е. Стресс уподобляет компьютерный бизнес киноиндустрии Голливуда. «В компьютерной индустрии интеллектуальный ресурс одного программиста в сочетании с алхимией коммерции может создать целый рынок, даже если его раньше не существовало», — говорит он.

На практике большинство организаций все еще не достаточно оценивают талант и знания своих сотрудников. Те же, которые фокусируются на этом аспекте, забывают о других измерениях интеллектуальной собственности, таких как, например, отношения между клиентами и фирмой, и о всей социальной структуре организации. Все это области, в которых Гейтс держит первенство.

КУЛЬТУРА КАМПУСА

В специально спроектированном для Microsoft главном штабе компании в Редмонде (Вашингтон) Гейтс намеревался создать среду, подходящую для талантливых молодых людей, которых хотела привлечь компания.

С его простой эстетикой, открытыми общими помещениями и зелеными зонами, Редмонд воссоздавал атмосферу колледжа, близкую тем, кто приходил в компанию сразу после университета. Соответственно, его и прозвали Кампус Microsoft (он был спародирован в новелле Дэвида Капланда «Microsoft», 1994 г.).

Заботливо ухоженные лужайки окружены деревьями, невысокие здания с окрашенными в белый цвет фасадами и темно-зелеными окнами расположены в форме буквы X для того, чтобы увеличить доступ света внутрь помещений. В отличие от распространенных в деловом мире зданий с открытым планом, здесь каждый офис полностью изолирован и предназначен для одного пользователя.

Это была попытка создать уединение, которое, по мнению Гейтса, было необходимо для того, чтобы его сотрудники могли «сесть и подумать», как он этого хотел. Для обеспечения социального взаимодействия между сотрудниками кампус изобилует многочисленными кафе, предоставляющими еду по ценам, установленным компанией.

В других отношениях эта культура тоже осталась неизменной с самого начала. Сотрудники одеваются неформально, а когда едут по бизнес-делам, то путешествуют пассажирскими вагонами и пользуются отелями среднего класса, включая самого Гейтса. Не существует таких формальных признаков статуса, как, например, столовые для руководства или дорогая офисная мебель.

Фактически компания строится по принципу чистого расчета. Когда несколько лет назад некоторые со-

трудники перестали с этим считаться и начали злоупотреблять щедростью компании, эта культура сразу напомнила о себе. Сотрудников убедили отказаться от тщеславного самодовольства: им напомнили о том, что успех компании нужно завоевывать каждый день. «Ешь сосиски вместо креветок» — вот дорога к продолжительному успеху.

И что важнее всего, атмосфера кампуса обеспечивает приятную рабочую среду для ведущих сотрудников Microsoft. Для компании важно, чтобы они проводили там большую часть своего времени.

СОБРАТЬ КОМАНДУ ЛУЧШИХ

По словам Гейтса, главный фактор роста Microsoft — его возможности нанимать на работу очень умных людей. Вначале он мог привлечь программистов, которых лично знал, — «умных друзей», как он их называл. Но со временем, когда этот источник был исчерпан, ему пришлось начать привлекать на работу «умных незнакомцев».

«Единственное разногласие между Стивеном Балмером (правой рукой Гейтса) и мной случилось, когда он только что пришел в компанию. У нас было двадцать пять сотрудников. Он сказал: „Мы должны нанять еще около пятидесяти человек“. Сначала я возразил: „Не пойдет, мы не можем себе этого позволить“. Потом я думал об этом целый день и сказал: „Хорошо, займись этим как можно быстрее и бери только хороших людей, а я тебе скажу, когда ты выйдешь за рамки разумного“. Теперь у нас работает двадцать пять тысяч человек, и

мы продолжаем прилагать все усилия к тому, чтобы привлекать незаурядных людей и дальше».

Несмотря на постоянный рост, Гейтс никогда не поддавался искушению снизить качество команды Microsoft, особенно в группах разработчиков продуктов. Он знал, что привлечение лучших программистов облегчит приход других того же уровня. Другие компании ставят новым сотрудникам испытательный срок, Microsoft же предпочитает провести внимательное наблюдение еще до принятия на работу. Такая страховка с самого начала позволяет избежать дополнительного ущерба, включая моральный, который происходит, когда кто-то должен быть уволен из-за того, что не справился с работой.

Кредо компании при приеме людей на работу состоит в том, что **посредственный работник хуже неудачного контракта**. Мы нормально относимся к тому, если кто-нибудь не приходит на работу, объясняет Гейтс свои предпочтения при приеме на работу сотрудников, «но если у нас появится посредственный человек, значит, у нас большие проблемы».

Проблема состоит в том, что от посредственного работника трудно избавиться, но он занимает место, которое мог бы занимать кто-то талантливый. Для того чтобы этого избежать, в начале своей деятельности Гейтс настаивал на том, чтобы нанимать меньшее количество работников, чем то, которое реально требовалось. Его формула — n минус один, при котором n — это количество нужных людей.

Это простое правило несло в себе совершенно ясное послание — нанимай только самых лучших людей, так

как в свою команду ты никогда не получишь всех, кого хочешь. До сих пор в Microsoft нет никакого «балласта», и Гейтс сам занимается привлечением особо способных людей, зачастую лично проводя с ними интервью.

ДЕТИ КОФЕИНА

«Я лично работаю по много часов каждый день — впрочем, меньше, чем раньше. Я совсем не хочу, чтобы другие работали так же напряженно, как я. Как правило, я не работаю больше двенадцати часов в день. В выходные я редко работаю больше восьми часов. Изредка я беру выходной и отдыхаю».

Знаменитое трудолюбие Гейтса находит выражение в культуре Microsoft, которое можно определить как **«работать, работать и еще раз работать»**. Уже много лет Гейтс рассматривает отпуска как признак слабости. Лагерь Microsoft в Редмонде приспособлен к тому, чтобы дать возможность работникам работать допоздна. Для них нормально заказывать пиццу прямо в офис, чтобы не переставать работать во время еды. Компания даже раскошеляется на безалкогольные напитки и кофе.

Подсчеты показывают, что Microsoft тратит по восемь тысяч долларов на отдел в год, из которых больше семисот пятидесяти долларов на человека — только за напитки и еду. По словам одного сотрудника Microsoft в интервью *Newsweek* в 1994 году, «все, что с кофеином, — бесплатно».

Майк Тиррел из Netscape может это подтвердить. Во время длительных переговоров с Microsoft он за-

нимался делами в самое невероятное для себя время. «У нас было множество телефонных разговоров поздно ночью из гостиничных номеров и из собственного дома. Телефон мог позвонить за полночь, и моя жена стонала: „Не говори мне, что это опять из Microsoft“. Так бизнесом занимается только Microsoft. Я не думаю, что они вообще когда-нибудь спят».

Какими бы ни были их ночные привычки, Гейтс создал в Редмонде уникальную рабочую среду. Эта теплица для творчества очень эффективна в плане управления проектом и обеспечивает, с некоторыми исключениями, сдачу продуктов в срок. К огорчению конкурентов, группы разработчиков Microsoft работают вместе замечательно. У них ненасытная жажда к работе и очевидная неспособность к воровству. По мнению журнала *Fortune*, один из секретов успеха Microsoft кроется в способности Гейтса находить поддержку у своей команды. Гейтс этого добивается «тем, что разделяет со своей командой стремление изменить компьютерный мир. Команда Microsoft чувствует себя причастной к этой цели в большей мере, чем в других компаниях, так как их возглавляет руководитель, который работает с ними в одной упряжке». Это тот элемент, который Стив Джобс когда-то привнес в Apple.

У Гейтса также имеется и свой особый подход к менеджерам. Он считает себя незаурядным менеджером по работе с персоналом (несмотря на то что некоторые считают его агрессивную и иногда нетерпеливую манеру общения «жестким менеджментом»). Как у технического эксперта, у него мало времени для того, чтобы выполнять функции «главного менеджера», поэтому он ожидает, что работники Microsoft будут

сочетать в себе менеджерские способности с другими областями специализации.

«Искусство менеджмента состоит в том, чтобы продвигать людей по службе, не делая их менеджерами», — сказал он однажды. С тех пор он изменил это утверждение, уточнив, что это касается больше всего технической среды. Тем не менее его взгляды остаются неизменными.

«Я действительно не знаю, в чем разница между профессиональным менеджером и кем-нибудь другим, — говорит он. — Мы все профессионалы, мы работаем в течение дня, и нам за это платят. Где эти непрофессионалы? Я их не вижу вокруг. Мы здесь не для того, чтобы сказать: „Я профессиональный менеджер, дайте мне чем-нибудь управлять“, мы здесь для того, чтобы делать свою работу. Поэтому мы не разделяем профессиональных и непрофессиональных менеджеров».

Вместо этого компания ставит людям четкие цели, говорит им, что от них ожидается, и дает им этим заниматься.

МЕНЕДЖЕР MICROSOFT

Microsoft приложила больше усилий, чем все остальные, чтобы определить роль менеджеров.

«Каждый, кто принимает отчет у других людей, имеет в названии своей должности слово „менеджер“, — говорит Майк Мюррей, заместитель начальника отдела кадров. —

Мы ожидаем, что с их помощью получим от своих людей максимальный результат. Мы установили, что существует три ключевых качества менеджера Microsoft:

1. Они удостоверяются в том, что группа и каждый ее член имеют четкие цели и задачи, представление о том, как их реализовать.
2. Они должны быть очень сильны в планировании — в процессе (иногда монотонном) выяснения деталей того, как сделать нечто возможным.
3. Они обеспечивают постоянную обратную связь».

КЛУБ МИЛЛИОНЕРОВ

Microsoft всегда платила своим сотрудникам более низкую зарплату, чем его конкуренты. До недавнего времени сам Гейтс получал зарплату всего в сто семьдесят пять тысяч долларов в год. В 1993 г. Microsoft платила своим главным руководителям всем вместе 1,9 миллиона долларов, в то время как глава его соперника Oracle Corporation Ларри Эллисон получал 5,7 миллиона долларов. Это компенсирует долгосрочный доступ к акциям, предоставляемый компанией, — почти весь состав получает право приобрести в будущем акции Microsoft по фиксированной цене. Это было определяющим фактором при стремлении компании нанимать на работу лучших программистов.

С помощью акций Гейтс сделал большее число людей миллионерами, чем какой-либо другой предприниматель в истории. По меткому замечанию одного из комментаторов, «Microsoft совершенно уникальна в том, что в ее кампусе, как ни в каком другом месте

в мире и никогда в истории, несколько тысяч миллионеров, мультимиллионеров и мультимиллиардеров (двое) продолжают каждый день топтать на работу».

Одна фирма на Уолл-Стрит подсчитала, что не меньше двух тысяч двухсот разработчиков из Microsoft набора 1989 г. стали миллионерами всего за два года. Это рискованное начинание продолжало окупаться с новыми волнами удачных наборов, несмотря на то что некоторые боялись того, что счастливые годы, когда акции Microsoft удваивались в цене, могут скоро закончиться.

Все-таки не забывайте – примером тому сам Гейтс и его богатства, – что суммы привязаны к ценам акций Microsoft. Задача сотрудников Microsoft – знать, когда вложить свои деньги в, казалось бы, постоянно возрастающую спираль акций.

Шутка, распространенная в компании: «Здесь вокруг много снегоходов по сто тысяч долларов штука, купленных за две тысячи долларов из тех денег с продажи акций, которые были проданы до того, как их стоимость выросла в пятьдесят раз».

Другой ключевой аспект метода Гейтса привел к последовательному падению цен акций Microsoft. Это реакция на бурные колебания цен, которые в состоянии ухудшить перспективы здорового в других отношениях бизнеса. Как Гейтсу хорошо известно, компании, работающие в области высоких технологий, особо уязвимы к превратностям Уолл-Стрит, особенно в процессе запуска таких новых продуктов, как, например, новая версия Windows. Для того чтобы нейтрализовать этот эффект, в отличие от большинства руково-

дителей Гейтс на протяжении многих лет приуменьшал перспективы Microsoft.

«Мы всегда говорили (ввиду нашей ориентации на долгосрочные проекты), что этот бизнес пройдет через разные фазы. Будут и взлеты, и падения. Пока падений не было, но мы продолжаем относиться к этому серьезно. Мы заявляем, что наша прибыльность выросла до необоснованной высоты. Мы всегда говорим аналитикам: „Не предлагайте наших акций. Мы продаем программное обеспечение, не акции. Уменьшите свою оценку прибыли от наших акций, будьте более умеренны“. Продвигать акции – это никак не способствует долгосрочному проекту».

Надежда на рост цен акций – это главный способ компенсации (удачнее зарплаты), посредством которого Гейтс нашел лучшую взаимосвязь между работой и вознаграждением. «Мы используем нашу собственность как одну из вещей, объединяющих команду», – отмечает Гейтс.

То, что удивляет многих обозревателей, – это количество сотрудников, продолжающих работать в компании даже после того, как они разбогатели так, как никогда им и не снилось. В действительности, как показывает исследование Microsoft, люди уходят обычно не потому, что они достаточно богаты, а по причине того, что исчерпался интеллектуальный вызов.

Но, может быть, наиболее показателен для культуры Microsoft тот факт, что в нем осталось так много сотрудников из числа тех, кто был взят вначале. Многие из них к своим тридцати годам стали миллионе-

рами в результате резкого роста стоимости акций. Они спокойно могли уйти, но они этого не делают.

По словам одного из менеджеров Microsoft, «что еще могли бы они сделать со своей жизнью? Где еще они могли бы получить столько удовольствия?»

РЕЗЮМЕ: БЕРИ НА РАБОТУ ОЧЕНЬ УМНЫХ ЛЮДЕЙ

Гейтс постоянно искал и нанимал самых умных людей в компьютерной индустрии. Это хорошо обдуманная стратегия, обеспечивающая компании персонал самой высокой квалификации. Некоторые обвиняли Гейтса в элитарном подходе, но он является одним из первых предпринимателей, по-настоящему понимающих, что главное в бизнесе — интеллектуальный капитал.

1. *С самого начала Гейтс всегда настаивал на том, чтобы компания нанимала самые лучшие умы.* В Microsoft, где всегда следовали практике привлечения талантливых сотрудников, их называют людьми с высоким IQ. Если требуется, Гейтс может лично вмешаться в процесс набора сотрудников.
2. *Стимулируй творчество.* В специально спроектированном для Microsoft главном штабе компании в Редмонде (Вашингтон) Гейтс намеревался создать среду, подходящую для талантливых молодых людей, которых фирма хотела привлечь на работу. С его простой эстетикой, открытыми общими помещениями и зелеными зонами, Редмонд напоминал атмосферу колледжа, близкую тем, кто приходил в компанию сразу после

университета. Он был соответствующе и назван — Кампус Microsoft.

3. *Не опускай планку.* Несмотря на постоянный рост, Гейтс никогда не поддавался искушению снизить качество команды Microsoft, особенно в группах разработчиков продуктов. Он знал, что привлечение лучших программистов облегчит привлечение других того же уровня.
4. *Работай больше всех.* Знаменитое трудолюбие Гейтса находит выражение в культуре Microsoft, которую можно определить как «работать, работать и еще раз работать». Уже много лет Гейтс рассматривает отпуска как признак слабости. Кампус Microsoft в Редмонде приспособлен к тому, чтобы дать возможность работникам работать допоздна. Там есть множество кафе, предоставляющих еду по сниженным ценам и даже бесплатные безалкогольные напитки.
5. *Выплачивай своим работникам вознаграждение акциями.* Microsoft всегда предоставляла своим работникам долгосрочный доступ к акциям — почти весь состав получает право приобрести в будущем акции Microsoft по фиксированной цене. С помощью акций Гейтс сделал миллионерами больше людей, чем какой-либо другой предприниматель в истории. Многие из тех, кто продолжает работать в компании, уже давно больше чем миллионеры.

Глава 5

УЧИТЬСЯ ВЫЖИВАНИЮ

Успех — плохой учитель. Он заставляет умных людей думать, что они не могут проиграть.

Билл Гейтс

В Microsoft Гейтс создал ненасытную обучающую машину. По его мнению, обучение — это признак «умной организации», элемент, обеспечивающий постоянное совершенствование ее внутренних процессов. Это также лучший способ избежать самодовольства и лучшая защита от ошибок. Его конкуренты не столь осторожны. Гейтс преуспел, превращая в капитал ошибки других.

«Обычно успех приходит, когда мы перестаем иметь дело с неумелым конкурентом. Это для нас удача: ты не обязан работать по стратегии, зависящей от ошибок других людей, хотя они, безусловно, делают многое для нашего успеха».

Особый талант Гейтса заключается в избегании капканов, в которые другие, как правило, попадают, и в использовании возможностей, вытекающих из собственных ошибок. В индустрии, в которой многие сильные упали лицом в грязь, достижения Гейтса впечатляют.

Во многих отношениях то, что выделяет его среди других лидеров в компьютерной индустрии, — это его нацеленность на бизнес. Несмотря на свой невероятный успех и на влияние славы и богатства, Гейтс остается столь же преданным Microsoft, сколь и в начале своего дела. Он сочетает в себе аналитический ум с настоящей страстью к технологиям, а это означает, что его взгляд всегда устремлен к горизонту в поисках следующего большого дела.

Эта интеллектуальная неутомимость отражается и на Microsoft. Она держит Гейтса и его людей на гребне волны.

ДОЛОЙ БАГИ

До настоящего времени Гейтс показал себя необыкновенно гибким в таком конкурентном бизнесе, как компьютерный, в основном из-за того, что он придерживается той области, в которой он силен, — программного обеспечения. В самом начале, когда он и Пол Аллен создавали компанию, именно Гейтс убедил своего приятеля в том, что будущее — в «софте, а не в железе».

За небольшими исключениями (как, например, мышь Microsoft), Гейтс всегда решительно настаивал на том, что Microsoft — это компания, производящая программное обеспечение, и она должна сохранить свою специализацию на рынке.

«Microsoft предназначен для того, чтобы делать хорошие программы, — говорит он. — Мы не можем быть сильными и в других вещах. Мы знаем только, как нанимать на работу, как управлять и как продавать программное обеспечение по всему миру».

Существует также правило, по которому все неисправности, обнаруженные в их программах, должны быть немедленно исправлены. По инициативе Гейтса компания развила впечатляющую систему цепочек обратной связи, обеспечивающих постоянное совершенствование всего, что она делает.

УНИВЕРСИТЕТ MICROSOFT

В Microsoft Гейтс создал, наверное, одну из немногих подлинно обучающих организаций в мире. Штаб Microsoft в Редмонде (Вашингтон) организован по университетскому типу и даже называется Кампус Microsoft. Впрочем, установка на постоянное обучение гораздо более действенна, чем среда обитания.

В области создания практик сохранения интеллектуального капитала Microsoft далеко впереди всех. Сегодня многие известные во всем мире компании стремятся ввести в свою работу системы обучения. Гейтс всегда придавал особое значение и поощрял культуру, в которой происходит обмен и сохранение знаний.

Несмотря на несомненно свободную атмосферу, в Microsoft существуют строгие правила контроля способностей разработчиков программного обеспечения. В частности, Гейтс настаивает на том, чтобы разработчики Microsoft всегда, когда это является возможным, стандартизировали свое программирование и в этом следовали стандартам, которые уже разработаны и задокументированы.

Таким образом, команды разработчиков извлекают пользу из работы своих коллег и могут свободно ориентироваться в разных проектах. Другая альтернатива ведет, как это обнаружили другие компании, лишь к разрастанию количества разных методик, что неизбежным образом ведет к многократному изобретению колеса заново.

Компания также особо трепетно относится к тому, чтобы учиться на своих прошлых ошибках. «У меня

были свои записки, которые я обновлял каждый год. Они назывались „Десять больших ошибок Microsoft“. Я хочу попытаться с их помощью побудить людей к тому, чтобы обсуждать уроки, которые мы могли бы извлечь из них для будущего компании».

«Многие из наших ошибок связаны с рынками, на которые мы вышли позже, чем надо было. Проблема всегда была в количестве людей, которых мы могли нанять, сохраняя контроль и уверенность, что наши обязательства по поставкам будут выполнены. Мы всегда балансировали на краю. Мы в самом деле отодвинули границу того, как быстро можно брать людей на работу».

Способность быстро вводить новых людей в организацию была ключевым фактором для развития компании. Благодаря созданию систем документации знаний новые сотрудники имели постоянный доступ к тому, что их коллеги уже освоили. Поскольку сравнительно небольшое количество людей ушло из Microsoft к его прямым конкурентам, риск того, что ценная информация может покинуть Кампус, минимален. Одна из причин, по которым Гейтс предпочел устроить Кампус Microsoft в Редмонде, а не в Силиконовой долине, по его словам, состояла в том, что это тесное сообщество «не смогло бы долго хранить там наши секреты».

ПЕТЛИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

В Microsoft Гейтс создал систему, в которой разные ответвления организации поддерживают постоянную обратную связь со своими коллегами. Он страстный приверженец того, что называют «петли обратной

связи», и они выстроены во всем, чем занимается Microsoft.

Как можно было бы ожидать от одной из ведущих компьютерных фирм в мире, Microsoft отличается очень сложной электронной инфраструктурой. Каждый сотрудник организации может общаться со всеми остальными посредством e-mail, включая самого Гейтса.

«В бизнесе, в котором так распространены повторы и в котором все быстро меняется, мы часто нуждаемся в изменении курса, поэтому у нас должна быть эффективная цепочка обратной связи, — говорит Гейтс. — Наша система электронных писем, в которой отсутствуют условности субординации, обеспечивает то, что любой, которому нужно узнать о той или иной проблеме, получает о ней информацию в течение сорока восьми часов».

Сам Гейтс известен тем, что моментально отвечает на электронные письма от любого сотрудника Microsoft. Об одном из главных менеджеров, поневоле покинувшем компанию, говорят, что он недостаточно часто проверял свою электронную почту.

Наличие петель обратной связи в Microsoft вызывает некоторое беспокойство у его соперников. Одна из сфер их особого внимания — это вопрос так называемой «Китайской стены» между командами разработчиков операционных систем и разработчиков приложений. Обладание операционной системой, являющейся нормой в индустрии, дает разработчикам приложений из Microsoft большое преимущество перед

другими компьютерными компаниями. Теоретически Microsoft должен был продолжать поддерживать уровень в этой сфере разделением секций операционных систем и приложений. Это искусственное разделение назвали «Китайской стеной». Все же конкуренты всегда твердили, что она полна дыр и что разработчики приложений из Microsoft обладают внутренней информацией об операционных системах, недоступной для разработчиков из конкурентных фирм, и наоборот.

Microsoft возражает против этой критики и в доказательство приглашает разработчиков из других компаний на брифинги о будущем развитии его операционной системы. Все же в действительности сложно ожидать, что подобная «Китайская стена» работала бы в такой конкурентной индустрии. С другой стороны, это находится в противоречии с принципом обучающей организации. В реальном мире само понятие «Китайская стена» несколько наивно. Теперь Microsoft назначила специальное лицо для того, чтобы отслеживать действия Microsoft, направленные против конкурентов.

ОБУЧАЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Идея обучающей организации основана на работе академиков бизнеса Криса Аргириса из Школы бизнеса в Гарварде, и Питера Сенджа из института при Школе бизнеса Слоуна в Массачусетсе.

«В самом простом смысле обучающая организация — это группа людей, которые постоянно совершенствуют свою способность создавать свое будущее, — объясняет

Сендж, предложивший концепцию обучающей организации. — Традиционное значение слова „учить“ намного глубже, чем просто „получать информацию“. Оно касается изменения людей так, чтобы они достигали результатов, которые для них важны, совершали значительные для себя действия».

Сендж выделяет пять компонентов обучающей организации.

Систематическое мышление. Сендж настаивает на систематическом мышлении, так как все находится во взаимосвязи.

Личное мастерство. Сендж основывает эту идею на хорошо знакомых знаниях и умениях в области менеджмента, но включает также духовный рост — открытие себя, постижение реальности, и жизнь на позиции творчества, а не пассивности. Этот аспект включает в себя два процесса — постоянное обучение тому, как более четко видеть реальность, и последующее расхождение между мечтой и реальностью, создающее творческое напряжение, из которого возникает обучение.

Интеллектуальные модели. По существу, этот аспект имеет дело с движущими и фундаментальными ценностями и принципами организации. Сендж обращает внимание менеджеров на силу моделей мышления на организационном уровне и на важность пристального исследования природы этих моделей.

Общие взгляды. Здесь Сендж подчеркивает важность совместного творчества и опровергает мнение о том, что совместные взгляды могут быть построены только на основе личных точек зрения. Он заявляет о том, что общий взгляд очевиден только тогда, когда задача, следующая из него, уже не мыслится членами команды как нечто отдельное от них самих.

Обучение в команде. Тренинг по обучению в команде состоит из двух элементов: диалога и дискуссии. Первое характеризуется исследовательской природой, второе — обратным процессом — сужением поля, которое необходимо, чтобы очертить лучшую альтернативу для принятия нужных решений. Обе методики приветствуются, но преимущества их сочетания вытекают только из того, что каждая из них прорабатывается сначала в отдельности. Большинство команд неспособны отличить их друг от друга и сознательно лавируют между ними.

Обучающая организация ставит перед традиционной компанией немалые проблемы. В обучающей организации менеджеры — в большей степени исследователи и дизайнеры, чем инспекторы и надзиратели. Сендж указывает, что менеджеры должны поощрять сотрудников к тому, чтобы те были открыты новым идеям, честно и открыто общались друг с другом, хорошо понимали механизмы функционирования их компании, формировали общие взгляды и работали вместе для достижения своей цели.

«Мир, в котором мы живем, ставит беспрецедентные задачи, к которым наши институты плохо подготовлены», — говорит Сендж.

ПРОВЕРЯТЬ ПРОДУКЦИЮ НА КЛИЕНТАХ

Существует еще один ключевой фактор, удержавший Microsoft на вершине индустрии. Гейтс всегда хотел тестировать продукты на клиентах. Бета-версии программ компании предлагаются клиентам, готовым поддерживать обратную связь, для того чтобы спрог-

нозировать действия нового программного обеспечения. Таким образом, разработчики компании получают настоящую реакцию людей, которые будут использовать готовую версию программы. Клиенты, принимающие участие в бета-тестировании, сообщают разработчикам в Редмонде о недочетах или затруднениях, которые они находят, и высказывают мнения о практичности продукта.

Таким образом, клиент становится частью процесса обратной связи еще до того, как продукт выпущен на рынок, — это ускоряет признание новых продуктов на рынке. Это также является важным фактором скорости, с которой Microsoft может разрабатывать и сбывать на рынке новые приложения.

Критики возражают, что, выпуская приложения до того, как они были протестированы, Microsoft в сущности использует своих наивных клиентов для тестов. Однако все же многие компании, принимавшие в этом участие, рассматривают этот процесс как полезный источник предварительной информации о будущих разработках Microsoft и даже как возможность повлиять на конечный продукт.

Многие компании, работающие в области высоких технологий, безусловно, заинтересованы в будущих продуктах Microsoft, так как программное обеспечение и системы, которые они выпускают, согласованы со стандартом Microsoft. Для них выгодно получать от разработчиков предварительную информацию о направлениях развития технологии — факторе, от которого сильно зависит успех их собственных будущих продуктов.

ПОЗНАЙ СВОЕ «Я»

«Если бы Hewlett Packard знал то, что знает теперь, мы были бы в три раза продуктивнее», — заметил недавно Лью Платт, главный администратор американского компьютерного гиганта. И это не единственная компания, готовая воспользоваться самой новой панацеей успеха в бизнесе. Xerox, Unilever, Unisys и Motorola — это только некоторые из многих других серьезных компаний, борющихся со сложной проблемой управления данными.

Microsoft уже много лет занимается управлением данными. Она связана с более широкой проблемой интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал, в свою очередь, делится обычно на три категории: «личный капитал», «капитал клиентов» и «капитал структуры». Личный капитал — это то, что находится в голове сотрудника; капитал клиентов относится к отношениям с клиентами; ну а капитал структуры — это то знание, которое остается внутри организации и может передаваться новым работникам. Эта самая третья категория и является ключом к управлению данными.

По словам Томаса А. Стюарта, много написавшего по этому вопросу: «Капитал структуры — это знание, которое вечером не возвращается домой». Он включает в себя все — процессы, системы и установки, представляющие накопление опыта организации за все время ее существования.

Управление данными прежде всего касается попыток превратить остальные два вида интеллектуального капитала в капитал структуры. Идея состоит в том, что

преимущество перед конкурентами можно черпать из ноу-хау, которое может быть получено, каталогизировано и сделано доступным для каждого. Посредством петель обратной связи и стандартизации программного кода Microsoft всегда преуспевал в управлении данными знаний.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

Структура управления данными — понятие, предложенное автором в области менеджмента Томом Петерсом, означающее развитие обучающей организации. «Новая фирма должна разрушить бюрократию, она нуждается в выработке знаний и умений, — говорит Петерс, — в достижении квалификации таким способом, который усилит отдельные элементы рыночной системы и поощрит их добывать знания для блага фирмы в целом». Microsoft весь построен по этому принципу.

РЕЗЮМЕ: УЧИТЬСЯ ВЫЖИВАНИЮ

В Microsoft Гейтс создал ненасытную обучающую машину. По его мнению, обучение — это признак «умной организации», а также единственный способ избежать повторения одних и тех же ошибок. Его конкуренты были менее осмотрительны. Превращая в капитал ошибки других, компания добилась успеха.

1. *Занимайся своим делом.* До настоящего времени Гейтс демонстрировал необыкновенную гибкость в очень конкурентном бизнесе. В основном потому, что он придерживается той области, в которой он силен, — программного обеспечения.
2. *Создай обучающую организацию.* В Microsoft Гейтс создал, наверное, одну из немногих в мире подлинно обучающих организаций. Штаб Microsoft в Редмонде (Вашингтон) организован по университетскому типу и даже называется Кампус Microsoft.
3. *Построй постоянно действующие цепи обратной связи.* В Microsoft Гейтс создал систему, в которой разные ответвления организации поддерживают постоянную обратную связь со своими коллегами. Он — страстный приверженец того, что называют «петлями обратной связи», и они выстроены во всем, что делает Microsoft.
4. *Тестируй свои продукты на клиентах.* Гейтс всегда хотел тестировать продукты на клиентах. Бета-версии продукции компании предлагаются клиентам, готовым поддерживать обратную связь, для того чтобы получить информации о новом программном обеспечении. Таким образом, разработчики компании видят истинную реакцию людей, которые будут использовать готовую версию программы.
5. *Познай свое «Я».* Сегодня управление данными очень популярно среди профессоров бизнес-школ и ведущих специалистов по менеджменту. Microsoft же этим занимается уже многие годы.

Глава 6

НЕ ОЖИДАЙ НИКАКИХ БЛАГОДАРНОСТЕЙ

По существу, у нас две возможности. С одной стороны, мы можем считать Гейтса антихристом, Microsoft — империей зла, его программы — отстоем, а успех компании — результатом жульничества, откровенного обмана, узаконенного мошенничества и маркетинга, основанного на грубой силе. С другой стороны, мы можем поймать компанию на ее собственных словах о том, что она великодушно возвестила революцию персонального компьютера и что ее успех на рынке — это всего лишь награда за ее службу обществу.

Рэндал Стросс. «Путь Microsoft»

Если существует урок, который Билл Гейтс освоил с трудом, то это тесная связь между славой и подлостью. Ты не можешь ожидать, что, став самым богатым человеком в мире, не наживешь себе врагов. В компьютерной индустрии у Гейтса их больше, чем тех, кого он сам считает врагами. К тому же он привлек интерес федеральных антитрестовских властей, которые в течение многих лет вели расследование предполагаемых действий Microsoft против своих конкурентов.

В то же время невероятное богатство и успех влекут за собой и появление стаи льстецов. К ним относятся как политики (например, вице-президент Эл Гор), так и голливудские киномагнаты, ищущие расположения Гейтса и других руководителей Microsoft. Все те, кто протоптал дорожку к его двери, хотят встретиться с Гейтсом или с кем-нибудь из его близких сотрудников для того, чтобы обсудить будущее цифровых технологий и возможности сотрудничества с Microsoft.

В последние годы Гейтс продемонстрировал, что понимает, насколько важно иметь высокопоставленных друзей. Несмотря на продолжающуюся битву с американскими антитрестовскими властями, он привлек на форум в Сиэтле и других городах США главных администраторов пятисот компаний. А недавно он также вел переговоры со многими европейскими компаниями.

Однако при всей своей известности, Гейтс яростно защищает свою частную жизнь, которая, как он

считает, не представляет общественного интереса. Это весьма наивно с его стороны. Он не только глава одной из самых могущественных компаний в мире, которая с каждым днем меняет образ жизни людей, но он также и самый богатый человек в мире. Если добавить к этому его выдающийся интеллект, его приступы гнева, а также его решение потратить пятьдесят миллионов долларов на строительство особняка в окрестностях Сиэтла, становится понятно, почему каждый его шаг находится под пристальным наблюдением мировых СМИ.

МИЛЛИАРДЕР БИЛЛ

Отношения Гейтса и СМИ сочетают в себе любовь и ненависть. С одной стороны, ему, по всей видимости, доставляет удовольствие то внимание, с которым встречается каждое его заявление о будущем технологии. С другой – он сильно озадачен дурной славой Microsoft.

В других странах посещение Гейтса часто привлекает такое же внимание, как посещение главы правительства. Политики любят фотографироваться в его компании. Microsoft его известность идет на пользу.

«Объем внимания прессы не всегда соответствует уровню важности объекта: Microsoft и его президенту уделяется внимания больше, чем всем остальным компьютерным компаниям, вместе взятым, – отмечает Рэндал Стросс. – Даже несмотря на то, что в 1996 г. прибыль компании Intel превосходила ровно

вдвое прибыль Microsoft — 3,6 миллиарда долларов против 1,8 миллиарда — и Intel занял самое высокое место во всех корпорациях, в то время как Microsoft занял 29-ю позицию». Несколько затянувшийся выпуск на рынок Windows 95, например, был одним из наиболее обсуждаемых событий в истории коммерции. История с выпуском Windows 95 обнаруживает и очевидную обратную сторону — СМИ всегда набрасываются на него, когда он делает что-то не так.

МЕССИЯ ИЛИ АНТИХРИСТ?

Самый поразительный аспект известности Билла Гейтса — это ее негативный характер. Почему-то для большого количества людей Гейтс, как никакой другой бизнесмен прежде, ассоциируется с мрачными махинациями большого бизнеса.

В апреле 1996 г., например, журнал *Wired* предоставил своим читателям туристическое руководство в Мировой сети под названием «Ненависть к Microsoft». Каждый сайт в нем предназначался для того, чтобы выразить раздражение или другие негативные эмоции по поводу Microsoft и Гейтса. Один сайт, провозгласивший себя *The Bill Gates fun page* («Развлекательная страничка Билла Гейтса»), разместил фотографию президента Microsoft с рогами на голове. Тем, кто ненавидит Гейтса, предоставляли выбрать себе смертоносное оружие — нож, пистолет или пулемет, — которое можно было направить на его изображение простым нажатием кнопки мыши. Это было лишь одной из странных форм, которые приняли с годами анти-майкрософтовские настроения.

Может быть, когда-нибудь историки и социологи смогут объяснить, почему так много людей испытывает к нему столь сильную неприязнь. Пока мы можем только гадать о том, что же на самом деле происходит. Самое очевидное объяснение — зависть. Многих возмущает то, что Гейтс сделал такие огромные деньги, а они — нет. Это так просто. Но, скорее всего, таких факторов много.

Например, было ли чистым совпадением то, что подъем настроений «Билл Гейтс как антихрист» пересекается с падением другого американского пугала — Советского Союза? С падением русской коммунистической империи освободилась вакансия для другой империи зла. Кто лучше годится на то, чтобы занять это место, если не невероятно богатый и могущественный компьютерный фанат во главе всемирной компьютерной компании? Билл Гейтс, милости просим!

Гейтс — это не первый сверхбогатый магнат в американской истории, которого чернили за действия против своих конкурентов. Век назад техасский нефтяной магнат Джон Рокфеллер получил контроль над американским нефтеперегонным бизнесом и нефтепроводами. Потом Рокфеллер расширил свою власть, захватив контроль над добычей нефти. Критики Билла Гейтса говорят о том, что DOS — это эквивалент нефтепроводов и обладание им дало Гейтсу контроль над всей индустрией.

С другой стороны, существует группа людей, хотя и значительно меньшая по численности, но столь же необузданная, которая наделяет Гейтса почти сверхъ-

естественными качествами. Для них Гейтс — золотой мальчик, невероятный интеллектual, провидческие способности которого делают его чем-то вроде мирового оракула технологий. Когда Гейтс высказывается о будущем, касается ли это возможного сближения технологий или распространения новых программных приложений, множество высокопоставленных людей слушает его с огромным вниманием.

Если из всего этого и можно извлечь какой-то урок, то, должно быть, это мысль о том, что, если у тебя есть столько денег, как у Гейтса, невозможно угодить всем — бессмысленно и пытаться. Сейчас он это, похоже, осознал.

КОРПОРАТИВНЫЕ ПУГАЛА

Это не первый случай, когда потребность Америки в злодеях находит себе объект в баснословно богатом бизнес-магнате. Отшельник и нефтяной магнат Джон Рокфеллер и Дж.-П. Морган, король Уолл-Стрит, — оба они стали страшилищами, олицетворяющими пороки индустриальной эпохи.

Теодор Рузвельт сделал себе политическую карьеру, которая привела его в Белый дом на гребне антитрестовских процессов. Он был первым, кто использовал закон Шермана (основу дела против Гейтса), когда пришел вслед за Морганом в 1902 г. Закон был принят двенадцатью годами раньше в ответ на монополистский захват позиций Standart Oil Рокфеллера и других. В 1911 г. это привело к распаду Standart Oil на ряд небольших компаний. По иро-

нии судьбы это сделало Рокфеллера еще богаче. Тот же закон был применен годы спустя против Ma Bell. В 1970-е IBM тоже подвергли расследованию с целью раздробить Big Blue на ряд маленьких Blues.

Сегодня настала очередь Microsoft — с Гейтсом в качестве общественного врага номер один. Несмотря на это, по крайней мере у Рэндала Стросса нет и тени сомнения в том, что могущество Microsoft представляет собой исключительно странный и, возможно, уникальный феномен. Трудно припомнить другого бизнесмена, вызвавшего столь глубокую неприязнь общества.

ТЕХНОТИРАН

Как о личности о Гейтсе отзываются не менее противоречиво. В детском возрасте у него часто случались приступы гнева — привычка, которую, по словам некоторых из его сотрудников, он не утратил и до сих пор. Гейтс, конечно же, с трудом выносит дураков.

«Времени мало, поэтому если человек будет повторять вещи, которые я уже знаю, или если он не умен или не слушает с надлежащим вниманием то, что я ему говорю, значит, это неподходящий для меня человек — он не принадлежит к этой команде», — сказал он однажды. Его собственный интеллект заставляет его терять терпение с теми, кто не так умен, как он.

Уже упоминалось о том, что его социальные качества не так развиты, как остальные его способности. В действительности Гейтс — результат своего собствен-

ного опыта больше, чем кто-либо другой. Преждевременно развитый и интеллигентный ребенок, он посещал элитную школу, перед тем как поступить в самый знаменитый университет Америки. Он говорил, что поступил в Гарвард для того, чтобы учиться у людей, которые умнее его... и был разочарован.

Гейтс прожил всю свою жизнь среди очень умных людей и трудно переносит тех, интеллект которых он не уважает. На совещаниях компании он взрывался, швырял предметы, крича: «Это самая дурацкая вещь, которую я когда-либо слышал...» – фраза, хорошо знакомая тем, кто с ним работает.

Можно предположить, что если он ведет себя как избалованный ребенок, то он никак не может ожидать, чтобы его любили. Но у Гейтса есть и другая сторона. Он может быть очаровательным – если не харизматическим. Он неоднократно демонстрировал, что может быть исключительно терпеливым, когда речь идет о важном деле. Те дни, когда он играл в Гарварде в покер, оказались для него весьма полезными. Его холодный аналитический ум делает его стратегом, превосходящим по силе своих конкурентов. Он может быть и очень щедрым.

Так, например, в тот день, когда вышел «Золотой Windows 95», когда больше никакие изменения не должны были вводиться в код до того, как его должны были запустить, Гейтс послал программистам, работавшим целыми сутками, несколько ящиков охлажденного шампанского и несколько ящиков со взбитыми сливками. «Даешь четыремстам пятидесяти вундеркиндам шампанское и взбитые сливки и получаешь безобразное

зрелище», — заметил руководитель команды, когда его коллеги выпустили пар.

Иногда Гейтс ведет себя как плохо воспитанный ребенок, тогда он кричит и размахивает руками. Но ведь если ты самый богатый человек в мире и в придачу еще и гений — только этого от тебя и можно ожидать. Журналисты, берущие у него интервью, радуются, если они не спросили о чем-то, что Гейтс считает дурацким вопросом. Несмотря на это, имеются признаки того, что технотиран с годами смягчается. Некоторые говорят, что женитьба уменьшила его раздражительность и что его дружба с философом и ведущим специалистом в области инвестирования Уорреном Баффетом помогает ему легче относиться к жизни.

ЗАМЕЧАТЕЛЬНОЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ БИЛЛА И БАФЕТА

Когда Гейтс и корифей инвестирования Уоррен Баффет объявили в 1995 г. о том, что берут отпуск и вместе уезжают в Китай, многие СМИ посчитали, что это, должно быть, какой-то странный рекламный трюк. Комментаторов удивило, что двое самых богатых в мире людей могут интересоваться чем-то другим, кроме своих гор денег.

Баффет на исходе шестого десятка лет назвал себя киберидиотом, который избегает вкладывать средства в компании из области высоких технологий, таких как Microsoft, так как он их не понимает. Гейтс известен тем, что легко взрывается и нетерпелив к людям,

которые мало знакомы с тонкостями программирования. Это странная дружба, но, по всей видимости, она расцветает пышным цветом.

«Мы поехали в Китай по множеству причин, — сказал Гейтс. — Отчасти для того, чтобы расслабиться и развлечься. Там мы нашли несколько „Макдоналдов“, поэтому не чувствовали себя слишком далеко от дома. Было замечательно увидеть все перемены, которые там произошли, посмотреть разные части страны и встретиться с некоторыми из ее руководителей».

Но это путешествие было более чем просто отпуском. Как всегда, Гейтс был нацелен на практические результаты. «Китай — это рынок, который Microsoft уже исследовал. Мы сильно продвинулись на нем. Однако процент наших продаж все еще незначительный — ниже 1%. И даже если он будет удваиваться каждый год в ближайшие пять лет, на него стоит делать ставку, только если появится перспектива на десять лет вперед».

«Несмотря на то что каждый год в Китае продается около трех миллионов компьютеров, люди не платят за программное обеспечение. Тем не менее наступит день, когда они будут это делать. Пока его воруют, мы хотим, чтобы они воровали наш „софт“. Они пристрастятся к нему, и потом мы вычислим, как собрать свой процент где-нибудь в следующем десятилетии».

Бафет тоже был впечатлен потенциалом китайского внутреннего рынка, он отметил, что китайцы мог-

ли бы покупать бешеное количество кока-колы. С тех самых пор они стали друзьями и впоследствии провели вместе несколько отпусков и уик-эндов. В 1998 г. они сделали уникальное 90-минутное публичное выступление, отвечая на вопросы о своей философии бизнеса. Это событие, проходившее в Вашингтонском университете, недалеко от штаба Гейтса в Редмонде, вызвало такое волнение, что очередь нетерпеливых студентов протянулась через все фойе и снаружи самого широкого здания в Сиэтле.

Приятели-миллиардеры образовали странную пару. Теперь они становятся похожими на старых друзей. Тогда же суперинвестор и кибермагнат пригласили для участия триста пятьдесят студентов из бизнес-школ со своими вопросами.

Что же раскрыла собравшейся аудитории эта большая встреча умов? Касались ли вопросы главного, то есть восьмидесяти четырех миллиардов долларов, которых «стоят» главный руководитель Microsoft и глава инвестиционной компании Berkshire Hathaway, по их мнению? Как же им удалось заработать столько денег?

Оба мультимиллиардера были на удивление открытыми. Бафет объяснил свой финансовый успех не своим IQ, а рационализмом. Любой может сделать то, что мы сделали, сказал он, если оставаться обезоруживающе честным. Все, что вы должны были сделать, — это просто развить необходимые навыки. Это означало принять навыки тех, кем вы восхищались, и отбросить навыки тех, кого вы презирали. А самое важное — любить свое дело.

Гейтс согласился с обоими пунктами. Его собственные навыки, добавил он, формировались ранним предрасположением к компьютерам и компанией его товарищей — компьютерных фанатов. То, что ему больше нравилось, — это решать задачи.

КАК КУПИТЬ МЕСТО В РАЮ

Бафет и Гейтс сошлись и в том, что они намерены сделать со своим громадным богатством, когда не будут больше в нем нуждаться. По поводу наследства Гейтс объявил, что оставит каждому из своих детей не больше десяти миллионов долларов. Известный своей скупостью к своим трем сыновьям, Бафет посоветовал им не ожидать многого после его смерти. Он заявил, что отдаст девяносто девять процентов своего богатства благотворительным организациям.

Если Гейтс будет и дальше продолжать в том же духе, он будет следовать традиции, установленной прежними американскими магнатами. Генри Форд, Джон Д. Рокфеллер и Эндрю Карнеги — все они в свои последние годы пожертвовали большие суммы денег благотворительным организациям. Циники утверждают, что после целой жизни в бизнесе они попытались купить себе популярность — и даже место в раю.

Гейтса начали критиковать за то, что он больше не давал денег на хорошие начинания. Теперь, в 1994 г., он основал Фонд Вильяма Гейтса для поддержки благотворительных начинаний в области образования и здравоохранения. Вдобавок вместе со своей женой Мелиндой он основал в 1997 г. учебный Фонд Гейтса. Билл и Мелинда Гейтс подарили своему фонду свыше двадцати

одного миллиарда долларов. На сегодняшний день Фонд Билла и Мелинды Гейтс передал на благотворительные цели свыше 2,7 миллиарда долларов из его капитала. Неплохо для человека, находящегося всего лишь на пятом десятке лет.

РЕЗЮМЕ: НЕ ОЖИДАЙ НИКАКИХ БЛАГОДАРНОСТЕЙ

Если существует урок, который Билл Гейтс освоил с трудом, то это тесная связь между славой и подлостью. Ты не можешь ожидать, что, став самым богатым человеком в мире, не наживешь себе врагов. В компьютерной индустрии у Гейтса их больше, чем тех, кого он сам считает врагами. Чему же он научился?

1. *Не допускай, чтобы тебя задевала чужая зависть.* Самый поразительный аспект известности Билла Гейтса — это ее негативность. Почему-то для большого количества людей Гейтс, как никакой другой бизнесмен прежде, ассоциируется с мрачными махинациями большого бизнеса. В ответ он защищает себя разумными аргументами.
2. *Используй внимание СМИ для сбыта своих продуктов на рынке.* Microsoft известность его основателя идет на пользу. Посещение Гейтсом других стран часто привлекает такое же внимание, как посещение главы правительства. Политики любят фотографироваться в его компании. Это дает Гейтсу свободный доступ в коридоры власти.
3. *Не мирись с дураками.* Гейтс прожил всю свою жизнь среди очень умных людей. Он не выносит глупых

вопросов. Критики утверждают, что его социальные качества нуждаются в некоторой полировке.

4. *Дружи с богатыми и известными людьми.* Когда Гейтс и корифей в инвестировании Уоррен Бафет объявили в 1995 году о том, что берут отпуск и вместе уезжают в Китай, многие СМИ посчитали, что это, должно быть, какой-то странный рекламный трюк. Комментаторов удивляло, что двое самых богатых в мире людей могут интересоваться чем-то другим, кроме своих гор денег. Гейтс и Бафет стали хорошими друзьями. Некоторая часть популярности Бафета достается и Гейтсу.
5. *Отдай все, но не сейчас.* По поводу наследства Гейтс объявил, что оставит каждому из своих детей не больше десяти миллионов долларов.

Глава 7

ВСТАНЬ НА ПОЗИЦИЮ ПРОВИДЦА

Только те большие компании достигнут успеха, которые выкинут свои собственные устаревшие продукты до того, как это сделает кто-то другой.

Билл Гейтс

Билл Гейтс — это бизнес-лидер нового типа. С годами он постоянно демонстрировал, что он стоит ближе всех к тому, что можно назвать пророком компьютерной индустрии. Его глубокое понимание технологии и уникальный способ обобщения данных наделяет его особой способностью определять будущие тенденции и направлять стратегию Microsoft. Это внушает благоговение почитателям Microsoft и вызывает чувство страха у его соперников. (Сам Гейтс отказывается от роли пророка. «Предвидение не продается и не покупается, — говорит он. — Поэтому оно никоим образом не является преимуществом перед конкурентами».)

Гейтс осуществляет еще одну роль в Microsoft. Он — хранитель культуры и ценностей компании. Некоторые компании, как, например, Merrill Lynch, буквально увековечили свои ценности в камне (компания вывешивает свои основополагающие принципы во входном фойе всех своих зданий).

Другие документировали их в книгах — например, Johnson & Johnson записала свои ценности в Credo, восходящее к отцам-основоположникам компании. Усотрудников Hewlett-Packard есть «Путь HP», который вы найдете написанным от руки и приколотым к стене рядом с фотографией всей семьи. У Microsoft же есть Билл Гейтс, постоянное светило компании и всеобщий гуру в информационных технологиях.

В последние годы он пошел на шаг дальше, написав книгу о будущем технологий — «Путь вперед». Это

немного рискованная стратегия, но Гейтс, очевидно, чувствует себя обязанным быть достойным своего имиджа компьютерного провидца. Только время покажет, преходящи ли были идеи президента Билла.

СИДЕТЬ И ДУМАТЬ

Сегодня компании отказываются от управления, основанного на иерархии, и контролируют управленческие структуры. Лидируют в этом новые компании, работающие с высокими технологиями, которые доверяют высококвалифицированным специалистам, таким как программисты, делать свою работу без надзора. Microsoft стояла в авангарде этого движения.

Гейтс говорит, что он платит свои людям для того, чтобы они «сидели и думали». Но даже в большей степени, чем программисты Microsoft, сам Гейтс рассматривает свою роль как роль «пророка компании». Он освободил себя от более светских аспектов ведения бизнеса, считая, что его работа — прогнозировать будущее.

В чем он считает себя экспертом — это в распознавании будущего технологий в их прошлом. Талант Гейтса состоит в том, что он способен увидеть то, что прячется за углом. Его большой лидерский талант заключается в его способности вдохновлять людей помогать ему развивать компьютерную индустрию.

В последние годы он сделал свою роль в Microsoft более ясной, отвечающей его собственному намерению «устанавливать, как нужно делать дела». «Что та-

кое „я в роли лидера“? — спрашивает он. — В целом это означает работу с разработчиками для того, чтобы удостовериться, что они делают правильные вещи, работают с подходящими продуктами и ключевыми клиентами».

МАРОДЕР ПАМЯТИ

Несмотря на репутацию Гейтса как провидца, часто звучит критика в адрес Microsoft, что компания на самом деле не является великим новатором, а просто ворует идеи других, превращая их в продукты Microsoft. Windows, операционную систему Microsoft, например, многие все еще считают подражанием Apple Macintosh.

Компанию также обвиняли в грабительском отношении к своим партнерам. Microsoft описывали как «лису, которая помогает тебе переплыть реку, а потом тебя съедает». Но, по словам одного хорошо осведомленного в индустрии человека, критика — это только «кислые виноградины» со стороны его конкурентов.

«Так же как и японские компьютерные компании, Microsoft не изобретатель, но прекрасный производитель», — отмечает Ричард Стаффер, президент Technologic, консалтинговой компании.

Гейтс охотно поощряет новые идеи; он создал культуру, которая поддерживает эксцентричное поведение творческих сотрудников. Например, один программист из Microsoft заполнил свое рабочее место мягкими игрушками. Коллеги знали, что если они видят

его в обнимку с плюшевым мишкой, то это означает, что у него был тяжелый день и к нему надо подходить с особым вниманием.

УПРАВЛЯТЬ ТВОРЧЕСТВОМ

До недавнего времени о реальных способах управления рабочими процессами творческих людей было известно мало. Проект, проведенный Джоном Уатмором в Институте менеджмента Roffey Park в Великобритании, показал, как лидеры творческих коллективов смогли получить самое лучшее от выдающихся талантов, находящихся в их распоряжении.

Исследователи поместили под микроскоп творческие коллективы, работающие в таких областях, как театр импровизаций, наркологические исследования, спорт, театр, кино и телевидение. «Творческих людей легко можно узнать по их неспособности управлять, — говорит Уатмор, — но ясно, что некоторые люди обладают даром получать от творческих людей больше, чем те от себя ожидали. Часто здесь требуется иной стиль менеджмента — это деликатное управление».

Исследование показало, что люди, отличающиеся успешным руководством творческими коллективами, создают среду, проводящую нововведения и поддерживающую желания личностей, включенных в нее. У них есть также и свои способы заставить людей принять их лучшие идеи, или, по выражению одного руководителя, «пощекотать их мыслительный процесс».

Люди, которые хорошо с этим справляются, обладают рядом общих характеристик, предложенных в исследовании.

- Чаще всего это коммуникабельные люди, обладающие способностью стимулировать идеи, задавая один и тот же вопрос разными способами.
- Они обладают способностью разгадывать других — способностью, при помощи которой они нажимают на нужную кнопку, чтобы другой выдал свое лучшее произведение.
- Они понимают важность равновесия между творчеством и критикой, создают «творческое напряжение» между членами коллектива и обеспечивают постоянную обратную связь.
- Они — специалисты в установлении социального взаимодействия между членами коллектива (часто с помощью неформальных встреч вне работы).

Помимо этих личных качеств, у них есть также представление о том, чего нужно достигнуть, основываясь на глубоком техническом понимании своего поля деятельности. Они берут в команду не только технических экспертов, но и целый ряд самых разных личностей, предоставляя им большую свободу. Это предохраняет команду от внешнего давления со стороны других частей организации.

Результаты исследования демонстрируют, что эффективные руководители творческих коллективов делают пять важнейших вещей.

- Они предоставляют членам коллектива свободу действий.
- Они поощряют их работу над заданиями в команде для того, чтобы максимально увеличить творческую энергию, направленную на решение любой проблемы.
- Они поддерживают отдельных членов, особенно если те совершили ошибку.

- Они наделяют их большой ответственностью, разрешая им самим определять не только способ выполнения данного задания, но и сами задания.
- Они защищают команду от внешнего давления со стороны других отделов.

Впрочем, эти элементы важны для разных людей и по-разному.

«Возьмите, например, свободу, — говорит Уатмор. — Замечательная метафора для того, чтобы поэкспериментировать. Есть свобода делать то, что тебе интересно, свобода работать до поздней ночи, свобода следовать своей интуиции и, конечно же, свобода ошибаться».

ИНСТИНКТ «КОМПЬЮТЕРЩИКА»

Гейтс говорит на языке компьютерных программистов. Этот язык перешел в его повседневную речь. Он часто говорит о «максимальной пропускной способности» и даже однажды назвал одну подругу «32 бита». В этом одновременно одна из его сильных сторон как руководителя и его большая слабость. В разговорах с коллегами-технарями это дает ему легкость общения с ними, что позволяет ему вдохновлять сотрудников Microsoft на достижение новых высот. Однако отрицательная сторона его «компьютерного» словаря — непонимание, возникающее, когда он пытается общаться с более широкой публикой.

Непосредственная и слегка нетерпеливая манера общения Гейтса и его нежелание терпеть дураков могут тоже производить впечатление грубости. В хоро-

шие дни он может быть «милашкой», но в плохие он становится совершенно невыносимым. На встрече представителей индустрии он может повести себя снисходительно — даже покровительственно — по отношению к чужой идее. На внутренних собраниях, однако, он склонен к взрывам — некоторые называют их приступами гнева, — если ему не понравится ход дискуссии.

«Это самая тупая идея, которую я когда-либо слышал» — типичная фраза Гейтса. Может быть, она и слишком резкая, но, по крайней мере, она не располагает человека, которому адресована, предлагать новые идеи. Стив Балмер, многолетний помощник и друг Гейтса, сотрудничающий с ним уже более двадцати лет, хорошо знает, что может прийти в голову главному директору Microsoft.

«Стиль Билла обсуждать новые идеи очень резок, некоторые посчитали бы его немного грубым, говорит он. Но он гораздо менее груб, чем был десять лет назад».

ШКОЛА ЛИДЕРСТВА

«Способные руководители признают, что конечный тест на руководство — это продолжительный успех, требующий постоянного обучения новых будущих лидеров, — говорит Ноэль Тичи из Мичиганского университета. — Поэтому руководители должны вкладываться в воспитание лидеров будущего и лично общаться с теми, кто пойдет по их стопам».

Тичи считает, что передача другим навыков руководителя требует трех вещей. Во-первых, «педагогический настрой» — «ты должен уметь говорить четко и убедительно о том, кто ты такой, зачем ты живешь и каким образом ты действуешь». Во-вторых, руководитель нуждается в своей истории. «Эффективное рассказывание истории — это способ, каким люди узнают друг о друге», — пишет Тичи, предполагая, что это может послужить объяснением тому, почему Гейтс и подобные ему испытывают нужду писать книги. Третий фактор передачи факела лидерства — это учебная методология. «Для того чтобы быть великим учителем, ты должен быть выдающимся учеником». Великие корпоративные руководители всегда испытывают жажду знаний и не рассматривают свое знание как нечто законченное или всеобъемлющее.

ПРОРОК-ПАРАНОИК

Другой пророк Силиконовой долины, Энди Гроув из Intel, выдумал фразу: «Выживают только параноики», которую он даже поставил в качестве названия своей книги. Но на его месте спокойно мог бы быть и Билл Гейтс. «Чем больше возрастает мой успех, тем более уязвимым я себя чувствую», — заметил однажды он.

Весьма показательно для природы компьютерной индустрии то, что два столь успешных бизнес-лидера описывают кредо бизнеса как непрекращающуюся паранойю. Это не должно удивлять, принимая во внимание скорость перемен на их рынках. Оба они признаются в том, что в их бизнесе перемены — это данность.

С самого начала, несмотря на почти невероятную прибыль, Гейтс всегда беспокоился за финансовое положение Microsoft. «Даже если вы оглянетесь назад и увидите, что наши продажи и прибыль возрастали на пятьдесят процентов в год, от всех этих лет у меня в памяти осталось постоянное беспокойство. Если вы спросите о конкретном годе, я скажу вам: „О, это был ужасный год, когда мы должны были принять Мультиплан (крупноформатная финансовая таблица) и представить его“. Или же: „Это был тот жуткий год, когда мы представили мышь Microsoft и она не продавалась, у нас был полный склад этих мышей“. Или: „Это был тот кошмарный год, когда мы взяли на работу парня, который не справился на посту президента“...»

Поэтому чем больше ты получаешь признания, тем более уязвимо твое положение. Проблема лидера на рынке в индустрии, находящейся в состоянии перманентной революции, состоит в том, что один день ты можешь быть хозяином положения, а на следующий день можешь оказаться выброшенным вон и без средств только потому, что не уследил за каким-то изменением в процессе.

Необходимость определять изменения в парадигме наиболее очевидна в компаниях, работающих с высокими технологиями. Никто не знает этого лучше Билла Гейтса. Прежде всего именно такого типа смена парадигмы застала IBM врасплох и привела к тому, что она преподнесла Microsoft на блюде весь рынок операционных систем, и эта позиция оказалась главной позицией на компьютерном рынке. Поэтому от страха сесть не на того коня Microsoft временами ведет себя так, как будто в ней множество лиц

занимается несколькими разными и даже конфликтующими друг с другом технологиями. Перед Гейтсом — как его главной опорой и человеком, вызвавшимся на роль провидца, — стоит незавидная задача — сканировать горизонт в поисках следующего большого предприятия.

Даже сегодня Гейтс говорит о том, что его преследует «постоянный страх», что компания может впасть в самодовольство и ее обгонят более ловкие конкуренты. «Каждой компании приходится когда-нибудь уходить из бизнеса. Только те большие компании достигнут успеха, которые выкинут как устаревшие свои собственные продукты до того, как это сделал кто-то другой», — говорит он. Иногда даже Гейтс может оступиться.

ТОЧКИ СМЕНЫ СТРАТЕГИИ

В своей книге «Выживают только параноики» Энди Гроув из Intel говорит о «точках смены стратегии». По его словам, это происходит, когда конкурентоспособность компании входит в переходный период. Это та точка, в которой организация должна изменить направление пути, по которому она до сих пор шла, и приспособиться к новой ситуации — или она рискует начать приближаться к своему закату.

«В точке смены стратегии способ ведения бизнеса, сама его структура и концепция подвергаются изменению, — говорит он. — Но ирония в том, что в той точке больше ничего не происходит. Эта едва различимая точка, как центр урагана. В нем нет ветра, но когда он перемещается, ветер опять тебя сносит».

«Это то, что происходит в процессе перехода от одной бизнес-модели к другой. Ирония в том, что, даже если происходят самые катастрофические перемены, которые бизнес только в состоянии вынести, почти всегда эти перемены необходимы».

Питер Джоб, генеральный директор информационного гиганта новостей и финансовых сводок *Reuters* — другой профессионал, также признает, что правила игры могут измениться совершенно внезапно. Интернет, например, мог стать новой парадигмой. «В то время, — говорит он, — было важно бросить свой чемодан со стратегиями на станции и успеть вскочить в поезд».

ЛУЧШЕ ПОЗДНО, ЧЕМ НИКОГДА

Грозные тучи, казалось, начали скапливаться над Редмондом пару лет назад. Зловещие предсказатели вещали, что с Интернетом наступит закат Microsoft. Гейтса, говорили они, застали врасплох быстрое развитие Интернета и изменения, которые он мог внести в компьютерную индустрию. Некоторые даже проводили параллель с ИВМ, которая сошла со своего пути в начале 1980-х с переходом от универсальных машин к персональным компьютерам. Главным, кто извлек тогда выгоду из всего этого, был Билл Гейтс.

Полтора десятилетия спустя круг, похоже, замкнулся. Критики твердили, что знаменитый руководитель Microsoft оказался последним человеком в компании, видевшим потенциал Интернета для частных пользователей. Это могло дорого обойтись компании. К сча-

стью, до Гейтса наконец дошло, и Microsoft, располагая необходимыми ресурсами, серьезно принялась наверстывать упущенное.

Гейтс вышел на главную автостраду с рвением новообращенного. «Интернет ни в коем случае не фантазмагория. Это фантастическая вещь; она увеличивает важность и „софта“, и компьютеров». Поклонники Гейтса говорят, что это демонстрирует большую силу характера, а готовность сделать поворот на 180 градусов типична для того стиля руководства, который больше всего востребован в современном мире бизнеса.

Существует и академическая теория, поддерживающая эту идею (возможно, впрочем, что теоретики менеджмента просто пытаются разгадать стиль руководства Гейтса). Чарльз Швенк из университета Индианы утверждает, что тяга философов менеджмента к устойчивым взглядам может быть первым шагом к корпоративному тоталитаризму.

Швенк считает, что решение должно родиться из разнообразия мнений, а не из простого установления корпоративной цели. Это требует «мягкого руководства», и «специфический взгляд топ-менеджера не должен быть так сильно ориентирован на коммуникацию (и не так принуждать к исполнению), как рекомендуют защитники теории менеджмента».

Он указывает на пример с запоздавшей поддержкой Интернета Microsoft. Первоначально Интернет не рассматривали как почву, способную к плодородию. Бесспорно, всеохватное видение Гейтса не включало

вступление в борьбу за Интернет. В итоге после большого внутреннего лоббирования Гейтс изменил свое мнение и компания обратилась к интернет-сервису. С традиционной точки зрения это было актом слабости руководства. Теории бесполезны, если они так легко меняются.

Понятие «сдаваться» не входит в словарь лидеров типа Джона Уэйна. Только подумайте: а если бы Гейтс был не прав? Должен ли всегда превалировать индивидуальный взгляд на будущее? Швенк считает, что нет. «Без терпимости к оригинальности невозможно, чтобы какой бы то ни было способ поощрения разнообразия взглядов положительно повлиял на решения, принимаемые в фирме».

Можно было бы возразить, что пример с Интернетом демонстрирует лишь то, что даже Гейтс может иногда ошибиться. Но факт остается фактом. Впрочем, только время покажет, имеется ли у него в руках тот компас, при помощи которого он может руководить прогрессом Microsoft в XXI веке, или возраст автоматически сделает его неспособным к этому.

НЕПРЕВЗОЙДЕННАЯ ДАЛЬНОВИДНОСТЬ

«Вопрос, который стоит сегодня перед компаниями, — как разработать стратегию при отсутствии карты? IBM однажды утром не проснулась, приняв таблетку глупости. У нее не было проблем с реализацией продукта в 1980-е, но у нее появились проблемы с прогнозированием за десять лет до этого».

Так говорит Гарри Хеммель, приглашенный профессор стратегического и международного менеджмента при Лондонской школе бизнеса и автор книги «В соревновании за будущее» — книги, которая ввела термин «основные умения» в лексикон бизнеса. Незаурядное предвидение, по Хеммелю, — это ключ к действенной стратегии. Цель состоит не в том, чтобы предсказать, что произойдет, а в том, чтобы «достигнуть будущее, которое ты можешь осуществить. Речь идет о победе посредством смены правил игры». В прошлом в этом преуспел Билл Гейтс.

Но, по Хеммелю, компании будущего не нуждаются в лидерах с великими идеями. «Следующая фаза — это переход к нелинейным стратегиям, — говорит он, — „стратегиям прыжка“. Они будут созданы не теми парнями, которые стоят сегодня во главе компании».

«Вчерашний провидец — сегодня обычный крепкий профессионал, — говорит он. — Посмотрите, как Microsoft встретила Интернет! Гейтс был последним в компании, кто понял его важность».

То, в чем нуждается компания, говорит он, это слышать новые голоса. Во многих организациях разговоры о будущем ведутся одними и теми же людьми. Со временем начинает чувствоваться недостаток генетического разнообразия. Ирония в том, что в большинстве компаний молодые люди, которые и есть их будущее, не допускаются к таким обсуждениям.

«Организации нуждаются в изобретательности, а не в опыте. Им не нужны мечтатели, им нужны активисты».

РЕЗЮМЕ: ВСТАНЬ НА ПОЗИЦИЮ ПРОВИДЦА

Билл Гейтс — это бизнес-лидер нового типа. Он постоянно демонстрировал, что стоит ближе всех к тому, что можно назвать пророком компьютерной индустрии. Его глубокое понимание технологии и уникальный способ обобщения данных дает ему уникальную способность определять будущие тенденции и управлять стратегией Microsoft. Это внушает благоговение почитателям Microsoft и наводит страх на его соперников.

1. *Сиди и думай.* Гейтс говорит, что он платит свои людям для того, чтобы они «сидели и думали». Но даже в большей степени, чем программисты Microsoft, сам Гейтс рассматривает свою роль как роль пророка компании. Он освободил себя от более светских аспектов ведения бизнеса, считая, что его работа — прогнозировать будущее.
2. *Займствуй и приспособлявай.* Часто звучит критика в адрес Microsoft, что компания на самом деле не является великим новатором, а просто ворует идеи других. Но она сильна в распознавании коммерческого потенциала идей и в их продаже.
3. *Гейтс говорит на языке компьютерных программистов.* Он перешел в его повседневную речь. Он часто говорит о «максимальной пропускной способности» и даже однажды назвал одну подругу «32 бита». В этом одновременно одна из его сильных сторон как руководителя и его большая слабость. В разговорах с коллегами-технарями это дает ему легкость общения, что позволяет ему вдохновлять сотрудников Microsoft на достижение новых высот. Однако отрицательная

сторона его «компьютерного» словаря — непонимание, возникающее, когда он пытается общаться с более широкой публикой.

4. *Защищай спину.* Гейтс говорит о том, что его преследует «постоянный страх», что компания может впасть в самодовольство и ее обгонят более ловкие конкуренты. «Каждой компании когда-нибудь приходится уходить из бизнеса. Только те большие компании достигнут успеха, которые выкинут как устаревшие свои собственные продукты до того, как это сделал кто-то другой», — говорит он.
5. *Лучше поздно, чем никогда.* Критики твердили, что знаменитый руководитель Microsoft был последним человеком в компании, увидевшим потенциал Интернета для частных пользователей. Это могло дорого обойтись компании. К счастью, до Гейтса наконец дошло, и Microsoft, располагавшая необходимыми ресурсами, серьезно принялась наверстывать упущенное. «Интернет ни в коем случае не фантазмагория. Это фантастическая вещь; она увеличивает важность „софта“ и компьютеров».

Глава 8

ЗАКРОЙ ВСЕ БАЗЫ

Если ты стоишь на одном месте, ценность того, чего ты добился, очень быстро приходит к нулю.

Билл Гейтс

Ключевой фактор в успехе Microsoft заключается в ее способности управлять большим количеством проектов одновременно. Сам Гейтс — это уникальный человек «множества задач». Говорят, что он может вести одновременно несколько различных разговоров на технические темы.

Он относится к невостребованному интеллектуальному потенциалу как к «неиспользованной пропускной способности» и привлекает множество способов для того, чтобы довести свой собственный до минимума. В том числе — расклеивание карт на потолках и чтение ксерокопий *Economist* и научных журналов во время встреч с друзьями за обедом. Его способность жонглировать несколькими нитями разговоров коллеги из Microsoft называли «массовый параллелизм».

В то же время эта способность охватывать множество идей одновременно отражается на подходе всей компании. Microsoft постоянно исследует новые рынки и новые приложения. Эта широкая сфера действия на рынке помогает защитить компанию от нехватки важных разработок в индустрии. Эта стратегия также принимает во внимание и случайные ошибки.

«Наша стратегия ориентирована на множество продуктов, поэтому даже если у нас есть несколько продуктов, выполненных несовершенно, если вы окинете взглядом все вместе, то увидите, что в целом мы все это сделали весьма хорошо, — говорит Гейтс. — У нас много людей, работающих по каждому вопросу и в любое время. Для того чтобы увидеть,

как эта стратегия работает, вам надо только посмотреть на рост наших продаж — это почти прямая линия вверх».

«МНОГОЗАДАЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК»

Гейтс делает за один рабочий день больше, чем многие люди успевают за неделю. Все время тридцатиминутной поездки на машине из своего особняка на озере Вашингтон до лагеря Microsoft в Редмонде он обычно проводит за разговорами по мобильному телефону. Зачастую разговор продолжается целый час уже после того, как он припарковался.

Особняк за пятьдесят миллионов долларов, расположенный на берегу озера, был спроектирован тоже для того, чтобы служить многозадачным убежищем. Особняк снабжен подземным гаражом, в котором размещается коллекция «порше»; имеется частный пляж и кинотеатр. В столовой, которую называют павильоном, в любое время может разместиться до ста сотрудников Microsoft.

Наполовину дом, наполовину офис — он является испытательной моделью для всех видов мультимедийных разработок. Как декорация фантастического фильма или фильма про Джеймса Бонда, он представляет собой сочетание роскоши с самыми последними технологиями. Сюда входят экраны с высоким разрешением и соты блоков памяти, связанные волоконно-оптическим кабелем, которые позволяют воспроизвести практически любой образ в мире. Все, что нужно сделать, — набрать название объекта на клавиатуре, и он появляется на экране.

ТЕРАПИЯ ПОГРУЖЕНИЯ

Одна из самых тяжелых задач, стоящих перед Гейтсом, — это все время оставаться в курсе перемен в технологиях. Главная проблема — это не терять темп, невзирая на колоссальное напряжение, связанное с управлением одной из мощнейших компаний в мире при стремительном развитии и распространении новых технологий. Гейтс известен своим высокорациональным подходом к решению проблем. Поэтому не удивительно, что при организации своего личного времени он пользуется тем же методом.

В интервью, опубликованном в журнале *Playboy*, он заявил, что он бросил смотреть телевизор не потому, что ему это не нравится, а потому, что это не стоит того, чтобы занимать его время. В своем особняке у озера Вашингтон Гейтс собрал большую библиотеку, насчитывающую четырнадцать тысяч томов. Это действительно важно для человека, чье интеллектуальное любопытство может увлечь его в тысячи разных направлений. Он в курсе всех мировых новостей благодаря *Economist*, который он читает от корки до корки. Для того чтобы использовать свое время максимально продуктивно, он всегда приезжает в аэропорт в самую последнюю минуту. По этой причине у него зарезервировано собственное место парковки около штаба Microsoft в Редмонде.

Его интеллектуальная дисциплинированность проявляется даже в отношении отпусков. До недавнего времени он вообще не брал отпуск, считая это признаком слабости. Теперь он уходит в отпуск несколько раз в год и утверждает, что нашел способ сделать это время полезным, заранее продумывая тему. Несколько

лет назад, например, он поехал в Бразилию и провел отпуск «по физике». Пока он там жил, он прочел множество книг о физике, в том числе «Молекулярную биологию генов» Джеймса Ватсона.

Для того чтобы успевать следить за новыми технологиями, Гейтс подбирает группу ведущих экспертов из разных технических областей и организывает с ними интенсивные брифинги. Он называет это неделями размышлений, во время таких брифингов происходит полное погружение в избранную тему. В этот период он будет впитывать информацию как губка. «Даже в сфере технологий приятно узнавать новые вещи, — говорит он. — Когда я пытаюсь понять, например, куда мы выйдем с асинхронным режимом передачи, то обращаюсь к имеющимся у нас экспертам, которые приходят и рассказывают мне об этом. Так я провожу две недели, посвящая себя только этим „неделям размышлений“. В это время я читаю все, что мне рекомендуют умные люди, и консультируюсь с ними для того, чтобы понять, как отдельные куски информации соединяются друг с другом».

ОБОГНАТЬ ВСЕХ

За одним или двумя исключениями, скорость, с которой Microsoft удается выпускать на рынок новые приложения, с годами стала характерной чертой компании, а Гейтсу она дала важное преимущество перед конкурентами.

Гейтс понял с самого начала, что выйти на рынок первым с хорошим или средним продуктом луч-

ше, чем выйти вторым с выдающимся продуктом. Как-никак, всегда можно усовершенствовать продукт и к следующему раунду устранить неполадки.

Критики Microsoft склонны рассматривать проблемы, возникающие с первой версией его «софта», как большой недостаток. Но со стратегической точки зрения Гейтс прав: часто важнее выпустить продукт, чем получить стопроцентную прибыль с первого раза.

ШУСТРАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Эти идеи поддерживаются и в статье профессора из Стэнфорда Кэлин Эйзенгардт, получившей за нее награду калифорнийского *Management review*. Названная «Скорость и стратегический выбор: как менеджеры ускоряют принятие решений», статья основывается на исследовании автором (совместно с коллегой из университета Вирджинии Д. Буржуа) поведения ответственных лиц из двенадцати компьютерных компаний в Силиконовой долине.

Они установили, что более медлительным компаниям понадобилось 12—18 месяцев для того, чтобы добиться того, что более активные компании успели сделать всего за два—четыре месяца.

В своей статье Эйзенгардт освещает пять основных различий между двумя типами.

1. Лица, принимавшие быстрые решения, свободно плавали в глубоком бурном море информации, получаемой в реальном времени, в то время как более медлительные полагались на долговременное планирование и получали устаревшую информацию.

2. Люди, принимавшие быстрые решения, прослеживали сразу несколько ключевых аспектов, таких как управление предварительными заказами, проектно-конструкторскими работами и наличным оборотом, зачастую обновляя их каждый день и составляя по ним реестры, а также проводили по три встречи главных менеджеров в неделю для того, чтобы понять, «что происходит». Они также поддерживали постоянный диалог при помощи электронной почты и личных дискуссий, в то время как их медлительные коллеги использовали докладные записки.

3. «Тугодумам» предоставлялось гораздо меньше альтернатив решения того или иного вопроса, чем их быстрым соперникам. Проигрывая в скорости обработки информации, они не получали объективной картины происходящего.

4. «Тормозящие» реагировали на конфликты постоянными задержками, в то время как «стремительно действующие» процветали на конфликтах, к которым они относились как к естественной и желанной части процесса, хотя главное ответственное лицо всегда было готово при необходимости вмешаться и принять решение. Эти компании рассчитывали на «старшего и более опытного» руководителя, в то время как у «тормозящих» не было таких советчиков.

5. И наконец, говорит Эйзенгардт, стремительно действующие парни тщательно усваивали одновременно стратегии и тактики, маневры и сметы, графики и возможности. «Тормозящие» изучали стратегии изолированно и были более склонны вдаваться в детали процесса принятия решения.

НЕСПЯЩИЕ В СИЭТЛЕ

Гейтс — сверхактивный бизнесмен. Это качество особенно ценится в компьютерном бизнесе. Для него невозможно сидеть спокойно, и его привычка ходить

взад-вперед, пока он говорит или думает, хорошо известна в индустрии. Как бизнесмен Гейтс тоже неутомим (черта, которая помогла Microsoft избежать того спокойного самодовольства, которое охватило ее соперников, например IBM).

Главное, наверное, в самой быстро шагающей индустрии в мире — это постоянно смотреть вперед в поиске следующего большого дела. Не имеет значения, насколько богатым Гейтс стал, — он не останавливается. То, что он не поживает на лаврах, должно сильно беспокоить его конкурентов. У его соперников по компьютерному бизнесу возникают тревожные ожидания, а Билл Гейтс их неустанно преследует с холодной и непреклонной уверенностью без каких-либо признаков усталости.

Дело в том, что Гейтс представляет собой один из наиболее тяжелых случаев интеллектуального любопытства за все времена. Даже во время отпуска он поглощает книгу за книгой только для того, чтобы утолить свою жажду новых знаний. Эта характерная для него черта помогает объяснить продолжительный успех Microsoft в индустрии, в которой огромное количество когда-то успешных компаний оказались за бортом. Это один из факторов, делающих его грозным соперником.

СТРАХУЙ СВОИ СТАВКИ

В последние годы стало ясно, что Гейтс ищет перспективные возможности за пределами США. Он делает инвестиции в инфраструктуру ряда государств, вкладывая в образование и научные исследования, в чем некоторые видят следующую стремительно разви-

вающуюся сферу бизнеса. Опять Гейтс оказывается во главе игры. Он страхует свои ставки по глобальной шкале. Эта стратегия исходит из его уникальной способности видеть картину и целиком синтезировать информацию. Взгляд Гейтса на историю в постиндустриальную эпоху весьма поучителен.

«Какие страны и компании лучше всего подготовлены к тому, чтобы воспользоваться преимуществами информационной эпохи, повлекшей коренные изменения в обществе? Если подумать, пятнадцать лет назад у США был почти комплекс неполноценности в отношении своей способности быть конкурентоспособными в этом мире», — говорит он.

«Все судачили о том, как японцы захватили власть над бытовой электроникой, что компьютерная индустрия будет следующей, что их система упорной работы превосходит нашу и что мы должны полностью пересмотреть то, что мы делаем. Теперь если вы посмотрите, что произошло в сфере персональных компьютеров или в деловой сфере в целом, или на то, как мы распределяем капитал и управляем рабочей силой, то увидите, что США сейчас заняли очень сильные позиции. Поэтому первыми, кто получил выгоду из всего этого расцвета информационных технологий, были США».

По его мнению, Силиконовая долина была первой ласточкой этой революции, но нет никаких гарантий, что она сохранит свое первенство и на следующем этапе. «В таких местах, как Сингапур, Гонконг и Скандинавские страны, — отмечает он, — люди усваивают технологии, по существу, на том же уровне, что и мы. Существует и несколько стран, которые, учитывая их уровень

доходов, осваивают технологию даже на более высоком уровне, чем мы, потому что они свято верят в образование. В Корее и в некоторых областях Китая мы можем наблюдать невероятное распространение персональных компьютеров даже при очень низком уровне доходов, потому что там люди считают, что это вещь, которая поможет их детям продвинуться в будущем».

«Весь мир будет иметь огромные выгоды от распространения ваших технологий. Это будет тот сдвиг, при котором не страна, в которой ты живешь, будет определять уровень твоих доходов, а уровень твоего образования. Сегодня кандидат наук в Индии получает далеко не столько же, сколько получает кандидат наук в США. Если мы получим Интернет, позволяющий осуществлять доставку услуг и консультаций посредством компьютерной сети так же эффективно, как осуществляется доставка товаров, то мы получим значительную систему спроса и предложений свободного рынка, уравнивающую индийского инженера с инженером, работающим здесь, в США. И это выгодно каждому, потому что каждый получит пользу от этих ресурсов. Конечно, развитые страны первыми будут иметь прибыль, но в перспективе люди в развивающихся странах, которым удастся получить хорошее образование, в итоге получат самую большую выгоду от всего этого».

РЕЗЮМЕ: ЗАКРОЙ ВСЕ БАЗЫ

Ключевым фактором успеха Microsoft является его способность управлять большим количеством проектов одновременно. Сам Гейтс — это уникальный человек «мно-

жества задач». Говорят, что он может одновременно вести несколько различных разговоров на технические темы. Он также продемонстрировал свою силу в обеспечении защиты своих ставок. Секреты страхования своих позиций таковы.

1. *Успевай делать множество вещей одновременно.* «Наша стратегия ориентирована на множество продуктов, поэтому даже если у нас есть несколько продуктов, выполненных несовершенно, если вы окинете взглядом все вместе, то увидите, что в целом мы все это сделали весьма хорошо, — говорит Гейтс. — У нас много людей, работающих по каждому вопросу и в любое время. Для того чтобы увидеть, как это работает, вам надо только посмотреть на рост наших продаж — это почти прямая линия вверх».
2. *Никогда не переставай учиться.* Для того чтобы успевать следить за новыми технологиями, Гейтс подбирает группу ведущих экспертов из разных технических областей и организывает с ними интенсивные брифинги. Он называет это «неделями размышлений». Во время таких брифингов происходит полное погружение в избранную тему. В этот период он будет впитывать информацию как губка.
3. *Меньше суеты, больше скорость.* За одним или двумя исключениями, скорость, с которой Microsoft удается выпускать на рынок новые приложения, с годами стала характерной чертой компании, а Гейтсу она дала важное преимущество перед конкурентами.
4. *Никогда не останавливайся.* Гейтс — сверхактивный бизнесмен. Это качество особенно ценится в компьютерном бизнесе. Для него невозможно сидеть спокойно, и его привычка ходить взад-вперед, пока он говорит или думает, хорошо известна в индустрии. Как биз-

несмен Гейтс тоже неутомим (черта, которая помогла Microsoft избежать того спокойного самодовольства, которое охватило ее соперников, например IBM).

5. *В последние годы стало ясно, что Гейтс ищет перспективные возможности за пределами США.* Он делает инвестиции в инфраструктуру ряда государств, вкладывая в образование и научные исследования, в чем некоторые видят следующую стремительно развивающуюся сферу его бизнеса. Опять Гейтс оказывается во главе игры. Он страхует свои ставки по глобальной шкале. Эта стратегия исходит из его уникальной способности видеть картину целиком и синтезировать информацию.

Глава 9

ПОСТРОЙ БИЗНЕС В ИЗМЕРЕНИИ БАЙТА

Размеры организации плохо сказываются на ее эффективности. Даже если мы — большая компания, мы не должны думать как большая компания, иначе нам конец.

Билл Гейтс

В плане биржевой стоимости своих акций Microsoft остается небольшой компанией. По характеру внутренней структуры компания также постоянно дробится на более мелкие составляющие. Цель — поддерживать дух предпринимательства и инициативы. Временами эти изменения столь стремительны, что возникает ощущение, что Microsoft создает свои новые подразделения почти что еженедельно. Гейтс рассчитывает, что соблюдение принципов простоты структуры обеспечит ему личный контроль за управлением компанией. Когда ему начинает казаться, что линии коммуникации становятся либо слишком длинными, либо слишком нечеткими, он в любой момент и без колебаний предпринимает шаги в сторону упрощения структуры.

САМАЯ МАЛЕНЬКАЯ БОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ В МИРЕ

Хотя в настоящий момент на Microsoft работают многие тысячи людей по всему миру, Гейтс старается сохранить ощущение и атмосферу небольшой компании. Он говорит: «Даже если мы действительно большая компания, мы не можем мыслить как большая компания — тогда нам конец. Я управляю исполнительским персоналом. В реальности есть только несколько человек, которые работают непосредственно на меня. В целом структура компании достаточно объединенная. Мы совещаемся по поводу того, как мое время может быть инвестировано наиболее рационально: когда и как я должен им помогать, чтобы обеспечить выполнение их задач».

Наблюдатели говорят, что Microsoft стал компанией более успешной, чем многие другие компьютерные фирмы, и определенно более успешной, чем Apple, потому что в ней был сохранен дух начального энтузиазма и воодушевления, которые делали работу в этой компании столь опьяняющей и привлекательной на ранних годах ее существования. «Нам нравится трудиться вместе. Все наши сотрудники — умные люди, и у нас множество сложных проблем, требующих решения, — говорит Гейтс. — Это конкурентный бизнес, и с их стороны чувствуется высокая оценка любого моего ответного участия в процессе, пусть даже и негативного. Мы все довольно высокооплачиваемые работники, и все трудимся с увлечением — никто особенно не жалуется».

Каждый раз, когда Microsoft слишком сильно разрастается в размерах, Гейтс делит его на более мелкие звенья, персонал которых составляет максимум 200 человек. Секрет структуры Microsoft заключается в том, что его движущим механизмом остается наиболее эффективный способ функционирования ее знаменитого топ-менеджера.

«Когда нас было всего восемьдесят, я знал каждого, кто приходил или уходил. Я помнил номера их машин и суть их индивидуальных проектов. Я был вовлечен в личные отношения с каждым и сам просматривал каждый отрезок кода. Сейчас отношения во многом лишились чего бы то ни было личного. У нас имеется более 3000 человек, задействованных только в группах по разработке новой продукции. Естественно, я не знаю имен каждого из них, однако я знаю ключевые фигуры».

РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ

Гейтс разработал свою собственную уникальную систему контроля компании Microsoft. Кроме того, он пользуется практически беспрецедентной властью и авторитетом в качестве главного управляющего. В начале 1990-х он реорганизовал компанию в целях наиболее точного ее соответствия своим собственным требованиям.

У руля организации он поставил институт президентства, который состоит из трех наиболее доверенных его помощников и его самого. Это коммерческий мозг Microsoft. Дальше идут 15 классов менеджеров (для примера, класс № 15 состоит из семи человек). Известные под именем «архитекторов», они — самые старшие по рангу среди разработчиков программного обеспечения компании. Хотя у каждого из них более выдающиеся способности по созданию компьютерного кода, чем у самого президента, ни один из них не обладает тем всеобъемлющим взглядом, который отличает их знаменитого лидера. И этот факт позволяет ему интеллектуально доминировать над ними. Его не раз обвиняли в бычьем упрямстве, на что он отвечал, что стиль, в каком он обращается с людьми, зависит от того, на что они, как отдельные индивидуальности, сильнее всего реагируют.

О своих высокопоставленных архитекторах он говорит следующее: «Некоторые из них — довольно своеобразны; вы и в самом деле должны понимать их каждого персонально. В действительности меня со всеми моими архитекторами связывают дружеские отношения. Когда я работаю с ними, нам хватает взаимоуваже-

ния, чтобы при разногласиях я мог принять окончательное решение и мы могли двигаться дальше».

Подобная структура означает, что Гейтсу необходимо взаимодействовать только с одной группой из трех или из семи человек, чтобы контролировать всю компанию. Это его собственная версия схемы «разделяй и властвуй», и она, кажется, работает.

БОЛЬШИЕ КОМАНДЫ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ КАК МАЛЫЕ ГРУППЫ

В начале процесса эволюции в компании Microsoft Гейтс пришел к выводу, что наилучшее программное обеспечение создается малыми группами разработчиков. Когда было принято решение о переезде компании из Сиэтла, ее редмондовский Кампус был намеренно сконструирован таким способом, чтобы усилить у работников самоощущение небольшой команды. Для того чтобы сформировать необходимую среду, вместо того чтобы отдать предпочтение классическому для корпораций High-Quality-стилю, все члены коллектива были размещены в двухэтажных коттеджах, стоящих в ряд, что позволяло членам команды взаимодействовать друг с другом на повседневной основе.

Гейтс также установил систему, которая укрепила эффективность мышления малой группы. Как свидетельствует профессор Гусумано из MIT (Массачусетский институт технологии), в Microsoft Билл Гейтс создал особую культуру, которая способствует процветанию творческой деятельности как на индивидуальном,

так и на коллективном уровне, соответствуя при этом требованиям соблюдения сроков и условий коммерческого производства.

Философия разработки новых видов продукции компании Microsoft имеет официальное название «Синхронизация и стабилизация». В нее входят: концентрация внимания на способности к творчеству путем стимуляции процесса создания новых тем, а также «упорядочивание» ресурсов с параллельным осуществлением «частых синхронизаций». Что это точно означает, не очень понятно, однако очевидно то, что в этом сумасшествии есть своя логика.

«Что особенно поразительно в подходе Microsoft, — говорит профессор Гусумано, — это то, что она не является фабрикой свободно текущих идей, как ее любят изображать». В частности, он отмечает, что кажущаяся атмосфера расслабленности — это только одна сторона общей картины.

Возможно, пиццы доставляются прямо к рабочим столам служащих, однако существует и довольно строгая система контроля — или дисциплины — на работе. Может показаться, что все окутано атмосферой приподнятости и духом коллегиальности, но при всем при том все это страшно серьезно. (Интересно то, что в недавно выпущенной книге Тима Джексона о компании Intel были изложены схожие наблюдения этого производителя чипов.) К примеру, объем и задачи по каждому отдельному проекту очерчены и определены всегда очень скрупулезно.

Количество занятых в работе и время, которое ими затрачивается на определенный проект, также

внимательно контролируются. Некоторые правила прямо-таки непоколебимы: все обнаруженные дефекты программ должны исправляться немедленно для того, чтобы обеспечить полную координацию рабочего процесса.

Тем не менее, как указывает Майкл Гусумано, все это лишь хороший уровень управления работой над проектом, и он настолько же применим к разработке программного обеспечения, насколько и к другим сферам бизнеса, в которых ведется непрерывно разработка новых видов продукции. Люди наделены ответственностью и (до определенной степени) возможностью определять свой собственный стиль работы и ее график. Границы просты и очевидны. Работники знают свое место, знают, как работает система и что от них требуется. Эта система работает потому, что люди, занятые в ней, достаточно умны для того, чтобы заставить ее работать, и хорошо мотивированы на индивидуальном уровне. Их знания и способность к творчеству высоко оцениваются и хорошо вознаграждаются.

В ПОИСКАХ «ЭФИРНОЙ РУДЫ»

Согласно мнению автора книг по управлению и старого обитателя Силиконовой долины Тома Петерса: «Компании, опирающиеся на интеллект своих служащих, имеют довольно неосязательный характер в сравнении со средствами производства вчерашнего дня, и это направляет работу в русло свободы и расслабленности. Тут, без сомнения, нет места логике цейтнота... Отсутствует практика казарменных при-

казов. Любознательность, инициатива и работа воображения — вот то, что здесь задействовано».

Никто более, чем Билл Гейтс и Microsoft, не может служить символом перехода к капитализации интеллекта. Сам Гейтс был одним из первых, кто осознал, что привлечение и сохранение в штате лучших компьютерных программистов — единственный путь к сохранению Microsoft своего лидирующего положения. С тех пор он занимался тем, что добывал «эфирную руду» из высокоинтеллектуальных «рабочих мозгов».

Ключом к его успеху было то, что он не был жаден, но был готов делиться финансовым достатком компании с помощью фондовых опционов. Один из журналов высказал мнение, что этот человек сделал богатыми больше народу, чем кто-либо в истории, — как внутри, так и вне компании Microsoft.

ВОЗВЫШЕНИЕ РАБОТНИКОВ УМСТВЕННОГО ТРУДА

По мнению специалистов, переход от физического труда к труду интеллектуальному — «мускулизация мозгов» — в развитых экономических системах происходит уже давно. Фразы типа «информационный век» и «рабочие мозги» уже довольно долго используются повсеместно.

Консенсус между ними формирует мнение, что интеллектуальный капитал, состоящий из знаний и идей, в настоящее время заменяет собой капитал материальный: фабрики и машины — в качестве основного двигателя на-

ращивания финансового благосостояния. Таким образом, интеллектуальные активы сейчас более ценны, чем те, которые традиционно занимали почетное место в ежегодных отчетах.

В этом случае если интеллектуальный капитал стал новым императивом конкурентоспособности, то появляется необходимость в новых способах управления этими активами. Именно в таких условиях фигура Билла Гейтса превращается в символ новаторского стиля руководства.

Многие крупнейшие мировые компании, сбившись с ног, ищут наиболее современные панацеи из числа рецептов коммерческого успеха. В их числе имеется и корпоративный энтузиазм по поводу ноу-хау, который в настоящий момент выразился в том, что целый ряд компаний учредил в своей структуре пост главного ответственного за интеллектуальную собственность, который призван удовлетворить данный интерес. Такие компании, как Xerox Corp., General Electric, Hewlett-Packard, лишь немногие из серьезно думающих о будущем корпораций, которые в настоящее время пытаются обеспечить себя идеями и ноу-хау. А между тем Билл Гейтс с большим успехом делает это в течение уже более двух десятилетий.

СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ

Схема организационной структуры компании поощряет среди служащих Microsoft дух предпринимательства и может служить гарантом безопасности для самого Гейтса. Джеф Лилл входил в число членов группы, ответственной за разработку такой системы оказания услуг в сфере Интернет, которая составила бы конкуренцию AOL, Prodigy и CompServ, являвшихся на

тот момент лидерами на этом рынке. В группе имелось общее мнение, которое состояло в том, что в компании Microsoft Интернет не получает должного приоритетного статуса и что компания отстает в разработке соответствующего программного обеспечения для информационной суперскоростной трассы.

Когда проект попал на стол Гейтсу, он отнесся крайне скептически к тому, что команда сможет завершить работу в срок. Несмотря на это, Гейтс все же дал ему «зеленый свет» и даже выделил дополнительные ресурсы, чтобы члены группы могли испытать свои силы. Те уединились в изолированной части мейкрософтовского Кампуса. Они объявили эту территорию «зоной предпринимательства Microsoft» и работали над приложением в полной изоляции от всех остальных служащих компании.

Как объясняет Лилл: «Это место было просто идеально. Оно само по себе было выключенным из общей системы. И поэтому никто не мог шпионить за нами... Я назвал его зоной предпринимательства Microsoft. Это было маленькое дерьмовое место, но в то же время оно было великолепным, поскольку у нас в распоряжении было пространство, которое было нам необходимо; и, откровенно говоря, мне нравилось быть в стороне от всего кампуса. Я стремился избежать возникновения политически сложной ситуации, когда все и каждый норовит засунуть свой нос в твоё дело и выяснить твои планы. Я действительно хотел оказаться на время в стороне от всего этого, для того чтобы мы могли закончить нашу работу и запустить полученный результат».

Мобильность не менее важна. Разработчики должны двигаться от одного проекта к другому, не стесняясь в средствах, используемых для получения доступа к участию в наиболее захватывающих бизнес-предприятиях. Это часть особой культуры Microsoft, созданной для таких вот индивидуальностей, алчущих признания своих талантов. Для ветеранов Microsoft успешный выпуск на рынок нового продукта сравним разве что с раздачей медалей за успешно проведенную военную кампанию, которые должны стать предметом гордости ее участников. Репутации здесь базируются на послужном списке и техническом мастерстве.

В Microsoft не существует символического обозначения статуса. Практически все офисы рэдмондского Кампуса имеют одинаковую обстановку и одни и те же размеры — девять на двенадцать футов. Это укрепляет культуру равноправия, предотвращая потенциальные свары из-за размеров офиса, но, помимо этого, имеется также и другая, более практическая цель. Стандартизация размера офиса серьезно облегчает внутренние перемещения. Это важно для компании, в которой реорганизации — повседневная практика. Подобное устройство означает, что управленческий персонал, надзирающий за материальными средствами производства, может в случае необходимости перебросить более 200 человек в другие офисы буквально за одну ночь.

Только старшие менеджеры получают более просторные офисы: два офисных помещения девять на двенадцать футов, разделительная перегородка между которыми убирается. Сам Гейтс разместился в офисе скромных размеров и отказывался от положенного ему

места парковки в течение многих лет, пока не убедился в том, что без такового он просто не может позволить себе отправиться в аэропорт в самую последнюю минуту, надеясь тем не менее не упустить самолет.

РЕЗЮМЕ: ПОСТРОЙ БИЗНЕС В ИЗМЕРЕНИИ БИТА

В плане биржевой стоимости своих акций Microsoft остается небольшой компанией. По характеру внутренней структуры компания также постоянно дробится на более мелкие составляющие. Цель — поддерживать дух предпринимательства и инициативы. Временами эти изменения столь стремительны, что возникает ощущение, что Microsoft создает свои новые подразделения почти что еженедельно. Гейтс рассчитывает, что соблюдение принципов простоты структуры обеспечит ему личный контроль за управлением компаний.

1. *Создай культуру малой группы.* В начале процесса эволюции в компании Microsoft Гейтс пришел к выводу, что наилучшее программное обеспечение создается малыми группами разработчиков. Когда было принято решение о переезде компании из Сиэтла, ее редмондовский Кампус был намеренно сконструирован таким способом, чтобы усилить у работников самоощущение небольшой команды.
2. *Сохраняй ощущение работы в небольшой компании.* Хотя в настоящий момент на Microsoft работают многие тысячи людей по всему миру, Гейтс старается удерживать ощущение и атмосферу небольшой компании. Он говорит: «Даже если мы действительно большая

компания, мы не можем мыслить как большая компания — или нам конец.

3. *Гейтс разработал свою собственную уникальную систему контроля внутри компании Microsoft.* Кроме того, он пользуется практически беспрецедентной властью и авторитетом в качестве главного управляющего. В начале 90-х он реорганизовал компанию в целях наиболее точного ее соответствия своим собственным требованиям. Для того чтобы контролировать всю компанию, ему необходимо поддерживать контакт лишь с небольшим числом менеджеров.
4. *Делись своим финансовым благосостоянием.* С помощью фондовых опционов Гейтс сделал богатыми больше народу, чем кто-либо в истории. Это очень сильный мотивирующий фактор.
5. *Создавай систему оценки труда по заслугам.* В Microsoft практически не существует символических обозначений статуса. Уважение должно быть заслужено.

Глава 10

НИКОГДА НИ ЗА ЧТО НЕ СПУСКАЙ ГЛАЗ С МЯЧА

Продукты имеют тенденцию выходить из моды, так что лучше получать удовольствие от процесса изготовления следующей версии. Это как игра в пинбол, где в случае удачной партии ты получаешь шанс сыграть еще раз.

Билл Гейтс

К настоящему моменту Гейтс уже более двух десятилетий находится на вершине в своей сфере бизнеса. В течение этого времени он стал самым богатым человеком на планете — совсем неплохо для человека, еще не миновавшего пятидесятилетний рубеж. И все же, несмотря на его огромное богатство и блестящие достижения, Гейтс абсолютно не подает признаков желания снизить темп. Он говорит, что им движет «скрытый страх», что он может упустить нечто крупное. Он не намерен повторять ошибки других лидирующих компьютерных компаний, таких как IBM и Apple.

Он говорит: «Я слишком хорошо знаю, что в течение следующего десятилетия, если Microsoft все еще будет на вершине, нам придется пережить по крайней мере три кризиса».

МЫСЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ БИЛЛА

В последние годы Гейтс ощутил потребность поделиться своим видением будущего с нами. Его книга «Путь вперед», в которой излагаются его взгляды на будущее современных технологий, заставила многих задаться вопросом: не принялось ли тщеславие вытеснять в нем его лучшие качества? Хотя книга вызвала огромный ажиотаж, смысл, который в ней содержался, оказался не столь вдохновляющим или впечатляющим, как многие ожидали.

Кроме того, многие комментаторы сочли забавным и его выбор в качестве средства передачи публике своих мыслей о будущем традиционного печатного книжного формата. В «Пути вперед», в конце концов, речь идет об отмирании доэлектронных средств передачи информации, в то время как само это «послание» отправлено в мир в формате, с которым был знаком еще Вильям Какстон, живший в XV веке. И хотя книга была опубликована и в мультимедийном формате, от читателей поступило множество сообщений о том, что оригинальная версия CD кишит техническими дефектами (что придает новое звучание расхожей фразе о том, что «каков посланник — таково и послание»).

В минуты откровенности Гейтс и сам признается в том, что он ошибается так же часто, как и любой другой в истории развития компьютерной техники. Когда он говорит о том, что он может позволить себе быть неправым чаще, чем другие, он опирается на тот аргумент, что у него в любой момент имеется значительное количество проектов в процессе осуществления. «Я синтезирую множество данных для получения более широкой картины, — объясняет он. — По этой причине случаются ситуации, в которых я бы предпочел принять немного иное решение. Но я главный менеджер, и в моих руках находятся рычаги разработки технической стратегии. Временами я вообще оказываюсь в полном одиночестве с моим мнением по поводу технического вопроса или вопроса стратегии».

«Когда дело касается конкретного продукта, часто случается, что я анализирую вопрос в своей собственной уникальной манере. Однако, если это решение касается сферы делового управления, мое убеждение редко бывает достаточным для того, чтобы руковод-

ствоваться только им одним. Обычно я предпочитаю дать людям возможность более четко высказать свою позицию. Это моя работа. И какой смысл мне находиться здесь, если я не могу принять своего решения?»

НЕ ОГЛЯДЫВАЙСЯ

«Я часто думал о том, что если бы Microsoft была автомобилем, то мы бы имели очень большую педаль газа и очень маленькую педаль тормоза. Там бы имелось огромное лобовое стекло, чтобы видеть, куда мы движемся, но отсутствовало бы зеркало заднего вида — мы знаем, что конкуренты у нас на хвосте, так что мы не нуждаемся в том, чтобы оглядываться назад», — говорит Марк Мюррей, заместитель начальника отдела кадров Microsoft.

Фундаментальным фактором для успеха компании Microsoft явилось стремление Гейтса зорко следить за дорогой, лежащей впереди. «Смотреть в зеркало заднего вида... в целом это пустая трата времени», — утверждает он. Эти слова напоминают другие, сказанные Генри Фордом: «История — это полная чушь».

Тем не менее Билл Гейтс хорошо осведомлен о том, где он находится и что происходит вокруг. Он также обладает острым нюхом как относительно истории развития его собственной отрасли, так и в отношении общеисторического марша технологического прогресса сквозь века. Если верить мнению Рэндала Стросса, автора книги «Путь Microsoft», Гейтс явно неискренен, когда говорит, что будто бы он никогда не оглядывается назад.

«Он оглядывается назад все время — часто, регулярно, систематически, — говорит Стросс. — Когда бы он ни обращался к обсуждению будущей стратегии, он всегда приводит исторические параллели. Он использует историческую перспективу, когда отмечает, что в истории коммерческого развития информационной техники ни одна компания, которая являлась лидером в какой-то из периодов, не смогла сохранить свое положение при переходе в следующий. Он выражает беспокойство по поводу того, что позиция Microsoft, сложившаяся в эру персональных компьютеров, способна „дисквалифицировать“ себя в идущую ей на смену эпоху сетевых технологий. Историческое чутье Гейтса пропитывает весь его анализ настоящего и будущего».

НА ЗАКАТЕ

При таком впечатляющем послужном списке, какой Гейтс заработал на протяжении последних двадцати лет, неизбежно встает вопрос: что произойдет с Microsoft без него. При том что Гейтс успешно передал эстафетную палочку главного управляющего Стиву Балмеру, он продолжает отбрасывать громадную тень как на Кампус в Рэдмонде, так и на всю индустрию информационных технологий в целом. Безотносительно к изменению должностного титула, Гейтс был и остается естественным лидером Microsoft. В процессе недавнего запуска Windows XP, новой операционной системы от Microsoft, Гейтс находился во многом на переднем крае всей этой заварухи. Расточительные маркетинговые мероприятия по всему миру обошлись, по некоторым оценкам, где-то в 500 миллионов долларов. В Нью-Йорке Microsoft демонстрировала свою патриотическую

направленность. Церковный хор исполнил *America The Beautiful* прямо перед стоявшим плечом к плечу с мэром города Руди Джулиани Гейтсом, который поднялся на трибуну и заявил о своей безусловной поддержке глобальной антитеррористической операции и, кажется, даже предположил, что продвижение на рынок новой операционной системы Microsoft поможет вдохнуть новую жизнь в ослабевшую IT-индустрию. Гейтс, неуклюжий, а временами и невнятно выражающийся компьютерный зануда, превратился в законченного шоумена (в своем собственном духе, конечно).

Кажется, Гейтс готов побыть с нами еще некоторое время. Но есть вопрос, который более, чем какой-либо иной, вызывает беспокойство у мейнстримовских наблюдателей: что же случится, если он все же уйдет из компании? Передача власти от одного руководителя другому может сказаться не только на боевом духе и деловой производительности, но и на стоимости акций компании. У Гейтса отсутствует беспокойство по этому поводу: «Все это представление, навязанное прессой, о персонификации компании в лице одной личности или нескольких человек на самом деле ужасное упрощение, которое полностью искажает истинную картину».

Microsoft с успехом прошла процесс формальной передачи полномочий главного управляющего, и тем не менее Гейтс продолжает оставаться его очевидным лидером. Microsoft в большей степени его собственное детище, и трудно представить эту компанию без него, стоящего у ее руля. Конечно, крайне сомнительно, что он в ближайшем будущем решит удалиться от дел для того, чтобы заняться игрой в гольф где-нибудь во

Флориде, зато очевидно, что у него имеются некоторые амбиции, которые ему хочется удовлетворить. Если он последует примеру своих предшественников из числа промышленных магнатов, то он будет вынужден посвятить гораздо больше времени меценатской деятельности – при помощи Фонда Гейтса. То, что Гейтс столь искусно провел первый этап своего ухода, должно быть полностью отнесено на счет его способностей лидера. Но проблема не исчезла. Рано или поздно, но Биллу Гейтсу должна прийти смена. В чем нет сомнений, так это в том, что при такой огромной доле личного состояния, вложенного в акции Microsoft, как у него, как и когда бы он ни принял решение порвать со всем этим окончательно, больше всего при этом он будет заботиться об интересах акционеров компании.

ВОЛШЕБНИК ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В силу очевидных причин Гейтс порождает определенный страх в душах тех людей, которые считают его провидцем и архитектором века цифровых технологий. Говоря откровенно, по большей части (если не на все сто процентов) его репутация прорицателя была им честно заработана. Пусть история судит о нем более благосклонно, чем его многочисленные недоброжелатели и соперники, которые утверждают, что он попросту эксплуатирует свое положение монополиста. Ведь без Гейтса и Microsoft вряд ли революция персональных компьютеров была бы настолько прогрессивной, насколько она есть сейчас. И тем не менее Гейтс слишком умен, чтобы почивать на лаврах. Более чем

кто-либо другой в его сфере производства, он понимает, насколько обманчива и опасна дорога, по которой он гонит автомобиль. В конце концов, ему не раз приходилось видеть, как многие машины, шедшие впереди, срывались с утеса прямо перед ним.

«Бизнес в сфере высоких технологий имеет множество подводных камней и ям, — замечает он. — Возможно, причина того, что этот бизнес настолько привлекателен, кроется именно в том, что ни одна компания не может себе позволить расслабиться». IBM занимала более доминирующее положение в области технологий, чем какая бы то ни было компания в прошлом и даже в будущем, и несмотря на это, она просмотрела несколько поворотов на этой дороге. Поневолле начнешь думать, просыпаясь каждое утро: «Хм... Давай-ка попытаемся сделать так, чтобы сегодняшний день не стал днем, когда мы пропустим важный поворот на нашем пути. Давай-ка выясним, что происходит в области распознавания речи или в сфере создания искусственного интеллекта, убедимся в том, что мы нанимаем людей, которые могут разобраться в этом деле, и оградим себя от неприятных сюрпризов». «Иногда мы действительно оказываемся застигнутыми врасплох. Например, когда появился Интернет, он оказался на пятом или шестом месте в числе наиболее важных задач нашей компании. Это не выглядело, конечно, так, будто кто-то пришел ко мне и рассказал мне о нем, а я на это ответил: „Я не знаю, как это точно пишется по буквам“. Нет. Я сказал: „Ну конечно, это в моем списке, так что все в порядке“. Однако наступил момент, когда мы обнаружили, что все происходит быстрее, чем ожидалось, и представляет собой гораздо более сложный феномен, чем мы могли себе это помыслить, планируя нашу стратегию. Этот факт

потребовал от меня как от руководителя создать атмосферу критической ситуации, после чего мы провели пару месяцев, извергая из себя идеи и рассыпая электронные сообщения с последующим отступлением по некоторым позициям. В конечном итоге у нас была сформирована новая стратегия, и мы сказали: „Отлично. Это то, что мы собираемся делать; вот тот критерий, по которому мы намерены оценивать сами себя, вот то, о чем мир должен узнать, вот то, что мы собираемся делать дальше“».

«Подобные критические ситуации неизбежно будут возникать каждые три-четыре года. И нужно внимательно прислушиваться к тому, что говорят умные люди, работающие в твоей компании. Вот почему такая компания, как наша, должна привлекать множество людей, мыслящих по-разному, разрешать людям не соглашаться друг с другом и распознавать верные идеи, чтобы направить на их реализацию достаточное количество энергии».

БЫСТРЫЙ И МЕРТВЫЙ

В конце концов, какие бы ни были границы у его способности предвидеть, Гейтс по своему значению для компьютерной индустрии остается наиболее близок к Леонардо да Винчи, знаменитому футуристу эпохи Ренессанс, чьи чертежи с изображенными на них фантастическими машинами стали реальностью спустя несколько веков.

Если оставить за скобками коллекции спортивных «порше» и виллы стоимостью в 50 миллионов долла-

ров в пригороде Сиэтла, Гейтс удивительно экономен в своих расходах. Единственным исключением из этого правила стало приобретение им иллюстрированной рукописи Леонардо да Винчи за 30,8 миллиона долларов. Некоторых это побудило предположить, что он считает себя современным да Винчи — тем человеком, чьи предсказания будущего оказались верными, претворившись в жизнь в последующие века.

Однако в отличие от своего героя Гейтс целиком принадлежит категориям «здесь и сейчас». Его великое свойство — способность сочетать технологическую инновационность с твердолобым прагматизмом. Он также хорошо осознает свой предел — необычная черта в настолько реализованной личности.

Как-то он заметил: «Если ты в чем-то хорош, надо быть осторожным, чтобы не думать, что ты так же хорош и в других вещах». «Я прихожу каждый день и работаю с огромной командой, члены которой пытаются решить вопрос, как можно делать великолепное программное обеспечение, прислушиваются к отзывам и мнениям потребителей, занимаются исследованиями. И наиболее типично для этой ситуации то, что, поскольку я был крайне успешен в этом деле, люди приходят ко мне, ожидая, что я авторитет и в тех темах, в которых я совсем не разбираюсь».

«Я действительно думаю, что у нас есть некоторые методы управления компанией — способы принятия людей на работу, создания условий для работы и использования фондовых опционов, — которые могли бы послужить неплохим уроком и для прочих сфер

бизнеса. Но я всегда стремлюсь быть осторожным и не думать, что мы нашли все ответы на все вопросы».

В конечном итоге именно неугомонность Билла Гейтса объясняет успех Microsoft лучше, чем что-либо другое. Он всегда понимал, что фундаментальным фактором для сохранения конкурентоспособности его детища является стремительность изменений, происходящих в его отрасли. Для того чтобы прийти к финишу первой, Microsoft стала быстрее и проворнее всех тех, кто участвовал в забеге. Чтобы сохранить достигнутое, его знаменитый руководитель никогда не страшился отказаться от прошлого. Гейтс лучше, чем какая-либо другая личность в истории XX века, понимает, что на самом деле означает выражение «технологическая революция». Он хорошо знает, что есть только две альтернативы: быстрый и мертвый.

РЕЗЮМЕ: НИКОГДА НИ ЗА ЧТО НЕ СПУСКАЙ ГЛАЗ С МЯЧА

К настоящему моменту Гейтс уже более двух десятилетий находится на вершине в своей сфере бизнеса. В течение этого времени он стал самым богатым человеком на планете — совсем неплохо для человека, еще не миновавшего пятидесятилетний рубеж. И все же, несмотря на его огромное богатство и блестящие достижения, Гейтс абсолютно не подает признаков желания снизить темп. Главными уроками его бизнес-школы являются следующие советы.

1. *Не нужно объяснений.* Гейтс ощутил потребность поделиться своим видением будущего с нами. Его книга

«Путь вперед», в которой излагаются его взгляды на будущее современных технологий, заставила многих задаться вопросом: не принялось ли тщеславие вытеснять в нем его лучшие качества? Хотя книга вызвала огромный ажиотаж, смысл, который в ней содержался, оказался не столь вдохновляющим или впечатляющим, как многие ожидали.

2. *Не оглядывайся назад.* Фундаментальным фактором для успеха компании Microsoft явилось стремление Гейтса зорко следить за дорогой, лежащей впереди. «Смотреть в зеркало заднего вида... это пустая трата времени», — утверждает он. Тем не менее он всегда хорошо осведомлен о том историческом контексте, в котором он находится.
3. *Планируй себе замену со вниманием и осторожностью.* При таком впечатляющем послужном списке, какой Гейтс заработал на протяжении последних двадцати лет, неизбежным встает вопрос: что произойдет с Microsoft без него? То, что Гейтс столь гладко провел передачу своего должностного титула Стиву Балмеру, должно быть полностью отнесено на счет его способностей лидера. Он остается естественным лидером Microsoft. Весь процесс передачи власти представляет собой дилемму, перед которой поставлен человек со способностями царя Мидаса. При такой огромной доле личного состояния, вложенного в акции Microsoft, как у него, как и когда бы он ни принял решение порвать со всем этим окончательно, больше всего при этом он будет заботиться об интересах акционеров компании.
4. *Создавай будущее.* Гейтс порождает определенный страх в душах тех людей, которые считают его проводником и архитектором века цифровых технологий. Го-

воря откровенно, по большей части (если не на все сто процентов) его репутация прорицателя была им честно заработана. Пусть история судит о нем более благосклонно, чем его многочисленные недоброжелатели и соперники, которые утверждают, что он попросту эксплуатирует свое положение монополиста.

5. *Оставайся ненасытным.* Для того чтобы прийти к финишу первой, Microsoft стала быстрее и проворнее всех тех, кто участвовал в забеге. Для того чтобы сохранить достигнутое, его знаменитый руководитель никогда не страшился отказаться от прошлого. Гейтс лучше, чем какая-либо другая личность в истории этого века, понимает, что на самом деле означает выражение «технологическая революция». Он хорошо знает, что есть только две альтернативы: быстрый и мертвый.

◆

РАЗБОГАТЕТЬ КАК БИЛЛ ГЕЙТС

◆

С размером только личного состояния, оцениваемого приблизительно в 60 миллиардов долларов, Билл Гейтс является самым богатым человеком земного шара. Когда работа над первым изданием этой книги была в самом разгаре, биржевая стоимость Microsoft превысила соответствующие показатели даже General Electric, превратившись в самую дорогую компанию США. Фантастически успешный в течение последних 25 лет, наиболее могущественный из нового поколения магнатов, Билл Гейтс в настоящее время может быть достоин титула «короля компьютерщиков».

(На вопрос американского журналиста Конни Чанга, считает ли он сам себя «компьютерщиком», Гейтс ответил: «Да, если это слово означает, что вы можете получать наслаждение от того, что понимаете, как устроен компьютер и, сидя перед ним часами, ловить от этого настоящий кайф». То, что он не сказал, хотя мог — что его компьютерное хобби сделало его богатейшим человеком в мире.)

Как он этого добился? Внимательный анализ методологии, которой пользуется Билл Гейтс при управлении своей компанией, указывает на десять секретных факторов его успеха. Для тех, кто хотел бы пойти по его стопам, мы приводим их здесь.

1. Быть в нужное время в нужном месте

В эпоху высококвалифицированных компьютерных специалистов новыми корпоративными ценностями стали творческое мышление и техническое ноу-хау. Добавьте сюда деловую хватку и состязательный дух — и вы получите поистине редкую птицу. Эта редкая птица — Билл Гейтс. А поразительная удача подняла его на ту высоту, на которой его уникальные способности позволили ему парить в гордом одиночестве.

2. Влюбиться в технологию

Любовный роман Гейтса с компьютером продолжается всю его жизнь. С самого начала Гейтс и его партнер Пол Аллен поняли, что компьютерный мир мог изменить все. Они разговаривали до поздней ночи о том, каким будет мир после распространения компьютеров. Они никогда не сомневались в том, что революция наступит. «Это обязательно случится» — таким был девиз только что созданного Microsoft, и они собирались производить программное обеспечение в ожидании самого момента.

3. Пленных не брать

Гейтс — жестокий соперник. Во всем, что он делает, он обязательно должен одержать победу. Это делает его особо трудным противником. Однако это его особенно не беспокоит, и он открыто говорит об уничтожении своих конкурентов.

4. Бери на работу только очень умных людей

Гейтс постоянно высматривал и нанимал самых умных людей в компьютерной индустрии. Это хорошо

обдуманная стратегия, обеспечивающая компании персонал самой высокой квалификации. Некоторые обвиняли Гейтса в элитарном подходе, но он является одним из первых предпринимателей, по-настоящему понимающих, что главное в бизнесе — интеллектуальный капитал.

5. Учиться выживанию

В Microsoft Гейтс создал ненасытную обучающую машину. По его мнению, обучение — это признак «умной организации», а также единственный способ избежать повторения одних и тех же ошибок. Его конкуренты были менее осмотрительны. Превращая в капитал ошибки других, компания добилась успеха.

6. Не ожидай никаких благодарностей

Если существует урок, который Билл Гейтс освоил с трудом, то это тесная связь между славой и подлостью. Ты не можешь ожидать, что, став самым богатым человеком в мире, не наживешь себе врагов. В компьютерной индустрии у Гейтса их больше, чем тех, кого он сам считает врагами.

7. Встань на позицию провидца

Билл Гейтс — это бизнес-лидер нового типа. Он постоянно демонстрировал, что стоит наиболее близко к тому, что можно назвать пророком компьютерной индустрии. Его глубокое понимание технологии и уникальный способ обобщения данных дает ему способность определять будущие тенденции и управлять стратегией Microsoft. Это внушает благоговение почитателям Microsoft и наводит страх на его соперников.

8. Закрой все базы

Ключевым фактором успеха Microsoft является ее способность управлять большим количеством проектов одновременно. Сам Гейтс — это уникальный человек «множества задач». Говорят, что он может одновременно вести несколько различных разговоров на технические темы. Он также продемонстрировал свою силу в обеспечении защиты своих ставок.

9. Построй бизнес в измерении байта

В плане биржевой стоимости своих акций Microsoft остается небольшой компанией. По характеру внутренней структуры компания также постоянно дробится на более мелкие составляющие. Цель — поддерживать дух предпринимательства и инициативы. Временами эти изменения столь стремительны, что возникает ощущение, что Microsoft создает свои новые подразделения почти что еженедельно. Гейтс рассчитывает, что соблюдение принципов простоты структуры обеспечит ему личный контроль за управлением компанией.

10. Никогда ни за что не спускай глаз с мяча

К настоящему моменту Гейтс уже более двух десятилетий находится на вершине в своей сфере бизнеса. В течение этого времени он стал самым богатым человеком на планете — совсем неплохо для еще не миновавшего пятидесятилетний рубеж. И все же, несмотря на его огромное богатство и блестящие достижения, Гейтс абсолютно не подает признаков желания снизить темп.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ



Какой урок мы должны извлечь из примера Билла Гейтса? Пользуясь словами Рэндала Стросса, автора книги «Путь Microsoft»: «У нас два выбора. С одной стороны, мы можем принять мнение, согласно которому Билл Гейтс – антихрист, компания Microsoft – империя зла, его программное обеспечение – мусор, а успех этой компании приобретен при помощи обмана, прямой лжи, манипуляций с законами и агрессивно-жестоким маркетингом. С другой же – мы можем принять его собственную формулировку, гласящую, что Microsoft стала авангардом и проводником компьютерной революции из чистых и благотворительных побуждений и что ее успех на рынке – это лишь вознаграждение за ту услугу, которую компания оказала обществу».

Всегда есть два взгляда на одну и ту же вещь. Собственное исследование, проведенное Строссом, которое включало в себя и работу в мейнфреймовских архивах, заставило его сделать свой выбор в пользу последней из двух характеристик. Однако, вне зависимости от ваших взглядов на его стиль ведения бизнеса, феномен Гейтса невозможно проигнорировать. В истории предпринимательства до сих пор еще не было столь успешного и столь молодого бизнесмена. Как не было и ни одного, кто обогатил бы такое огромное число людей за столь короткий отрезок времени.

Компьютерный пророк или безжалостный монополист? Мессия или антихрист? Билл Гейтс – объект самых полярных определений, и в этом ни у кого

не может быть сомнений. И все же, в конце концов, реальность, возможно, выглядит более прозаично. Он очень умный человек, одаренный огромным запасом энергии и нацеленный на победу. Кроме того, есть в Гейтсе и нечто от волшебника Изумрудного города. Со всем его несомненным запасом гениальности, он никогда не сможет стать настолько гениальным, чтобы соответствовать тому образу, который формируется о нем в сознании людей внешнего мира.

При всем количестве рекламной мишуры и обвинений одно совершенно очевидно: он стал величайшим из всех предпринимателей в сфере информационных технологий потому, что у него было достаточно технического профессионализма и знаний, чтобы понять, что скрывается за поворотом, а также достаточно коммерческой смекалки и ума, чтобы продать все это всем нам. Именно это и делает Билла Гейтса уникальным. Но что делает его столь всемогущим, так это то, что именно он стоял на пороге революции персональной ЭВМ и открыл для нас новую эру. И только по этой причине уже никто и никогда не сможет быть в точности похожим на него.

ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ТЕЛ./ФАКС ОТДЕЛА СБЫТА (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96

E-mail: sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru

ОПТОВО-РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН «Книжный дом „Невский проспект“»

С.-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 105, павильон № 37 (ДК им. Крупской)

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ

Санкт-Петербург	«Диля» (812) 314-0561
	«Дом книги» (812) 318-6224
Москва	«Арбалет» (095) 261-93-05, 267-37-58
	«Атберг» (095) 973-0810, 973-0086
	«Диля» (095) 261-7396
	«Интеллект Маркет» (095) 288-3211; 504-0708
	Книжный клуб «36.6» (095) 261-2490; 267-2969
	«Лабиринт» (095) 932-7901, 932-7902, 932-7785, 932-2923
	«Мастер-книга» (095) 363-9213; 363-9217
	ООО «Кальмарус» (095) 919-9611, 787-5945; gp2r@gpress.ru; kalmarus@gpress.ru
	Представитель издательства (095) 998-5972 (только опт)
	«РИПОЛ Классик» (095) 513-5777, 513-5785, 513-5471; infosklad@ripol.ru; www.ripol.ru
	«Столица-сервис» (095) 375-2118, 375-3673
	«Стрела» (095) 755-9166
	«Технопрогресс» www.bookspb.narod.ru
	«Триэкс» (095) 157-4395
Екатеринбург	«Валео-книга» (3432) 420-775; 425-600
Казань	«Тамс» (8432) 76-3455
Киев	«Орфей-1»: Магазин, ул. Кр. Казаков, 6, (044) 418-8473 Оптовая торговля (044) 464-4945, 464-4970
Новосибирск	«Топ-Книга» (3832) 36-1026, 36-1027
Ростов-на-Дону	ЧП «Остроменский» (8632) 32-1820
	«Эмис» (8632) 328-771
Уфа	«Азия» (3472) 50-3900
Хабаровск	«Мирс» (4212) 22-7124
Челябинск	«Интерсервис» (3512) 21-3374, 21-3453
КНИГА-ПОЧТОЙ	199397, Санкт-Петербург, а/я 196, ЗАО «Грифъ»; тел. (812) 914-8012
наложенным	192284, Санкт-Петербург, а/я 300, ЗАО «Ареал»;
платежом	тел. (812) 268-9093, 268-2297

Дез Дзарлав

**БИЗНЕС ПУТЬ: БИЛЛ ГЕЙТС.
10 СЕКРЕТОВ САМОГО БОГАТОГО В МИРЕ БИЗНЕС-ЛИДЕРА**

Ведущий редактор *А. Е. Гурова*

Художественный редактор *О. М. Бегак*

Лицензия ИД № 06295 от 16 ноября 2001 г.

Подписано к печати 04.09.2003. Гарнитура Школьная.

Формат 60 × 90 1/16. Объем 13 печ. л. Печать высокая.

Тираж 10 000 экз. Заказ № 36.90

*Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2 — 953000*

Издательство «Крылов»

Адрес для писем: 190068, СПб., а/я 625.

Тел. (812) 114-68-46; тел./факс отдела сбыта (812) 114-44-70, 114-02-88.

E-mail: npr@npr.sp.ru, sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru

Отпечатано с диапозитивов
в ООО «Северо-Западный печатный двор».
г. Гатчина, ул. Солодухина, 2.