

БИЗНЕС ПУТЬ: РУПЕРТ МЕРДОК

Руперт Мердок, возможно, самый знаменитый бизнесмен в мире. Его власть и влияния ограничены исключительно его собственными амбициями и соображениями выгоды. Washington Post назвала его «всемирным министром связи». Несмотря на неоднозначную репутацию в деловом мире, где многие относятся к нему со страхом и подозрением, никто не оспаривает его глобальный успех. Компания Мердока, News Corporation, «стоит» более 30 миллиардов долларов и имеет ежегодные прибыли на сумму около 12 миллиардов. Империя News Corp. включает в себя более 780 предприятий и 52 крупные компании, включая BskyB, News International, the Los Angeles Dodgers, 20 Century Fox и Star TV.

Мердок — это знаковая фигура нашего времени, идеал бизнесмена. Как ему это удается? В этой книге автор не только раскрывает секреты замечательного успеха Руперта Мердока, но и извлекает уроки из его жизни, деятельности и рыночных стратегий, которые могут быть применимы к любому бизнесу. Стремление к риску, жесткая стратегия продаж, привычка вникать в мельчайшие детали и многое другое — вот принципы ведения бизнеса, с которыми вам предстоит ознакомиться в этой книге.

ОБ АВТОРЕ

Стюарт Крейнер — соучредитель консалтинговой фирмы Suntop Media, автор многочисленных книг по бизнесу, включая «Financial Times: справочник по менеджменту», «Лучшая бизнес-библиотека», «Феномен Тома Петерса» и «Бизнес путь: Джек Уэлч».

BUSINESS THE

BigShots

RUPERT
MURDOCH
WAY

**10 SECRETS OF THE WORLD'S
GREATEST DEAL MAKER**

STUART CRAINER



CAPSTONE

СТЮАРТ КРЕЙНЕР

Бизнес путь:
РУПЕРТ
МЕРДОК

**10 секретов
крупнейшего в мире
медиамагната**



«КРЫЛОВ»

Санкт-Петербург
Издательство «Крылов»
2003

ББК 88
УДК 316.6
К 79

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.

Крейнер С.

К 79 Бизнес путь: Руперт Мердок. 10 секретов крупнейшего
в мире медиамагната. — СПб.: Издательство «Крылов», 2003. —
176 с.

ISBN 5-94371-404-9

«Бизнес путь: Руперт Мердок» поможет менеджерам, предпри-
нимателям или инвесторам извлечь уроки из замечательной истории
успеха Мердока. Эта книга — одновременно вдохновляющая история
успеха и бесценный учебный курс для следующего поколения побе-
дителей.

ISBN 1-84112-150-9

ISBN 5-94371-404-9

© Stuart Crainer, 2002

© Издательство «Крылов», 2003

◆

СОДЕРЖАНИЕ

◆

Вступление	
И СНОВА РУПЕРТ МЕРДОК	7
ЖИЗНЬ И СУДЬБА РУПЕРТА МЕРДОКА	15
Молодые годы	18
Новые горизонты	23
На войне как на войне	27
10 азов руководства от Руперта Мердока	34
Глава 1	
ДВИГАЙСЯ ПО ТЕЧЕНИЮ	41
Не верьте ничему	43
Глава 2	
«ДОБРЫМ МАЛЫМ» НЕ МЕСТО В КРУПНОМ БИЗНЕСЕ	51
Работай — или окажешься на задворках	53
Как руководить людьми	55
Победа над конкурентами	57
Глава 3	
ДЕЛАЙТЕ ВАШИ СТАВКИ	63
Равновесие между интуицией и анализом	65

Глава 4

БУДЬ ЛИДЕРОМ	81
Мердок — лидер	83
Концепция	84
Коммуникация	85
Доверие	86
Реализация собственного «я»	86
Мердок — интернационалист	89

Глава 5

КОРОЛЬ МЕЛОЧЕЙ	95
От Генина до Мердока	97
Освоение частных	100

Глава 6

МАРКЕТИНГ В КРОВИ	105
Мердок как рыночный производитель	107
Соответствие требованиям рынка	111

Глава 7

СЛОВНО ПОД ДОПИНГОМ	115
Будь быстрым. Будь первым	117
Организуйтесь так, чтобы двигаться быстро	120
Думай быстро. Действуй еще быстрее	123

Глава 8

ГОТОВЬ САНИ ЛЕТОМ	127
Постоянно думай о будущем	129
Заглядывайте далеко вперед	131
Будущее будет другим	133

Глава 9

АМБИЦИИ — НА ВСЮ ЖИЗНЬ	139
Амбиции не умирают	141

Глава 10

НЕ ОСТАНАВЛИВАЙСЯ	149
Создавать возбуждение	151
Перемены набивают цену	154
Как добиться тех же результатов, как Руперт Мердок	160

ВЫЖИВЕТ ЛИ NEWS CORPORATION?	164
---	------------

Вступление

И СНОВА РУПЕРТ МЕРДОК

Наверное, многие думают, что Руперт Мердок — это уже история. Когда в конце 1990-х начали в огромном количестве появляться интернет-компании, и вправду казалось, что он слегка отстал от времени (на тот момент, возможно, это соответствовало истине). На фоне остальных ключевых фигур масс-медиа-бизнеса он выглядел почти стариком. Он уже не притягивал к себе внимание журналистов, как в былые времена. Их интерес был обращен на других. Временами казалось, что Мердок — законченный аутсайдер. Создавалось впечатление, что золотые дни его News Corporation ушли в прошлое; компания, словно поверженный колосс, валялась в пыли, а вокруг сновали ее ловкие ровесники — начинающие фирмы.

И все же он выстоял. Мердок — выходец из другой эры, самоотверженный всадник верхом на лошади-тяжеловозе. Как ни странно, он, обладатель новейших технологий, использует наравне с ними методы, от которых вот-вот откажутся. Мердок не чужд нового, однако он никогда не отказывался от старых традиций бизнеса.

Со времени выхода первого издания этой книги в 1998 году Мердок, столкнувшись со значительным снижением доходов от рекламы и общемировым экономическим спадом, потратил много сил на спасение своей сетевой империи. В 2000 и 2001 годах на деловых равнинах дули холодные ветра. Доходы отмирали на корню. Прибыль усыхала, как деревья в пустыне. Рыночная стоимость компаний увядала. News Corporation Руперта Мердока не была исключением.

Будучи прирожденным бизнесменом, Мердок и сейчас продолжает активно работать на мировом рынке. Почти год он потратил на заключение сделки с Hughes Corporation – дочерней компанией General Motors. Его последняя навязчивая идея – слияние телекомпаний Sky Global Satellite и DirecTV – отделения Hughes Corporation. Часть программы-максимум Мердока – создание лучшей в мире глобальной спутниковой телевещательной системы. В случае удачи Мердок получит недостающую часть своей спутниковой головоломки – американский филиал своей интернет-компании, включающей BSkyB в Европе и Star в Азии. Приобретя DirecTV, Мердок одновременно получит и плацдарм для битвы против американских кабельных компаний, и обширную клиентуру.

Когда вопрос о приобретении DirecTV только начинал обсуждаться, в США началась обычная в таких случаях паника по поводу заграничных конкурентов, угрожающих стабильности американского внутреннего рынка, – паника, надо сказать, не вполне обоснованная, так как в 1985 году Мердок сменил австра-

лийское гражданство на американское, хотя News Corporation сохранила австралийскую регистрацию. Сенатор Джон МакКейн сказал об этой сделке, что она может привести к «появлению огромной корпорации, подобной которой не существовало со времен Уильяма Рэндольфа Херста». Из слов сенатора МакКейна, видно, что степень влияния Мердока на рынке мультимедиа особенно не изменилась. Он до сих пор остается кем-то вроде могущественного демона — хотя ему, наверное, польстило бы сравнение с газетным магнатом.

В течение нескольких месяцев всем казалось, что Мердок осуществит эту сделку. В сделке участвовал консорциум ведущих американских компаний, в том числе Microsoft и Liberty Media, и цена, предложенная ими, равнялась приблизительно \$70 млрд. В феврале 2001 года *Financial Times* сообщила, что сделка вот-вот будет заключена. И вдруг в марте председатель Hughes Corp. Майкл Смит на совещании инвестиционного банка Morgan Stanley в Нью-Йорке заявил, что «эта сделка для нас бесполезна, и мы не намерены продолжать. Вот так. Эта сделка для нас недостаточно выгодна. И точка». Смит также намекнул, что он поговорит об этом и с руководством других компаний.

К обсуждению злополучной сделки в США вернулись только в мае, когда Мердок лично объявился в офисе руководства General Motors в Детройте. Однако в августе палки в колеса начали вставлять конкуренты — в бой вступила американская спутниковая телевизионная компания EchoStar со встречным предложением цены \$22,6 млрд. Потом была

атака террористов 11 сентября 2001 года, доходы News Corporation с рекламы резко упали, цены на акции компании поползли вниз, и сделка снова оказалась под угрозой.

В деловой прессе сообщалось, что Мердока заставили понизить назначенную им цену примерно на \$1 млрд. Аналитики прогнозировали, что доходы News Corp. снизятся. Акции компании продавались по самой низкой в том году цене, а из просочившегося в прессу меморандума Мердока было видно, что News Corp. «задраивает люки» и ужесточает контроль над ценами, чтобы перенести приближающийся кризис. Но у Мердока особый талант — он вытягивает выгодные сделки, как фокусник вытягивает кролика из шляпы. Во время написания книги Hughes Corporation все еще вела переговоры с EchoStar и News Corp. Может быть, мы еще увидим кролика по имени Sky Global Satellite / DirecTV.

Однако, если сделка не состоится, это будет уже не первым провалом для Мердока за последние несколько лет. 7 сентября 1999 года принадлежащая Мердоку британская компания спутникового телевидения BSkyB объявила о том, что ведет переговоры с самой известной футбольной командой Великобритании — Manchester United. BSkyB на тот момент уже играла значительную роль в футбольной жизни Англии, так как владела правом на прямую телевизионную трансляцию матчей английской премьер-лиги. Вдобавок к этому она хотела купить самый престижный футбольный клуб страны. Этот лакомый кусок стоил \$623 млн. Предложение было слишком выгод-

ным, чтобы Manchester United могли отказаться, и, хотя вокруг многие были против, руководство команды согласилось.

Но тогдашний министр торговли Питер Мэндельсон не поддержал сделку. В октябре он обратился в Комитет по антимонопольной политике. В марте оттуда пришел следующий ответ: сделка отрицательно повлияет на конкурентную ситуацию среди телевещательных компаний и вдобавок идет вразрез с общественными интересами, так как, по мнению членов комитета, в результате сделки понизится качество британского футбола. Министерство торговли и промышленности запретило сделку. Счет 1:0 в пользу комитета.

В остальных частях империи News Corporation была предпринята запоздалая и несвоевременная попытка превращения корпорации в интернет-компанию. Был создан новый метод инвестиций в мультимедиа — *epartners*. Заключались сделки с компаниями, имеющими опыт в сетевом бизнесе, такими как Softbank, с целью предоставить американским интернет-компаниям доступ на рыночное пространство Великобритании, Австралии и Новой Зеландии. Ответственность за руководство преобразованием News Corp. в сетевую компанию нес сын Мердока Джеймс. Для Мердока это было чем-то вроде обращения Иоанна Дамаскина; ведь еще незадолго до этого он говорил, что Интернет «погубит больше фирм, чем создаст», и высказывал мнение, что акции интернет-компаний сильно переоцениваются на фондовых рынках. Мердоку надо было прислушаться к сво-

ему обостренному деловому чутью, так как эти его мысли подтвердил кризис интернет-индустрии, в результате которого множество компаний понесло серьезные убытки или вовсе было разорено.

Одной из лопнувших компаний была eVentures – совместное предприятие News Corporation и Softbank. Прекратил свое существование и другой альянс – с сетевой компанией Healtheon / WebMD. В 2001 году была быстро свернута деятельность фирмы New Digital Media, – основанной для руководства производством и контроля за содержанием сайтов Fox Web, принадлежащих News Corporation, – и руководство веб-сайтами возвратилось к компаниям – участникам сделки – Fox Broadcasting Company, Fox Sports Television Group и Fox News Channel. Похоже, Мердок намерен развивать сотрудничество с Интернетом, но в удобном для него темпе и только в рамках расширения уже существующих фирм.

В личной жизни со времени первого издания этой книги фортуна была к нему переменчива. В апреле 2000 года было объявлено, что у Мердока рак простаты. К счастью, обследование показало, что рак был еще на ранней стадии. Мердок, почти не меняя своего рабочего расписания, прошел курс радиотерапии и, похоже, совершенно выздоровел. По последним сведениям, он скоро в пятый раз станет отцом. У его третьей жены Венди Дэнг, занимающей руководящий пост в News Corporation, это будет первый ребенок. Они поженились в 1999 году.

Что касается остальных детей Мердока, журналисты уже давно гадают о том, кто же из них сменит

Мердока во главе News Corporation. Дочь Элизабет, в которой некоторые видели главного претендента на отцовскую корпорацию, покинула свой пост в BskyB и открыла собственное дело в Великобритании. Сын Джеймс – генеральный директор в азиатской компании средств массовой информации Star. Старший сын Лэхлан с октября 2000 года является заместителем руководителя административной службы News Corporation.

Разумеется, вполне возможно, что это не будет ни Элизабет, ни Джеймс, ни Лэхлан. Бывшая жена Мердока, Анна Мердок Мэнн, предпочла бы, чтобы это оказалось именно так. Когда в интервью *Australian Women's Weekly* ее спросили, кто из ее детей лучше подходит на роль главы News Corporation, Мердок Мэнн, сейчас уже повторно вышедшая замуж, удивленно ответила: «На самом деле я бы хотела, чтобы ни один из них не оказался на этом посту. Нет, я, конечно, считаю, что они все такие замечательные, что могли бы суметь все, что захотят. Но я думаю, что с этим [наследованием] много будет трудностей и горестей. Для их возраста у них слишком напряженная жизнь». Не то чтобы, однако, ее устроило, если бы мантию Мердока унаследовала Венди Дэнг или ее отпрыск – она даже возможности такой не допускает.

Журналисты могут строить догадки, но навряд ли есть много людей помимо Мердока, которые знают, кто в конце концов сменит Мердока. Может быть, он и сам этого не знает. А тем, кто следит за жизнью Руперта Мердока, остается лишь наблюдать развитие карьеры потенциальных кандидатов и размышлять.

При взгляде на деятельность Руперта Мердока со времени первого издания видно, что характер его карьеры и стиль его руководства остаются неизменными. Мердок — величайший из современных мастеров по заключению сделок. Его империя продолжает расширяться. Несмотря на возраст и болезни, его одолевает непреодолимая жажда сделок и коммерции. Пока дело обстоит таким образом, разговоры о смене преждевременны.

◆

ЖИЗНЬ И СУДЬБА РУПЕРТА МЕРДОКА

◆

Некоторые руководители компаний, добившиеся большого успеха, прославляются у нас, как всенародные герои. В эту категорию попадают бывший глава Chrysler Ли Йакокка и генеральный директор фирмы Virgin Ричард Брэнсон. Они пишут книги, заседают в комитетах по правам кого бы то ни было, проводят благотворительные акции и производят впечатление людей доступных, не совсем обычных, но вполне нормальных. Другими — к ним можно отнести Джека Уэлча — безмолвно восхищаются за их проницательность, но не особенно любят. Другие уже перешли все границы — никому бы не захотелось сидеть за одним столом с таким человеком; взять, например, американца Элла Данлэпа, уволившего по сокращению штата значительную часть своих сотрудников. И все же, при всей их сомнительной репутации, недоверии и попросту неприязни к ним, они добились огромных успехов в бизнесе.

Австралийского магната Руперта Мердока с полной уверенностью можно отнести к последней категории. Некоторые относятся к нему с большим подозрением; другие испытывают к нему страх и отвра-

щение (как правило – в равной мере). Прочие же восхищаются его деловой пронизательностью, его способностью добиваться всевозможных наград, его глобальной империей масс-медиа. Он – тот, о котором практически у каждого есть какое-то мнение. Кейт Руперт Мердок (для своих подчиненных – КРМ) – возможно, самый знаменитый бизнесмен в мире, чьи власть и влияние сопоставимы лишь с его же доходами и амбициями. *Washington Post* назвала его «истинным министром связи нашей всемирной деревни».

В других изданиях Мердока уже окрестили «демоническим властелином масс-медиа». Британский сатирический журнал *Private Eye* называет его «грязным австралийцем» (хотя это еще пустяки по сравнению с тем, как там называют некоторых других). А еще один магнат масс-медиа Тед Тернер в своих показаниях на суде назвал Мердока «гнусным типом» и «опасной личностью» (Тернер воспылил гневом, когда в принадлежащей Мердоку *New York Post* была опубликована нелестная заметка о его жене, Джейн Фонда. Тернер предложил разрешить конфликт на боксерском ринге – существует бесчисленное количество возможностей ответить за свои слова). Покойный чикагский журналист Майк Ройко красочно описал Мердока как «жадную, властолюбивую, постоянно гонящуюся за престижем скотину с загребушими лапами».

Люди, обычно сохраняющие спокойствие, услышав слово на букву «М», начинают говорить на повышенных тонах. Британский политик лорд Хеттерсли, не сатирик и не воротила бизнеса, назвал Мер-

дока «магнатом, представляющим опасность для нашей демократии». Другой пэр, лорд МакНелли, просто заметил, что «то, что является для Мердока выгодным делом, не обязательно будет соответствовать нормам здоровой демократии или взглядам приличной прессы». Английская газета *Independent on Sunday* высказалась в том духе, что «в прошлом веке он мог бы стать одним из американских „баронов-разбойников“» и что «отучать его от хищнических замашек — все равно что переводить стервятника на вегетарианскую диету». Примерно так же считают в одном американском журнале: «Мистер Мердок агрессивен. Такие магнаты масс-медиа, как Тед Тернер и Джон Малоун, — просто бойскауты по сравнению с ним».

Для владельца средств массовой информации у Мердока действительно неважный имидж в прессе. Несколько слов в его защиту прозвучало из уст бывшего мэра Лос-Анджелеса Ричарда Риордана, который назвал его «очень высококачественным человеческим существом». К тому же Мердок — один из трех не католиков, получивший от Католической церкви 11 января 1998 года почетный титул кавалера ордена Святого Григория Великого 2-й степени и награду за «безупречный характер», — может быть, они знают что-то, о чем не знает весь остальной мир.

Мердоку приписывались черты демонические, а иногда и львиные — его называли королем корпоративных вождей. Однако ясно только одно: это такой человек, которого мало кто может понять хоть в какой-то степени. Даже его биограф, любознательный и проницательный Уильям Шоукросс, не смог проникнуть под аккуратно построенный панцирь,

скрывающий потаенные уголки его души, хоть он и заключил, что Мердок — «один из самых могущественных людей на Земле».

МОЛОДЫЕ ГОДЫ

Известно, что Руперт Мердок родился в Австралии в 1931 году. По его собственному утверждению, на формирование его личности повлияли пресвитерианская церковь в Тураке (его отец иногда читал там проповеди), общеобразовательная школа в Джилонге и школа верховой езды Флемингтон. Причем вовсе не обязательно, что влияние происходило именно в этом порядке.

Родители Мердока имели на него огромное влияние. Это — избитое утверждение. И в большинстве случаев оно, несмотря на свою простоту, не вполне верно. В случае Руперта Мердока оно полностью соответствует истине. От своего отца, сэра Кейта Мердока, он унаследовал любовь к бизнесу, и в особенности к газетному бизнесу. Все члены его семьи по отцовской линии были яркими последователями Свободной церкви Шотландии. От своей матери, Дейм Элизабет, Мердок унаследовал пламенную решительность и любовь к риску. «В его характере невероятно сильный инстинкт азартного игрока сочетается с известной долей угрюмого пуританизма», — отметил Уильям Шоукросс. И то и другое ему сильно пригодилось в жизни.

Руперт учился в школе в Джилонге, а во время школьных каникул работал в редакции газеты

The Melbourne Herald, где работал и его отец. После школы, в 1950 году, его отправили учиться в Уорчестерский колледж Оксфордского университета.

Будучи совсем молодым человеком, Мердок получил множество разнообразных впечатлений. Великобритания начала 1950-х все еще оправлялась от последствий войны; к тому же погода здесь ничем не напоминала мельбурнскую. «Я живо помню все это — продукты по карточкам, очереди, дефицит, бедность, общую усталость», — рассказывал Мердок в 1994 году. Мердок изучал экономику и закончил Оксфорд в 1952 году. Потом он работал на Флит-стрит (которая тогда переживала расцвет и была истинным сердцем британской газетной индустрии) в качестве редактора отдела в принадлежавшей лорду Бивербруку газете *Daily Express*. Руперт упорно и сознательно шел по стопам своего отца. Сэр Кейт Мердок был типичным газетчиком. Его познавательный опыт работы в газетной индустрии пришел к нему, когда он в 1915 году приехал в Лондон прямиком из бойни в Галлиполи. Мердок-старший работал с лордом Нортклиффом, вдохновившим на всю жизнь его, а позже — и его сына. Сэра Кейта вдохновлял успех газеты лорда Нортклиффа *Daily Mail*. Ее первый номер вышел в 1896 году, и газета заняла свое место на молодом рынке средств массовой информации благодаря своему фирменному популярному стилю. Нортклифф придумал для газеты девиз: «Газета для занятых людей». Он был полный, курил сигары. Про него говорили, что у него «сознание обывателя, разросшееся до сверхъестественных размеров». Его первый крупный успех пришел к нему, когда в своей статье «Ответы» он объявил

конкурс на угадывания количества золота в Банке Англии в определенный день. Приз — \$1 в день в течение всей жизни — привлек 718 218 новых подписчиков.

Позже Нортклифф посетил сэра Кейта Мердока в Мельбурне, где тот был редактором газеты *Melbourne Herald*. «Создается впечатление, что он, обладая огромными знаниями, вместе с тем очень простой и целеустремленный человек, — говорил сэр Кейт о НортклиFFE. — Я думаю, в этом и заключается секрет его успеха, если он вообще может претендовать на реальный успех. Он знает, чего хочет, и идет прямо к цели». Подход НортклиFFа к бизнесу был с воодушевлением принят и сэром Кейтом, и его сыном.

Руперт Мердок говорил, что на него наибольшее впечатление произвела любовь НортклиFFа к большому количеству новостей и разумный баланс между редакторскими статьями и рекламой, хотя для него не мог остаться незамеченным дар НортклиFFа придумывать конкурсы для стимуляции распространения тиража. «Мне кажется, что массовый популярный журналистский стиль, привнесенный НортклиFFом в газеты, сейчас распространяется на телевидение», — сказал Мердок в своей лекции 1994 года, заметив потом, что Нортклифф в конце концов сошел с ума.

В 1952 году Руперт получил в наследство от отца газеты *Adelaide News* и *Sunday Mail*. У сэра Кейта всегда были сомнения по поводу того, что его сын чего-

то добьется в жизни, — Дейм Элизабет рассказывала, что «отец не был в особенном восторге от Руперта и часто задавался вопросом, достоин ли он того, чтобы унаследовать компанию».

И тем не менее завещание сэра Кейта Мердока гласило: «Я верю, что мой упомянутый выше сын, Кейт Руперт Мердок, должен получить хорошую возможность прожить полезную, бескорыстную и насыщенную жизнь, занимаясь газетным и радиовещательным бизнесом, и в конце концов занять ответственный пост на этом поприще». Неудивительно, что психологи-самоучки обычно считают, что взаимоотношения отца с сыном — ключ к пониманию жизненного настроя и деловых успехов Мердока.

Adelaide News в том виде, в котором ее оставил сэр Кейт, была обидно маленькой газетой. Наследство семьи Мердоков не было империей. Руперт привнес в семейный бизнес юношескую энергию и стремление приобрести влияние на рынке масс-медиа. К этой цели он и направился с энтузиазмом, унаследованным от Нортклиффа. Вот один из его наиболее сенсационных заголовков: «Королева съела крысу». Руперту повезло (или не повезло) — он оказался в такой же ситуации, как ребенок, которого бросили в воду в глубоком месте, чтобы научить плавать. Пока другие потихоньку делали карьеру, Мердок делал свои собственные ошибки и осваивал азы менеджмента в одиночку, будучи еще совсем молодым. Возможно, это — первый секрет его успеха: он был с самого начала обременен ответственностью, зато у него была возможность учиться и совершать ошибки.

Мердок с легкостью приступил к делу. Вся его предыдущая жизнь была подготовкой к этому. С самого начала Мердок начал расправлять крылья. Пока сохла тушь на бумаге и работали печатные станки, Руперт заключал сделки. В 1960 году он купил сиднейскую газету *Daily Mirror* и прощупал почву на телевизионном рынке. Разнообразные сделки приходили и уходили. Позже Мердок так объяснял свою неразборчивость в покупках: «Мы старались покупать большие газеты, которые стоили не слишком много, которые, казалось, вот-вот закончат свое существование». Сделки финансировались займами. Мердок быстро понял, что сотрудников банка беспокоит только то, насколько стабильно их клиенты производят выплату по займам. Мердок установил рекорд по выполнению обязательств. Банки уменьшали процентную ставку и предлагали новые кредиты.

Пожалуй, самым ярким знаком растущих амбиций Мердока стало основание им *The Australian*, первой национальной австралийской газеты. *The Australian* начала свое существование в 1964 году, пообещав «рассказывать Канберре о народе и народу о Канберре». В отличие от остальных тогдашних газет Мердока, она была широкополосной, и разнообразие тем в ней было велико (деньги здесь терялись тоже в очень больших количествах). И большую часть содержания газеты составляла политика. Благодаря *The Australian* Мердок оказался в центре политической жизни. Он стал национальным героем. Хотя газета каждый год приносила одни убытки («широкополосная газета» в терминологии Мердока значит «непопулярная газета»), она не была бесполезной. «Он стал считать себя кем-то, кто может участвовать

в формировании и расформировании правительств — особенно в расформировании», — сказал позже в одной телепередаче бывший политический репортер Манго МакКаллум.

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

К концу 1960-х годов интересы Мердока в Австралии были многочисленны и разнообразны. И его взоры уже были направлены за границу. Первой международной сделкой, сыгравшей роль в формировании имиджа Мердока в прессе, была покупка британской воскресной газеты *News of the World* в 1969 году. *News of the World* была дешевой и навязчиво популистской газетой задолго до того, как Мердок занялся газетным бизнесом. И тем не менее она не была бесплатной газетой для скряг.

News of the World была собственностью семьи Карр, владевшей 27% акций компании. К несчастью для них, 25% акций находились в руках их кузена, который хотел выйти из дела. Первым желающим купить акции оказался Роберт Максвелл, которому суждено было наступать Мердоку на пятки на протяжении следующих двадцати лет.

Максвелл не был желанным покупателем. Он воплощал в себе все, что ненавидели Карры. Их нелепый национализм быстро обнаружил себя. 20 октября 1968 года главный редактор *News of the World* Сиаффорд Соммерфильд сделал весьма характерное заявление: «Почему меня не радует перспектива того, что мистер Максвелл, которого раньше

звали Ян Людвиг Хох, будет контролировать эту газету, которая, я уверен, заслужила ваше уважение, любовь и преданность, — газету, которая является такой же истинно британской, как ростбиф и йоркширский пудинг? ...Это — британская газета, и управлять ей должны британцы. Пусть так будет и впредь». (Позже Мердок говорил, что он всегда восхищался Соммерфильдом как редактором.)

Аргументы такого толка среди британцев всегда считались безрассудными. Однако для семьи Карр тогда действительно настали безнадежные времена. «Иностранец» — так они называли Максвелла. Их главной бедой было то, что никто из британской аристократии не хотел выкладывать деньги за их дерзкий скандальный листок. На роль рыцаря-спасителя в сияющих доспехах для них с натяжкой тянул Руперт Мердок. Почему-то австралиец казался им меньшим иностранцем, чем Максвелл, который жил в стране уже на протяжении нескольких десятков лет, был членом парламента и кавалером Военного Креста.

Благодаря слепому предубеждению Мердок вышел на международный газетный рынок. Британский истеблишмент не пропустил Максвелла, а Мердока приветствовал как почетного гостя. Мердок блестяще сыграл свою роль. Он не жалел разного рода угощений. Он облегчил путь, казавшийся таким трудным. Карры почувствовали себя утешенными. Мастерским ходом со стороны Мердока было попросить сэра Уильяма Карра остаться председателем компании, а его племянника — быть наравне с Мердоком одним из директоров-распорядителей.

Сделка состоялась при условии, что Карры будут участвовать в руководстве газетой.

Подарок судьбы перешел в руки Мердока на невероятном Общем совещании в Коннаутских залах неподалеку от Ковент-Гардена в Лондоне 2 января 1969 года. Максвелл сказал Мердоку, что тот поймал «большую рыбу на очень маленький крючок». На этот раз это не было преувеличением. Мердок не мог себе позволить предложить ту же сумму, что и Максвелл, и сделка стала возможной только благодаря многочисленным обменам акциями. Предпочтя Максвеллу своего рыцаря в сияющих доспехах, Карры на самом деле потеряли около 2 миллионов фунтов стерлингов. Для Мердока это было настоящее везение. Эта сделка была нужна ему для того, чтобы из местного австралийского газетовладельца превратиться в крупную фигуру мирового масс-медиа-бизнеса. Буквально за один вечер сфера влияния Мердока неимоверно расширилась.

Вскоре после этого Мердок в письме сэру Уильяму Карру сообщил, что два директора-распорядителя — не слишком разумное решение и неплохо было бы подыскать также нового председателя. И, пообещав не добиваться сразу же полного обладания газетой, спустя шесть месяцев Мердок добился полного контроля над ней, купив акции кузена Карра.

News of the World была только началом. Ведь она была воскресной газетой. От Флит-стрит, как и раньше, не было проку, а это означало, что всю неделю газеты молчали о Мердоке. Необходимость использовать эти газеты была очевидной.

Поэтому вскоре появился новый оплот наглой популистской журналистики — в 1969 году Мердок меньше чем за \$500 000 приобрел еще одну британскую газету, *Sun*. Эта газета являлась и является квинт-эссенцией всего плохого, что есть в Мердоке. Она отъявленно низкопробна, на ее третьей странице всегда красуются модели топless, газета отличается многозначительной безвкусицей, фанатичным национализмом и неумным интересом к жизни звезд. «Он [Мердок] на самом деле считал журналистику частью индустрии развлечений и думал, что люди покупают газету не для того, чтобы их инструктировали или поучали, и не для того, чтобы узнавать что-то о мире, а для того, чтобы заполучить этот самый мир», — писал британский журналист Алан Уоткинс. Уоткинс был прав. В то время никто не считал газеты развлечением — а если и считали, то развлечения у них получались наилучшего качества.

Сейчас, спустя 30 лет, *Sun* и *News of the World* остаются высокодоходной частью корпоративной империи Мердока, собранной под вывеской News Corporation. (По сообщению News Corp., в 1997 году средний тираж *News of the World* составлял 4,5 миллиона экземпляров, а *Sun* ежедневно читали более 10 миллионов человек.) Вскоре к ним добавились и другие. Среди них была и *New York Post*, приобретенная Мердоком в 1976 году. Его взаимоотношения с этой газетой — настоящая запутанная сага. Он перестал контролировать эту газету в 1988 году, когда купил местную телекомпанию WNYW, а затем снова стал контролировать ее — в 1993 году, когда *New York Post* вновь была приобретена News Corporation.

НА ВОЙНЕ КАК НА ВОЙНЕ

В 1981 году Мердок начал значительную главу в своей карьере, купив *The Times*. Он благополучно отбил атаки других желающих — главного редактора *The Times* Уильяма Риса-Могга с группой журналистов, главного редактора *The Sunday Times* Гарольда Эванса и, разумеется, Роберта Максвелла. Получилась странная компания — «главная газета британского народа» и *Sun*. Да что говорить — *The Times*, с циркулярами Ее Величества и властным чувством традиций, странно смотрелась в компании с любой другой газетой. По всей стране слышались изумленные вздохи, когда Мердок, владелец низкосортных бульварных газет, купил бастион английской журналистики. Тут же последовали многочисленные предсказания надвигающейся гибели *The Times*, а пожилые священники переворачивали страницы с куда большим воодушевлением, чем раньше, надеясь найти свою персональную девушку с третьей страницы.

Приобретение *The Times* обозначило еще один важный рубеж в карьере Мердока. Это была газета истеблишмента, неприязнь к которому Мердок высказывал не раз. И вдруг оказывается, что Мердок воюет уже на стороне того самого истеблишмента.

Газеты Мердока в Соединенном Королевстве приносили неплохой доход. Однако мир дорожал, и он стремился повысить их потенциал. Таких денежных буренок надо доить. Ему мешали давно устаревшие процедуры и профсоюзы Флит-стрит. Мердок постоянно сталкивался с ограничениями, его магазины

закрывались, а это значило, что профсоюзы жестко следят за тем, где и как печатаются газеты. Владельцам периодических изданий приходилось мириться с такими порядками в течение десятилетий. (Не стоит, впрочем, забывать, что они и сами были виноваты в неэффективности своих изданий и чрезмерных затратах.) Мердок, фигурально выражаясь, прошелся по ним бульдозером.

В Уэппинге, на востоке Лондона, он построил новую типографию, для работы которой не требовалось участие профсоюзов. Там были установлены компьютеры, а это означало, что после редактуры текст шел прямо на страницы газет. За один день 25 января 1986 года в Уэппинге было напечатано четыре миллиона экземпляров различных газет. Дело шло к войне.

В течение последующих месяцев Уэппинг превратился в поле битвы. Вокруг стояло множество пикетов — от профсоюзов печатников и других, — призывающих к прекращению работы типографии. Протесты носили крайне ожесточенный характер и продолжались почти весь 1986 год. Противостояние закончилось полной победой Мердока. Профсоюзы получили \$60 миллионов отступных и ушли в историю. В типографиях Мердока возросла производительность, а цены на газеты были значительно понижены. Цена News Corporation подскочила от 300 миллионов до 1 миллиарда долларов.

Конфронтация Мердока с профсоюзами была решающим моментом в его карьере, а также в истории профсоюзов и всей Великобритании 1980-х годов. Также это был решающий момент в формировании

общественного имиджа Мердока. Он выглядел решительным и жестоким человеком, который всегда добивается того, чего хочет. Всем стало ясно, что он не только могущественный человек, но и тот, кто стремится использовать свою власть для построения деловой империи.

Империя строилась в течение 1980-х. Одно приобретение следовало за другим. Амбиции Мердока все росли. В 1985 году он приобрел Fox Studios; в 1986 году к его владениям прибавились 7 телевизионных каналов Metromedia TV; а в 1988 году Мердок заплатил Вальтеру Анненбергу 3,2 миллиарда долларов за журнал *TV Guide*.

Суматошные растраты не могли не впечатлять, однако все они происходили за счет невероятных долгов, на фоне которых Роберт Максвелл выглядел образцом финансового благоразумия. Начало 1990-х было переломным моментом. Невероятные долги News Corporation – 7 миллиардов долларов, а может, и больше – почти что поставили ее на колени. Только в последнюю минуту появилась сделка, спасающая империю Мердока от позорного конца.

ПОВОРОТНЫЕ МОМЕНТЫ

1969. Счастливый случай: Мердок покупает *News of the World* за сумму, меньшую, чем та, которую предложил Роберт Максвелл. Успех достигнут за счет комбинации пронцательного финансирования, ублажения нужных людей и всевозможных хитростей.

1986. Битва: Мердок побеждает профсоюзы работников печатной индустрии. Он втаскивает индустрию в XX век, делает ее значительно более жизнеспособной и потенциально прибыльной и открывает новые сектора рынка.
1990. Долговой кризис: под тяжестью гигантских долгов News Corporation почти опустилась на колени. Мердок находит спасительную сделку.

Неудача не сломила Мердока; он не мог оставаться в бездействии. За 1990-е его амбиции сильно возросли. Его сделки разрослись до глобальных масштабов и ушли далеко за пределы газетного бизнеса.

В 1993 году он спас обанкротившуюся *New York Post*. После этого он скупил 63,3% акций Star TV, спутниковую компанию из Гонконга, вещающую на всю Азию. А потом еще буквально вырвал из рук CBS права на трансляцию матчей Национальной футбольной лиги. Эти сделки задали темп, который более не сбавлялся. Журнал *Upside*, включивший Мердока в 1997 году в сотню лидеров мирового бизнеса, так описал вихрь, в котором весь год крутился Мердок: «Мердок прорвался на негостеприимный для иностранцев японский телевизионный рынок, основав компанию Japan Sky Broadcasting совместно с Softbank (позже к деловому союзу в качестве равноправных партнеров подключились Sony и Fuji Television). News Corp. за \$754 миллиона приобрела корпорацию Heritage Media, Мердок жестко вынудил EchoStar купить Primestar и тут же заплатил наличными за свой имидж, потратив 1,9 миллиарда долларов на „ангельский“ телеканал Пэт Робертсона International Family Enter-

tainment. Мердок вновь превзошел сам себя, построив первую в истории по-настоящему отлаженную империю масс-медиа». И это — всего лишь за один год.

Новые сделки заключаются каждый месяц. Взгляните на список сделок Мердока за каких-то шесть месяцев 1998 года — все они попали на первые страницы газет:

- Март 1998-го: купил бейсбольную команду LA Dodgers за 300 миллионов долларов (предыдущая рекордная сумма была заплачена за Baltimore Orioles и равнялась 173 миллионам долларов).
- Апрель 1998-го: приобрел права на распространение новых серий «Звездных войн».
- Июнь 1998-го: продал журнал *TV Guide* с тиражом 13 миллионов экземпляров Universal Video Satellite Group (филиалу компании TCI) за 2 миллиарда долларов.
- Июль 1998-го: Мердок объявил, что он распродает 20% *Fox group*, чтобы облегчить оплату долга News Corporation в размере 6,5 миллиарда долларов.

В фискальном 2000 году News Corporation провела множество сделок, в частности купила 100% акций канала Fox Sports Network; завершила преобразование *TV Guide* в ведущую мировую компанию по выпуску электронных интерактивных списков программ; приобрела первые акции Fox Kids Europe и NDS. В результате личное состояние Мердока на сегодняшний день исчисляется миллиардами долларов — от

3 миллиардов до 10 миллиардов, в зависимости от того, каким источникам верить. Империя Мердока действительно глобальна – если верить журналу *Asia Week*, Мердок занимает четвертое место в списке самых могущественных людей Азии. Общая сумма активов News Corporation (на июнь 2001 года) составляла \$43 миллиарда, а ежегодные доходы компании равнялись \$14 миллиардам. В империю News Corp. входят BSKyB, News International, The Los Angeles Dodgers, HarperCollins, 20th Century Fox, Fox TV, Star TV и многие другие. Компания имеет более 30 000 сотрудников, занятых в 720 фирмах в 52 странах. Именно эта огромная глобальная деловая империя показала всему миру «Титаник» и «Симпсонов», а также пичкает нас ежедневным набором непристойной чепухи. News Corporation владеет не только многими компаниями, но и акциями многих других фирм. Эта сеть связей раскинулась на весь мир, невзирая на какие бы то ни было государственные границы, – например, News Corporation инвестировала в ChinaByte, совместное предприятие с китайской газетой *People's Daily*. «Ни одна компания в мире не сравнится с News Corporation в способности распространять собственную продукцию на многочисленных рынках сбыта по всему миру», – говорит Мердок.

В 1997 году Мердок без особой помпы объявил, что семейный пакет акций News Corporation теперь принадлежит его детям. Тем не менее, хотя 25% акций компании принадлежит **семье** Мердоков, в том, что касается планов и целей, News Corporation целиком и полностью принадлежит Руперту Мердоку. News Corp. – его собственная корпоративная империя – и какая!

МИР МЕРДОКА

Технологии

Broadsystem
ChinaByte.com
epartners
Fox Interactive
NDS Group
PDN Xinren Information Technology

Развлечения

Fox Broadcasting Network
Fox Television Stations (24 телеканала)
Fox News Channel
Fox Sports Net
National Geographic Channel
F/X (кабельное телевидение)
SF Broadcasting
Twentieth Century Fox
Twentieth Television
JskyB Sports
British Sky Broadcasting (долевое владение)
Star
Los Angeles Dodgers

Издательская деятельность

HarperCollins
The Weekly Standard
The Times Literary Supplement

Газеты

New York Post (США)

News of the World (Великобритания)

The Sun (Великобритания)

The Sunday Times (Великобритания)

The Times (Лондон)

The Australian (Австралия)

Sydney Sunday & Daily Telegraph (Австралия)

Melbourne Herald Sun (Австралия)

10 АЗОВ РУКОВОДСТВА ОТ РУПЕРТА МЕРДОКА

Забудьте о мифах. На самом деле Руперт Мердок — вовсе не демон, как его чаще всего изображают в средствах массовой информации. Он просто очень преуспевающий бизнесмен. (Также не стоит забывать, что умники-репортеры, пишущие о нем, как правило, работают на его непосредственных конкурентов.) Хотя он стоит во главе одной из самых успешных и влиятельных компаний в мире, его стиль руководства изучался на удивление мало. Выходили книги и краткие очерки о Мердоке как человеке, однако о его стиле руководства известно очень немного.

На это есть ряд причин. Во-первых, велик соблазн поверить сказкам о Мердоке-людоеде. В подобных мифах Мердок изображается как традиционный авторитарный газетный магнат, вроде Херста и Норт-

клиффа, похожий на главного героя фильма «Гражданин Кейн». Этот стиль руководства подразумевает скорее силовые методы, нежели что-то более интеллектуальное. Несомненно, Руперт Мердок пользуется властью и влиянием, имеющимися в его распоряжении, но его манера руководства на этом не ограничивается. Управление массивной, рассредоточенной по разным странам организацией требует вдумчивого подхода. Грубая сила и воинственность могут лишь достичь этого высокого положения.

Второй причиной, по которой Мердок и News Corporation были обойдены вниманием ученых-экономистов, является снобизм. Мердок — не интеллектуал из школы бизнеса. Он презирает истеблишмент — даже несмотря на то, что он сам сейчас является неотъемлемой его частью. (Как мы могли увидеть, его первый прорыв на международный рынок — приобретение *News of the World* — стал возможным потому, что он был ставленником истеблишмента против не вписывавшегося в истеблишмент Максвелла.) Он — маргинал, или, по крайней мере, ему нравится считать себя таковым. Многие считают, что он склонен переходить грань общепризнанных приличий.

Одно из обвинений, выдвигаемых против Мердока, состоит в том, что он ведет себя предосудительно с точки зрения морали; его называют королем дешевых таблоидов, играющих на самых низких человеческих чувствах. Во-вторых, многие считают, что такую огромную власть в области масс-медиа опасно сосредотачивать в руках одного человека.

В обоих обвинениях есть доля правды. *Sun* и другие таблоиды Мердока — яркие образцы безвкусицы. Однако Мердок платит своим обвинителям той же монетой, заявляя, что он лишь реагирует на вкусы публики. Публика получает то, что хочет.

Отклоняет он и второе обвинение в свой адрес, утверждая, что в руках государственных монополий сосредоточена гораздо большая власть. «Если и есть где-то на сегодняшний день нездоровая концентрация власти, то не в частном секторе, а в области государственного телерадиовещания», — заявил Мердок на пресс-конференции в 1998 году. Сам он, по его мнению, просто играет по правилам. Он молится на идею свободного рынка и видит в ней выход из создавшейся напряженной обстановки: «Капиталисты все время норовят пырнуть конкурента ножом в спину, поэтому свободный рынок не может привести к появлению монополии. В конечном счете монополии могут существовать только тогда, когда их поддерживает правительство».

Эти споры будут продолжаться до тех пор, пока Мердок не уйдет от дел. Его противники обычно упускают из виду, что его успех объясняется выдающимися способностями Руперта Мердока как руководителя. В пантеоне великих людей бизнеса Мердок уникален. Прочие крупные предприниматели, такие как Билл Гейтс, известны не своим стилем руководства, а своими новшествами и умением выбирать время для серьезных сделок. Успех большинства других построен на каком-то одном самом важном товаре или услуге.

Руперт Мердок уникален тем, что его успех основан на потрясающем умении руководить. Например,

сравните деятельность Мердока с качествами, которыми, по мнению экономической науки, должен обладать руководитель.

Как пишет канадский ученый Минцберг в своей книге «Основы руководящей работы», идеальный руководитель:

- выполняет большое количество работы, не сбавляя темпа;
- занимается делами, отличающимися разнообразием, краткостью и прерывистостью;
- отдает предпочтение вопросам текущего характера, специфическим и нестандартным;
- предпочитает устное общение письменному;
- действует, пользуясь сетью внутренних и международных контактов;
- сталкивается с множеством ограничений, однако может влиять на работу фирмы.

Исходя из этих наблюдений, Минцберг различает следующие «рабочие роли» руководителя:

Коммуникативные роли

- *Лицо компании*: представляет организацию/отдел на встречах.
- *Лидер*: побуждает подчиненных к действию, консолидирует их усилия.
- *Согласователь*: поддерживает контакты с партнерами.

Информационные роли

- *Наблюдатель* за потоком информации.
- *Распространитель* информации подчиненным.
- *Представитель*: передает информацию за пределы фирмы.

Роли, связанные с принятием решений

- *Предприниматель*: инициирует и планирует перемены.
- *Борец с трудностями*: справляется с нестандартными ситуациями.
- *Распределитель ресурсов*: решает, кто что получает и кто что делает.
- *Парламентер*: ведет переговоры.

«Любая руководящая работа охватывает все эти роли, но на разных руководящих должностях одна из ролей может превалировать», — пишет Минцберг. Мердок мастерски освоил практически все эти роли. Он превосходно налаживает контакты как внутри News Corporation, так и вне ее; он — мастер получения и хранения информации и предприниматель как по мировоззрению, так и по поведению. Вдобавок Мердок — образцовый руководитель и неустанно заключает все новые и новые сделки.

Ясно видно, что судьба Мердока и его подход к бизнесу не имеют аналогов. Пытаться подражать Мердо-

ку опасно — у его детей будет еще возможность в этом убедиться. И даже несмотря на это, из его карьеры и подхода к делам можно извлечь ряд уроков.

Вот главные уроки, которые можно извлечь из карьеры Руперта Мердока:

1. **Двигайся по течению.** На полях деловых сражений выживают только самые прагматичные. Руперт Мердок — законченный хамелеон.
2. **«Добрый малым» не место в крупном бизнесе.** «Хорошие парни» всегда приходят вторыми. В мире Руперта Мердока нужно быть безжалостным; мягкотелость — прямая дорога на задворки этого мира.
3. **Делайте ваши ставки.** Руперт Мердок — игрок. Он рискует и выигрывает; чем больше ставки, тем больше шуму — и больше прибыли.
4. **Будь лидером.** Мердок — это News Corporation. Забудьте все эти разговоры о разграничении полномочий. Ерунда это все. Осознайте это и ведите компанию за собой.
5. **Король мелочей.** Мердок знает свой бизнес со всех сторон. Исполнительные директора News Corp. не могут спокойно спать. Звонок от Мердока в три часа ночи по поводу каких-нибудь цифр — обычное дело.
6. **Маркетинг в крови.** Руперт Мердок просто рожден для рынка. Навязывание товара клиенту для него — инстинкт, автоматический импульс.

7. **Словно под допингом.** В то время как прочие корпоративные бегемоты по сто лет думают над каждым решением, предприимчивый Мердок всегда первый набирает телефонный номер и договаривается. News Corp. — динамичная организация, несмотря на размеры.
8. **Готовь сани летом.** Если вы хотите в будущем достичь успеха, вам надо все обдумать заранее. Мердок делает ставку на будущее и спокойно ждет, пока оно наступит.
9. **Амбиции — на всю жизнь.** В свои семьдесят с лишним Мердок работает как одержимый. Ему всегда будет мало.
10. **Не останавливайся.** Если не будешь двигаться — погибнешь. Постоянная активность — верный путь к успеху компании.

Глава 1

ДВИГАЙСЯ ПО ТЕЧЕНИЮ

Ты должен быть осторожен, когда не знаешь, куда идешь, — ведь ты можешь туда не дойти.

Йог Бера

НЕ ВЕРЬТЕ НИЧЕМУ

Что бы вы там ни читали — или во что бы вам ни хотелось верить, — преуспевающие деловые люди, как правило, ни во что не верят. Они — корпоративные атеисты. Их бог — доллар или эго. Если вам нужны доказательства, почитайте автобиографии успешных дельцов, хоть мужчин, хоть женщин. Это — растянутое на целую книгу самолюбование, обычно движимое алчностью или стремлением к самоутверждению (или и тем и другим). Руперт Мердок — не исключение. Он — одержимый и очень преуспевающий бизнесмен. Бизнес — его жизнь. Кроме бизнеса, в его жизни мало что есть. Конечно, у него есть яхта и дома по всему миру, но он не тратит деньги на картины, гоночные автомобили или винные погреба. Во всем, кроме бизнеса, он кажется абсолютно пустым — по крайней мере, для окружающих. «Мердок, несмотря на весь этот шум, поднятый им за сорок лет нескончаемых сделок, остается загадочной фигурой — богом информации, который никогда не говорит миру, о чем он думает на самом деле», — пишут в журнале *BusinessWeek*.

Мердок не раз говорил о том, что во всех своих поступках он руководствуется соображениями морали. Однако, если мораль и присутствует, ее довольно трудно углядеть. Его отец и семья были очень религиозными людьми, однако Руперта Мердока, по-видимому, не смущают ни голые красотки в его газетах, ни вторжения в чужую личную жизнь. Кажется, что

в его деловой жизни нет никаких моральных принципов. Никакой религии. Никакой философии, которой он бы руководствовался. Отчасти это объясняется тем, что его интересы и области деятельности столь многочисленны и многогранны; но что на самом деле движет Мердоком, всегда было трудно определить. Этот побудительный мотив постоянно меняется.

Взгляните, например, на политические предпочтения Мердока. Из газетных очерков можно быстро прийти к выводу, что Руперт Мердок – ярый сторонник «правых» сил. Такой имидж создает ему пресса.

И эти утверждения небезосновательны. Временами Мердок казался на удивление «правым». В ноябре 1996 года он дал 1 миллион долларов Калифорнийской Республиканской партии. Он был одним из самых преданных сторонников премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер. И до победы на выборах в 1979 году, и после нее миссис Тэтчер получала постоянную поддержку от Мердока. Говорят, она любила заглядывать в редакцию принадлежащей Мердоку газеты *Sun* «на рюмку чая». В речах Мердока всегда превозносились сила и справедливость рыночной системы. Мердок и Тэтчер всегда пели в унисон, а после битвы Мердока с профсоюзами в Уэппинге запели еще громче.

Неправильным было бы думать, что какие-либо политические взгляды могут влиять на деловые решения Мердока. Он менял свои взгляды в зависимости от ситуации. В 1980-х он был сторонником политических амбиций и программы «правых». Кажется,

что он — на их стороне. Но для него никогда не было вопросом совести или доверия, кого поддерживать — Тэтчер или Тони Блэра в Великобритании, Гуга Уитлэма или Малькольма Фрейзера в Австралии. Он — законченный прагматик и считает, что поддерживать надо победителей, а не побежденных. Как заметили в одной газете, «его политические альянсы не имеют никакого отношения к идеологии».

В выборе политических партий Руперт Мердок восхитительно, почти возмутительно прагматичен. У политиков короткая память, и они всегда готовы слушать влиятельных людей с толстыми кошельками. Здесь как раз такой случай. При поверхностном изучении политических пристрастий Мердока мы видим непрерывную череду невероятных поворотов на 180 градусов, — то есть это можно было бы назвать поворотом на 180 градусов, если бы человек вообще был сторонником какой-либо партии.

В 1972 году на выборах премьер-министра в Австралии он поддержал кандидата от Австралийской Лейбористской партии Гуга Уитлэма. В 1975 году Мердок поддерживал кандидата от консерваторов Малькольма Фрейзера и включился в направленную против Уитлэма газетную кампанию, которую один из очевидцев описал как «самую однобокую и удивительно жестокую кампанию из всех, что можно вспомнить».

Мердок всегда поворачивается по ветру, надеясь, что он сможет заставить этот ветер работать на себя. В начале 1998 года вокруг Мердока опять поднялась газетная шумиха. На этот раз темой для обсуждения

стало то, что британский премьер-министр Тони Блэр слишком часто общается с Мердоком и напрямую поддерживает деловые намерения последнего. Предполагалось, что Блэр пытался убедить итальянского премьер-министра помочь Мердоку наладить бизнес в Италии (имелась в виду одна несостоявшаяся в конечном счете сделка Мердока с телевизионной компанией Сильвио Берлускони).

Самое забавное во всей этой истории то, что почти никто не вспомнил о том, что Мердок раньше был непоколебимым сторонником Маргарет Тэтчер. И несмотря на это, менее чем через 20 лет после того, как он всем своим авторитетом поддерживал миссис Тэтчер, Мердок настолько тесно общается с премьер-министром от лейбористов, что это уже становится поводом для домыслов.

На самом деле все еще сложнее. В молодости в вопросах политики Мердок считался левым уклонистом. В Оксфорде каминную полку Мердока украшал бюст Ленина. Руперт постоянно раздражал своего отца, называя Ленина «великим учителем». Однако через тридцать лет это уже было забыто, и Мердок с большой иронией высказывался о попытках Михаила Горбачева наладить отношения с Западом в 1980-х. Он был недоволен тем, что в *Sunday Times* начали по частям публиковать книгу Горбачева (которая была целиком опубликована другой принадлежащей ему компанией). «Он же до сих пор коммунист», — жаловался он тогдашнему главному редактору *Sunday Times* Эндрю Нилу.

Мердок знает цену печатному слову. Один из его коньков — выпуск в ярком оформлении книг полити-

ков или про политиков (Роберт Максвелл придерживался той же политики, чтобы снискать расположение восточноевропейских коммунистических лидеров). Компании Мердока подписали контракты на издание книг со многими политиками, в том числе с Михаилом Горбачевым, Маргарет Тэтчер, дочерью Дэна Сяопина (сам Дэн был слишком стар и слаб, чтобы написать книгу, но, видимо, достаточно силен, чтобы управлять страной) и Ньютом Гингричем на чудовищную сумму в \$4,5 миллиона. Составить более странный список политиков было бы трудно. Эти контракты касаются не только издания книг. Дэн Сяопин прожил очень интересную жизнь и управлял самой большой страной в мире, но издатели не лезли из кожи вон ради того, чтобы напечатать историю об этом. Книга о жизни Дэна не оправдала аванса, составлявшего, по слухам, 1 миллион долларов. Это был заведомо невыгодный товар-приманка. Газета *Columbian Journalism Review* назвала эту книгу «льстивой, исторически недостоверной и коммерчески невыгодной». Встает закономерный вопрос: если это товар-приманка, то для кого?

На самом деле принцип, по которому составлялся список политиков, понятен: на тот момент, когда Руперт Мердок проявлял интерес к их карьере, они либо стояли на пороге власти, либо уже находились у власти. Мы уже говорили об обыкновении Мердока поддерживать победителей. Неудачников он просто не замечает. Во время выборов мэра в Нью-Йорке в 1977 году его газета *New York Post* поддерживала не Марио Куомо, а Эда Коха. Говорят, что Мердок объяснил этот выбор так: «Все очень просто. Евреев в Нью-Йорке два с половиной миллиона, а итальянцев — один миллион». Прагматичнее быть не может.

Мердок старается делать ставки как можно раньше. Еще до ошеломляющей победы лейбористов на выборах в Великобритании в 1997 году Мердок успел зарекомендовать себя как их союзник. Тони Блэр был приглашен выступить перед советом директоров News International. Затем, в начале предвыборной кампании, Блэра публично поддержала газета Мердока *Sun*. Это был сокрушительный удар по консерваторам, и Мердок прекрасно это понимал. Из годового отчета News Corporation 1997 года ясно, что совет директоров полностью понимает значение этих публикаций в *Sun*: «В год выборов самым заметным был успех *Sun* на политическом поприще — решение газеты поддержать кандидатуру нового лидера лейбористов Тони Блэра было, в свою очередь, поддержано электоратом, и Блэр получил подавляющее большинство голосов». После этого *Sun* несколько раз высказывалась против политики Блэра, чтобы правительство не забывало, кто на самом деле всем заправляет.

Все это не значит, что Руперт Мердок — член Лейбористской партии или тем более Консервативной партии. Если у него и есть какие-то членские билеты, он их никому не показывает. Как и любой бизнесмен, Мердок всегда стремился поворачивать события в свою пользу. Махинации Мердока носят несколько более показательный характер, чем некоторые другие. Но они такие показательные не из-за того, чем он занимается, а из-за того, какой он есть.

Отбросьте в сторону все игры с политической властью и политиков с громкими именами, и вы увидите, что Мердок — просто виртуоз в налаживании связей. Несмотря на то что он — одиночка и в чем-

то одержимый человек, он тратит уйму времени на то, чтобы убедиться, что необходимые контакты налажены. Он связан с самыми неожиданными людьми. Например, евангелист Пэт Робертсон призвал к бойкоту компаний, размещающих рекламу в комедии компании Фох «Замужем, есть дети». Придерживающийся ультраправых взглядов Робертсон не одобрял содержания комедии. Мердок не переносил недовольства продукцией своих компаний и решил заключить с Робертсоном деловое соглашение (см. выше). Интересно было бы узнать теперешнее мнение Робертсона об «оскорбительной» комедии.

Мердок и сейчас постоянно выискивает новые связи. Осенью 1997 года Мердок вступил в совет директоров влиятельного консервативного учреждения — Института Като. На заседаниях совета Мердок, в частности, сидит плечом к плечу с Фредом Вестом, директором и основателем FedEx. Мердок постоянно налаживает контакты и всегда находится там, где есть влиятельные люди и можно заключить выгодную сделку. Интуиция его, как правило, не подводит.

ДВИГАЙСЯ ПО ТЕЧЕНИЮ

- Двигайся в ногу со временем — если вы живете вчерашним днем, вы — труп. Мердок вынюхивает, куда дует ветер, и примыкает к победителям. И делает это потихоньку, без победных возгласов.
- Все убеждения развиваются, и ваши — не исключение. В 1980-е Мердок быстро принял взгляды консерваторов, однако его взгляды не стояли на месте.

- Не слишком сосредотачивайтесь на какой-то одной сделке — то, что сегодня является первоочередным делом, завтра может оказаться неактуальным. Тут трудно установить равновесие. Мердок участвует и поддерживает разные сделки, однако ему удается не уходить в них с головой, если есть опасения, что в будущем от них могут быть неприятности.
- Постоянно обновляйте и развивайте вашу сеть контактов. Если ваши контакты устарели или бесполезны, то вы и сами устарели и никому не нужны. Налаживание контактов — ежедневная повинность, а не ежемесячная вечеринка. Для достижения успеха руководитель должен использовать свою сеть контактов как можно эффективнее. Контакты — краеугольный камень в построении успешной карьеры. В консалтинговом агентстве KPMG Career Consulting клиентов — руководителей компаний просят составить список своих основных контактов. Предполагается, что он должен состоять не менее чем из ста имен.
- Находитесь поблизости от коридоров власти. Политики всегда изменяют жизненную ситуацию — к лучшему или к худшему. Их решения влияют на бизнес. Если возможно, подключитесь к принятию решений.
- Только сами не становитесь политиком. Оставьте политику политикам, но сделайте так, чтобы и они оставили ваш бизнес вам.
- Лучше основывайте свои сделки на интуиции, чем на какой-либо большой идее или философии. Философия подавляет, она скорее смирительная рубашка, чем путь к великим свершениям.

Глава 2

**«ДОБРЫМ МАЛЫМ»
НЕ МЕСТО
В КРУПНОМ БИЗНЕСЕ**

Вершина опыта – одолеть врага, не сражаясь с ним. Лучший способ – бороться со стратегией противника, немного хуже – бороться с его союзниками, еще немного хуже – воевать с его солдатами, самый плохой – нападать на его города.

Сун Цзы

РАБОТАЙ — ИЛИ ОКАЖЕШЬСЯ НА ЗАДВОРКАХ

Если верить комментаторам и теоретикам, наступил век усовершенствований. Эра корпоративных диктаторов ушла в прошлое. Сейчас — время духовной мудрости и самопознания. У власти — «добрые малые». Руперт Мердок первый подтвердит, что теория и действительность не совпадают на все сто процентов. В кабинетах по всему миру все в основном осталось таким же, каким было всегда. Допускайте все, что угодно, но мир безжалостен.

Эта мысль постоянно подтверждается нескончаемой чередой репортажей, статей и книг о том, как достичь высот бизнеса. Что бы нам ни внушали теоретики, старые умения все еще могут помочь построить блестящую карьеру. Исследование двух ученых из Колледжа управления Хенли (Henley Management College), основанное на изучении семилетней карьеры 72 руководителей, дало весьма красноречивую картину. Наиболее преуспели из этих руководителей те, кто был готов рисковать, был более решительным, волевым, энергичным и инициативным, чем их менее преуспевающие коллеги. В получившемся портрете честолюбивого руководителя не было таких модных сегодня черт, как постоянное обучение и разграничение полномочий. Разумеется, эти птицы высокого полета умели контролировать ситуацию и были мастерами планирования и организации. Они

были, если верить нынешним гуру бизнеса, пережитками прошлой эры. Возможно, вышеперечисленные навыки вышли из моды, однако данные исследования показывают, что они продолжают играть важную роль в карьере преуспевающих руководителей, таких как Руперт Мердок.

Мердок — приверженец старой школы. «То, что вы славный малый, — еще не повод вам доверять. Доверие вызывают твердый характер и компетентность. Я имею в виду, что вы должны быть твердым, готовым нести ответственность за людей — за их жизнь, за их чаянья», — писал бывший глава ИТТ Гарольд Генин в одной из своих последних статей. В бизнесе не нужно быть «славным» — многие милейшие в жизни люди очень жестко действуют в деловых вопросах. Несомненная жестокость Мердока — это просто проявление прагматизма.

В конечном счете та же популистская направленность его бульварных газет зиждется на своего рода жестокости в отношении норм морали. «Он — сложная личность. Если вы читаете колонку редактора в его газетах, то увидите, что они все высоко моральны, основаны на высоких принципах и все такое, и тем не менее они работают в газетах, которые с точки зрения журналистики не придерживаются практически никаких принципов», — пишет Томас Кирнан, один из многих авторов книг о Мердоке. Конечный результат важнее, чем какие-то угрызения совести.

Мораль Мердока похожа на его политическое мышление. Легко верить в свободный рынок, если преуспевать на этом поприще; если вас оттуда вытес-

няют, это уже сложнее. Легко судить о морали, если ваша собственная личная жизнь в полном порядке; и гораздо сложнее, если в ней все трещит по швам. «На фоне собственной безупречной личной жизни Мердок всегда позволял себе вмешиваться, подшучивать и часто разрушать менее удачные браки, постоянно утверждая, что в этом виноват не он, а неосторожность и поспешность других героев всех подобных историй», – говорится в одной газетной статье.

Также и в бизнесе, если положение дел требует чьего-то увольнения или отправки в корпоративную «ссылку», Мердок не долго сомневается. Он принимает решение, и люди уходят. А уж если Мердок может выкинуть кого-нибудь из конкурентной борьбы, он из кожи вон вылезет, а сделает это.

КАК РУКОВОДИТЬ ЛЮДЬМИ

Кроме жестокого отношения к нормам морали, Мердок не менее жестоко обращается и со своими подчиненными. На первый взгляд это подсудное дело. На самом деле это не так. Покажите мне генерального директора, не готового при необходимости проявить жестокость, и я назову его неудачником. Не важно, какой вы на самом деле, просто жестокость – неотъемлемая часть руководящей работы.

Хотя News Corporation – динамичная компания, в которой интересно работать, еще никто никогда не говорил, что работать под началом Руперта Мердока легко. Что угодно, только не это.

У Руперта Мердока имидж наводящего ужас великана, который побуждает к действию лишь при помощи страха. Несомненно, отчасти такая мотивация присутствует. Статья бывшего главного редактора *Sunday Times* Эндрю Нила о методах работы Руперта Мердока называлась «Мердок ужасный». «Чтобы остаться в живых, придворные короля Руперта должны овладеть искусством предвидения желаний своего повелителя и постоянно действовать в его интересах», — пишет Нил. Не приходится сомневаться, что примерно так же ведут себя и придворные самого Эндрю Нила, и люди, входящие в окружение любого крупного руководителя. Но это не повод утверждать, что все держится только на жестокости.

На самом деле Мердок применяет к подчиненным ту же жестокость, которая помогает ему и в решении других проблем своей деловой империи. Либо человек работает, либо от него избавляются — третьего не дано. Эндрю Нил считает эту черту следствием влияния Шотландской пресвитерианской церкви. «Благодаря воспитанию он застрахован от растрачивания денег на всякого рода безделушки для миллионеров. У него есть прекрасные дома на трех континентах, но в принципе он живет очень скромно, ест простую пищу и пьет в меру, и даже зачастую предпочитает такси лимузину», — писал Нил в своей автобиографии. «Он постоянно путешествует один, по натуре он — одиночка. Ему потребовалось много лет, но все-таки он создал свой индивидуальный подход к бизнесу, несмотря на постоянные разъезды». Мердок бережет свое богатство, свою семью и свои нервы. «Единственные люди, которые ему по-настоящему близки, — это его жена,

дети, сестра Хелен и мать. У него нет настоящих друзей. Он не позволяет себе сблизиться ни с какими другими людьми, потому что он никогда не бывает уверен, что ему не придется пойти против них», — говорит Нил, и у него есть на это причины — Мердок в свое время пошел против него.

И все же враждебные чувства к Мердоку у уволенных сотрудников длятся недолго. «Он очень нетерпим к ошибкам. Мистер Мердок уволил более 40 издателей и редакторов, не пощадив даже одного из лучших друзей своего отца, не говоря уже о Клэе Фелкере — одном из самых преуспевающих редакторов Америки, — писалось в одной статье. — Поскольку создается впечатление, что причиной увольнений не служат ни гнев, ни зависть, самолюбие сотрудников, по-видимому, не страдает. Мистер Мердок умеет убедить свое окружение в том, что уволенные — замечательные люди, просто не очень соответствующие данному моменту времени».

ПОБЕДА НАД КОНКУРЕНТАМИ

«Князь не должен иметь иной цели, мысли и предмета изучения, кроме войны, ее законов и дисциплины, потому что это — единственное искусство, которое принадлежит ему, правителю» — таков совет Макиавелли.

В битве с конкурентами Руперт Мердок не берет пленных. Бизнес — это война. Сам Мердок со свойственной ему «жизнерадостностью» определил жизнь как «серию взаимосвязанных войн».

Если уж Мердок сеет страх среди своих собственных сотрудников, то уж конкурентов он устрашает с помощью своей фирменной смеси пустых угроз и настоящих проявлений власти. «Конкуренция дает энергию, награждает победителей и наказывает проигравших. Она — топливо экономики», — говорит Чарльз Хэнди. Руперт Мердок — безжалостный боец, и проигрывать он не собирается. «Кто-то может избить вас до полусмерти или задавить, но если вы в ответ не поставите им хотя бы пару синяков, они сделают то же самое со следующим человеком, попавшимся им на пути, — говорит он. — News Corporation не пошло бы на пользу, если бы люди считали нашу компанию ничтожеством, которое можно безнаказанно давить и ущемлять».

У него нет времени на пижонство вроде выработки стратегии. Мердок стремится к победе. Проблема только в том, что победить — значит стереть конкурента с лица земли. И тут начинаются занудные разговоры о монополиях. Благодаря своему положению на рынке масс-медиа Мердоку всегда очень хорошо удавалось избегать проблем с антимонопольными организациями. По-видимому, немалую роль в этом играет его хорошо отлаженная сеть контактов. В 1997 году тираж газет News Corporation в Великобритании составлял 35% от суммарного тиража всех газет по будням и 39% по воскресеньям. Это почти вдвое больше, чем у основных конкурентов корпорации. «Я исхожу из простого принципа: в любой области экономической деятельности, где конкуренция возможна, она всегда более предпочтительна, чем монополия», — говорит Мердок. Однако, если вести конкурентную борьбу настолько активно и добиваться в ней успеха, монополия неизбежна.

Как бы Мердок на самом деле ни относился к монополиям, на всем протяжении своей карьеры он стремился вступать с конкурентами в прямую конфронтацию. В этом нет никакой утонченности, однако действует такой метод безотказно. Взгляните, например, на стычку с профсоюзами в Уэппинге. Дон Ольмейер из Эн-Би-Си, комментируя эти события, сказал: «Люди испытывают к нему неподдельный страх — иначе в этом бизнесе не выжить».

В октябре 1996 года на общем собрании акционеров News Corporation Мердок заявил: «Мы стремимся... использовать спорт как стенобитное орудие и основное предложение во всех наших сделках в области платного телевидения». Часто ли вы слышали, чтобы глава фирмы рассуждал о выходе на новые рынки настолько грубо и небрежно? Или такими простыми словами?

У такого подхода есть и обратная сторона: решительность и жестокость действуют как кузнечный молот, в то время как в некоторых случаях требуются более тонкие инструменты. В погоне за конкурентным преимуществом Мердок иногда идет напролом, забывая о потенциально уязвимых местах конкурентов.

Имя Мердока снова появилось в сводках новостей в начале 1998 года, во время фурора по поводу намерения HarperCollins, компании, принадлежащей News Corporation, опубликовать книгу бывшего губернатора Гонконга Криса Пэттена, предсказавшего в свое время передачу Гонконга Китаю. Ожидалось, что книга, озаглавленная «Восток и Запад», будет на-

правлена против китайского режима. Это было бы неудивительно, учитывая тот факт, что Пэттен в течение пяти лет выступал против Китая. Однако у Мердока есть планы относительно Китая, и его не обрадовала перспектива того, что часть его компании выступит против Китая. Если верить газетам, узнав о проекте, он дал своим администраторам указание: «Уничтожить эту долбаную книгу!» Администраторы прямо подпрыгнули.

Подпрыгнув, они приземлились в трясины под названием «связи с общественностью». Глава британского отделения HarperCollins Эдди Белл после первых «взрывов» в прессе очень тщательно выбирал выражения. «КРМ обозначил в разговоре со мной негативные аспекты публикации», — сказал он, полагая, что совершил блестящий дипломатический ход. Это не помогло. Пользующийся большим уважением главный редактор HarperCollins Стюарт Проффит ушел в отставку, оскорбленные авторы начали писать письма в газеты, и все газеты, не принадлежащие Мердоку, снабдили каждое их слово веселыми подробностями. Газеты Мердока ходили вокруг щекотливого вопроса на цыпочках, аккуратные, как слоны на минном поле. Не помогли даже фотографии Мердока, дружески общающегося с президентом Китая Цзянь Цземином. «Решение Мердока „зарубить“ книгу Пэттена, возможно, обрадовало несколько бюрократов в Пекине, но нанесло непоправимый урон его репутации в тех странах, где он делает настоящие деньги», — заключила одна из газет.

Выиграл от всей этой шумихи только Крис Пэттен. Его контракт с HarperCollins был расторгнут,

и он ушел в другое издательство с авансом (по слухам, \$200 000) в кармане и с огромной известностью. Ему оставалось только написать книгу.

А как повлияла катастрофа с Пэттенем на Руперта Мердока? Конечно, его закидали тухлыми яйцами, но в целом он вышел из передрыги невредимым. Несколько дней он выглядел неважно, однако в конце концов решил, что долгосрочные планы для него важнее придинок по поводу независимости редакторов.

«ДОБРЫМ МАЛЫМ» НЕ МЕСТО В КРУПНОМ БИЗНЕСЕ

- Руководите людьми так же, как и прочими активами компании. Поступать по-другому — значит вредить и людям, и бизнесу в целом. Если люди не справляются с работой по какой бы то ни было причине, они не должны заниматься этой работой.
- Берите на работу сильных людей. Вот один из самых распространенных подходов при найме сотрудников — нанимайте людей, похожих на вас самого. Стоит отметить, что наиболее преуспевающие люди из администрации Мердока и сами всегда стремились быть выдающимися личностями. Первым редактором *Sun* был Лари Лэм. Следующим был Келвин МакКензи. В *Sunday Times* началась карьера Эндрю Нила — убежденного консерватора, шотландца, обо всем имеющего свое мнение. Компанией *Sky* руководил Сэм Чизхолм. Также обратите внимание, с какими политиками чаще всего ассоциируется в массовом сознании имя Руперта Мердока. Первой была Маргарет Тэтчер, сильная женщина

с четкими представлениями о том, чего она хочет достичь. Потом — Тони Блэр, которому удалось изменить свою организацию — Лейбористскую партию — и создать убедительную картину будущего для своей страны. Мердок не боится сильных людей, если они помогают компании добиться намеченных целей.

- Отступление — это проявление слабости. Мердок считает, что в сегодняшнем беспокойном мире нужно всегда уметь удержаться на ногах. Единственный путь — не отказываться от своих решений, даже если они оказались ошибочными.
- В конкуренции всегда боритесь до окончательной победы. Рынки и конкуренты имеют дурную привычку давать сдачи. Укротите их. Мердок не хочет быть на рынке на вторых ролях. Он хочет править там. Поэтому конкуренты боятся каждого его нового шага, даже самого безобидного. «Мистер Мердок ведет себя очень сдержанно, его закулисные махинации вселяют ужас в сердца повелителей масс-медиа повсюду», — пишет журнал *Red Herring*.
- Не обращайтесь большого внимания на текущую критику — стремитесь к дальним целям. Случай с Пэттенном — личное фиаско Мердока, но никто и подумать не смел, что он отступит. Он всегда спокойно воспринимает текущие неприятности, считая, что они — плата за долгосрочную прибыль.

Глава 3

**ДЕЛАЙТЕ
ВАШИ СТАВКИ**

Идите на продуманный риск. Это не имеет ничего общего с поспешностью.

Генерал Джордж С. Пэттон

РАВНОВЕСИЕ МЕЖДУ ИНТУИЦИЕЙ И АНАЛИЗОМ

В Китае азартные игры запрещены. И тем не менее каждый четверг вечером и каждое воскресенье днем огромные толпы собираются и делают ставки на скачках, проводимых жокей-клубом Гуаньчжоу. Они не играют в азартные игры. Напротив, они принимают участие в «интеллектуальном состязании на предугадывание результатов скачек».

Руперт Мердок рискует. Рискует по-крупному. Он ставит на собственные предчувствия. Он – игрок. «Он идет ва-банк. Он вкладывает деньги до того, как ситуация окончательно прояснилась. Подобная неясность никогда не шла на пользу при вложении крупных средств», – озадаченно заметил один бизнес-аналитик.

Еще в школе Мердок продавал старухам лошадиный навоз и ловил в капканы кроликов, продавая потом их шкурки. Потом он начал играть на деньги. Из своей школы в Джилонге он ездил на велосипеде в Мельбурн, чтобы сходить на скачки на ипподроме Флемингтон. Участь в Оксфорде, он летал через Ла-Манш, чтобы поиграть в казино в Довиле, во Франции. Ему нравится волнение азартной игры с большими ставками. Он ставил на газеты, на телевидение, на телевизионные спутники. Это – интеллектуальное соревнование с огромными ставками.

В 1990 году Мердок чуть не разорился, выплатив более 7 миллиардов долларов в счет долгов. «Между Мердоком и Максвеллом, как уже отмечалось, есть существенная разница. Австралиец задолжал банкам так много, что если они позволят ему разориться, то сами обанкротятся. А бизнес Максвелла не был настолько крупным, чтоб его существование и существование его банка зависели друг от друга», — отметил Том Боуэр в своей биографии Максвелла. Мердок постоянно балансирует на грани возможного; об этом уже слагают легенды. Он жонглирует множеством шаров. «Некоторым кажется, что Мердок преследует слишком много целей. Может, хорошенького понемножку?» Но Мердок продолжает подбрасывать в воздух один шар за другим и благополучно ловит большинство из них.

Когда у него все получается, это смотрится великолепно. В конце 1990 года Мердок осуществил слияние своей британской спутниковой компании Sky с ее конкурентом и образовал BSkyB. Из-за Sky Мердок оказался на краю пропасти. Долги этой компании в то время составляли 2,7 миллиарда долларов. Это была самая большая ставка в его карьере, да и в любой другой карьере. В 1994 году прибыль BSkyB составила 280 миллионов долларов, и с тех пор эта фирма продолжает возвращать Мердоку вложенные в нее средства. Чем больше поставишь, тем больше выиграешь.

После спасения компании в 1990 году, казалось, стоило ожидать, что Мердок на время понизит ставки, отступит. Но что в таких случаях делает истинный игрок? То, что сделал и Мердок, — он повысил ставки, задумав создать поистине глобальную спут-

никовую телевещательную сеть. Вот поступок, достойный настоящего игрока!

Интересной особенностью подхода Мердока к риску является то, что ему удается сочетать захватывающую браваду (он то и дело финансирует собственные интуитивные догадки) с подробным экономическим анализом. Отличительной чертой делового стиля News Corp. всегда были регулярные подробные финансовые отчеты. В начале 1960-х Мердок принял на работу Мервина Рича, чтобы тот придал форму его финансовой системе. Одним из нововведений Рича была система еженедельной финансовой отчетности. Благодаря ей Мердок каждую неделю получал свежую информацию о работе всех подразделений своей корпорации. Проблемы теперь можно было заметить в самый момент их появления и, что важнее всего, бороться с ними.

Сложность заключается в том, что бизнес-анализу можно научить — в бизнес-школах практически только этому и учат, — а тайны интуитивного восприятия глубоко закопаны в каждом человеке. Как наглядно показал Руперт Мердок, интуиция — мощное, но опасное орудие принятия решений. В этом нет никакого сомнения. Когда в начале 1990-х деньги Мердока рекой лились в Sky TV, он не слушал советов аналитиков. Все комментаторы и аналитики, взглянув на цифры, в замешательстве качали головой. А Мердок продолжал вкладывать деньги в предприятие, которое в коммерческом смысле было «черной дырой».

Может быть, он упрям, но он также всегда стремится следовать тем путем, который считает пра-

вильным. Если какой-либо путь способствует бизнесу, он пойдет по нему до конца. Но как такая позиция может помочь простым смертным?

«В каждый конкретный момент человек осознает только небольшую часть того, что хранится в его мозгу. Интуиция позволяет ему обратиться к огромной кладези неосознанной информации, включающей не только то, что человек пережил или узнал сознательно или подсознательно, но и неистощимый запас информации вселенского сознания, в котором индивидуальные сущности и границы эго неощутимы», — говорит психолог Френсис Э. Воган. Интуиция, если верить Вогану, позволяет вам пользоваться коллективной мудростью цивилизации, то есть чем-то, чего пока еще нельзя достичь с помощью пакета компьютерных программ.

И в этой области лежит первая из проблем, связанных с интуицией. Она вся состоит из сплошной неопределенности и в результате тонет в ней. Она необъяснима, но объясняет все. Она — неизменное свойство человеческой природы, но может в любой момент бесследно исчезнуть. «Есть такая модная глупость — считать все необъяснимое обманом, — писал Карл Густав Юнг. — Термин [„интуиция“] обозначает не что-то противоположное рассудку, а нечто за пределами рассудка». Юнгу, разумеется, ни разу не приходилось объяснять это толпе акционеров News Corporation и финансовых аналитиков.

Когда главы компаний задаются вопросом, а что же на самом деле есть интуиция, они приходят к бесчисленному множеству ответов. Ягдиш Парик из

компании IMD в Швейцарии, исследовавший этот вопрос, выяснил, что на вопрос «Что такое интуиция?» 1312 глав фирм и представителей верхних эшелонов управления из девяти стран ответили по-разному. (Что не менее интересно, каждый из этих ответов правдоподобен и вполне убедителен. Если руководитель считает, что интуиция — это инстинкт, с этим трудно поспорить.)

Исследование, проведенное британским ученым Филом Ходжсоном для книги «Чем на самом деле занимаются преуспевающие руководители?», показало, что руководители, эффективно и сознательно использующие свою интуицию, обладают рядом четких характеристик:

- Они принимают решения быстро и уверенно. Они стремятся вкладывать средства по собственному разумению и не тратят много времени на взвешивание всех вариантов.
- Они используют данные статистики только при необходимости. Компьютерные распечатки, содержащие все до последней цифры, — не для них.
- Они считают интуицию рабочим навыком, частью своего арсенала.
- Они принимают и поддерживают новые идеи, независимо от их источника или полезности, на всех стадиях очередной сделки.
- Они следуют своим интуитивным суждениям, не ставя их под сомнение.

ЧТО ТАКОЕ ИНТУИЦИЯ?	
Варианты ответа	% от общего числа опрошенных
Решение/понимание без применения логических/рациональных методов	23,4
Врожденная способность к осознанию; необъяснимое понимание; чувство, идущее изнутри	17,1
Обобщение предыдущего опыта; обработка накопленной информации	16,8
Ощущение «нутром»	12,0
Решение проблемы при неполном наборе данных/фактов	8,6
Шестое чувство	7,4
Спонтанное восприятие/представление	7,3
Озарение	6,7
Подсознательный процесс	6,1
Инстинкт	5,7

- Они не принимают никаких строгих или неверных методов решения вопросов. Если какой-то вариант ощущается, выглядит правильно или кажется правильным, они это сделают.

Мердок – не единственный, кто эффективно использует интуицию. Судя по интервью с некоторыми крупнейшими фигурами мирового бизнеса, они тоже постоянно используют интуицию. «Вам не обязательно обсуждать вопросы. Вы можете просто довериться ощущениям. Ощущения не менее важны, чем интеллект», – утверждал сэр Дэвид Саймон, будучи

председателем British Petroleum. Глава Disney Майкл Айснер по поводу своего решения не назначать Джеффри Катценберга президентом компании сказал, что на это были «много логических причин и ряд интуитивных причин». «Когда я чувствую, какой из вариантов правильный, я не испытываю затруднений с решением», — говорит глава IBM Лу Герстнер. Или взгляните, как описывает Айснера Барри Диллер, бывший его представителем на телекомпаниях ABC и Paramount, а позже и на Fox, принадлежащей Мердоку: «Майкл выглядит как Гуфи, часто ведет себя как Гуфи — он во всем похож на Гуфи! Но он — обладатель одного из самых вдохновенных умов из всех мне известных. Вы можете наблюдать, как из одной части его мозга в другую пробегают электрические заряды. Его инстинкты впечатляют. Конечно, он иногда бывает неправ, и когда такое случается, потом он об этом предпочитает не помнить». Если вы — Руперт Мердок, такие «впечатляющие инстинкты» стоят сотни миллионов долларов.

Глава компании Virgin Ричард Брэнсон — еще один корпоративный лидер, который хочет и может следовать инстинктивному ощущению благоприятных возможностей. Брэнсон вспоминает свое решение заняться воздушно-транспортным бизнесом в 1984 году: «Это был шаг, который все, включая моих ближайших друзей, считали безумием с чисто экономической точки зрения, но я чувствовал, что мы можем дать клиентам что-то, что никто не может». Что именно, было непонятно, однако Брэнсон подумал, что в этом что-то есть, и продолжал настаивать на своем.

Глава General Electric Джек Уэлч — еще один бизнесмен, объявивший себя поборником интуитивного подхода (или, по крайней мере, следящий за своими ощущениями). «Здесь, в головном офисе, мы ни во что сильно не углубляемся, но все ощущаем, — говорит Уэлч. — Наша задача — размещение капитала, интеллектуального и финансового. Мы нюхаем, ощущаем, щупаем, слушаем, а потом размещаем. Делаем ставки — людьми и долларами. И делаем ошибки».

На самом деле Руперт Мердок не во всем полагается на интуицию. Иногда интуитивный компонент сильно преувеличивается. Он, как и другие верховные руководители больших корпораций, живет в мире анализа, постоянно идущего количественного и качественного анализа, осуществляемого целой армией высококвалифицированных профессионалов. Разумеется, при сегодняшних сложных системах оплаты, включающих отсроченную компенсацию, премии за производительность и выплаты по акциям, любому руководителю требуется определенная доля аналитического мышления, чтобы просто понять, за что именно платят ему или ей. Многим руководителям, обладающим спонтанной интуицией и не имеющим аналитических навыков или не полагающимся на них, нужно в целях равновесия тесно сотрудничать с коллегами, обладающими более аналитическим мышлением (Брэнсон, например, консультируется у финансового директора Virgin так же, как лорд Хэнсон в свое время консультировался у своего колоритного партнера, лорда Уайта).

«Интуиция не работает независимо от анализа, — утверждает Герберт Саймон. — Было бы неверно противопоставлять „аналитический“ и „интуитивный“ стили руководства. Интуиция и спонтанные решения — по крайней мере, хорошие спонтанные решения — это тот же анализ, сконцентрировавшийся в привычку и в способность быстро реагировать посредством осознания». Сочетание надежной интуиции с проверенной информацией и анализом дает сильнодействующий коммерческий коктейль.

Интуиция стремительна

Так как она идет изнутри, не надо тратить время на объяснение проблемы другим людям или привлечение их к ее решению. Не имея тяжеловесной иерархии, News Corporation быстро продвигается на рынке.

Интуиция — творческий процесс

Без сомнения, в принятии самых творческих решений на каком-то этапе присутствует интуитивный скачок. У каждого из нас хоть раз случалось, чтобы ответ на наболевший вопрос возникал сам собой, под душем. Всегда считалось, что интуиция, если ей правильно управлять, способна родить выдающиеся идеи. Однако, если просто положиться на интуицию, ценные творческие идеи не начнут рождаться сами собой. То, что для творчества требуется интуиция, не означает, что интуиция неизбежно влечет за собой творчество. Возможно, для этого человеческий разум

попытался создать надежную систему для преобразования интуиции в творчество, для систематизации интуиции. Мозговые штурмы, ставшие популярными в 1980-е, — самый распространенный среди руководящих работников рационализированный «творческий» процесс. Есть и другие техники удержания интуитивных творческих решений — интеллект-карты, техника Дельфи и т. д. У всех этих методов — общий недостаток. Вызвать интуицию в момент возникновения необходимости в ней довольно просто. Гораздо сложнее заставить работать *творческую* интуицию. Мердок и News Corp. не раз убедительно продемонстрировали способность выходить за рамки, мыслить творчески, открывать новые методы работы и новые рынки.

Интуиция — это развлечение

Нельзя не отметить тот факт, что интуиция — относительно простой процесс. Нет нужды в многочасовом перемалывании чисел. Нет никакой необходимости в долгих социологических исследованиях. Можно совмещать приятное с полезным.

Интуиция — это увлекательно

Интуиция — это рискованно и захватывающе, как ходьба по канату. «Когда вы начинаете новый бизнес, изумляет и почти сводит с ума то, что вы не можете определить, в чем именно состоят ваши проблемы», — делится своими наблюдениями Майкл Делл. Во многих случаях, даже в некоторых разви-

тых фирмах, способов выяснить суть проблем может быть еще меньше, чем в молодых компаниях. Постоянно присутствует соблазн сказать: «На изготовку, целься, пли!». Отсутствие страховки иногда очень бодрит.

Интуиция у каждого своя

В интуиции есть один привлекательный момент: из нее нельзя сделать теорию управления. Все практикующие руководители так считают; по крайней мере, эта мысль кажется убедительной. Интуиция — их личный, глубоко индивидуальный подход к вопросам управления. Разумеется, продолжаются попытки включить ее в общую теорию управления, но интуиция все равно остается глубоко индивидуальной. Многие из нас хотя бы в какой-то мере гордятся своим «шестым чувством». Думайте что хотите, но оно свое у каждого из нас. Подражайте интуиции Руперта Мердока, если хотите, но пусть это будет на вашей совести.

Понизить интуицию тоже очень легко.

Интуиция абсолютно индивидуальна и субъективна

Благодаря интуиции любая дискуссия переходит на личный уровень. Если кто-то говорит вам, что его шестое чувство что-то ему подсказывает, можно ответить только, что оно подсказывает верно (спор окончен) или неверно (начало лич-

ной вражды). Поэтому трудно бывает выбрать из двух ответов, подсказанных интуицией. Судя по гегемонии Мердока в News Corporation, выбор есть не всегда.

Люди не верят интуитивным ответам

Специалисты по теории лидерства Фил Ходжсон и Рэндалл Уайт опросили многих административных работников, пользуются ли они «внутренним чувством» (их синоним для интуиции). Более 80% ответили, что пользуются, но менее 30% сказали, что допускают это на заседаниях совета директоров. Если объяснить важное решение «чувством», это может показаться ненадежным и неубедительным. Для убедительности нужно гораздо больше.

Интуиция неповторима и непроверяема

Нельзя быть уверенным, что интуиция появится тогда, когда вам нужно, и будет подсказывать в точности то, что нужно. «Анализ, проведенный по правилам и с использованием соответствующих данных, дает результаты, которые абсолютно верны, — отмечает Генри Минцберг. — Интуиция, напротив, при применении для решения проблем, с которыми можно справиться с ее помощью, может давать, как правило, лишь приблизительные результаты (как в таких случаях любят говорить американцы, „в пределах этого бейсбольного поля“»).

**С помощью интуиции
можно разжечь спор с новой силой,
вместо того чтобы окончить его**

Начальник, как правило, выигрывает спор, основывая аргументы на интуиции. Само по себе это абсолютно не согласуется с нормами демократии. Если директор говорит: «Моя интуиция подсказывает мне, что это хорошая идея», для ответа вам надо придумать что-нибудь более убедительное, чем: «Моя интуиция не согласна».

**Интуиция побуждает
скорее к действию,
чем к размышлению**

В своей замечательной книге «Управление по-новому: разоблачение фантазий, подрывающих наши компании» Фредерик Хилмер и Лекс Дональдсон утверждают, что представление о том, что управление означает «что-то делать, бродить и выносить спонтанные решения», привело к всеобщему убеждению в том, что управление — это действие, а действие основано на интуиции. Хилмер и Дональдсон утверждают, что подобные идеи разрушают интеллектуальную составляющую процесса управления, а следовательно, делают бесполезным образование в сфере управления, равно как и анализ и рефлекссию, мыслительный компонент управления. «Не просто делайте что-то. Стойте там, где это происходит», — защищает концепцию интуитивного управления Джей Форрестер из MIT.

По наблюдениям Хилмера и Дональдсона, административные работники сосредотачиваются на дей-

ствии потому, что, сталкиваясь с повседневной необходимостью в управлении как таковом, они не успевают постоянно освежать свое интеллектуальное понимание процесса. Мердок на это мог бы возразить, что делать что-то — всегда лучше, чем оставаться неподвижным.

КОГДА СТОИТ ДОВЕРИТЬСЯ ИНТУИЦИИ

Сэм Хилл из компании Helios Consulting, один из авторов книги «Радикальный маркетинг», предлагает пять вопросов, которые наилучшим образом решаются с помощью интуиции:

1. Сугубо личные вопросы, такие как выбор будущего супруга или супруги; хотя некоторые вполне могут возразить, что некоторая доля анализа способствовала бы снижению процента разводов.
2. Вопросы, в которых цена ошибочного решения ничтожно мала, — например, где пообедать.
3. Вопросы, по которым нет никаких данных. (Здесь, однако, стоит проявлять осторожность. Почти всегда данных гораздо больше, чем вы думаете.)
4. Вопросы, имеющиеся данные по которым носят весьма подозрительный характер. Не все данные равноценны. Можете спросить у разработчиков Frost 90, прозрачного бурбона, которые с помощью маркетингового исследования выяснили, что снижение популярности бурбона и одновременное повышение популярности

водки вызвано цветовыми предпочтениями. Если люди говорят, что они хотят чего-то, это не всегда то, что они действительно хотят.

5. Вопросы, относящиеся к отдаленному будущему. Анализ полезен во многих случаях, но не так уж хорош для предсказания будущего. «Строить прогнозы — нелегкое дело, особенно на будущее», — говорил Нильс Бор. Каждый год ведущие организации и газеты составляют экономические предсказания по поводу валового внутреннего продукта, инфляции и т. д. Несмотря на то что все эти экономисты используют сверхсложные модели анализа, разброс результатов огромен.

ДЕЛАЙТЕ ВАШИ СТАВКИ

- Риск — основа принятия руководящих решений. Если вы не любите рисковать, то вам не понравится и руководить. Руперт Мердок, без сомнения, обожает волнующие рискованные дела. Во время всеобщего ажиотажа, связанного с критическим положением News Corporation в 1990 году, Мердок, по рассказам очевидцев, был раздражительнее обычного, потому что не испытывал каждодневного притока адреналина, связанного с заключением сделок. Спасение компании волнует его не так сильно, как создание оной.
- Уважайте интуицию, но не брезгуйте цифрами. Решения, основанные только на интуиции, — самые рискованные. Возможно, Мердок и доверяет своей интуиции, но он старается получить данные из всех отделений своей компании. Он всегда в курсе.

- Когда начинаются скачки, берегите нервы. Когда ваша лошадь начинает отставать, вы, возможно, жалеете, что вообще поставили на нее. Настоящие игроки мыслят по-другому. Если одна ставка проиграна, они ищут новую, более надежную лошадь, на которую можно поставить. Проигрыш — это часть игры. В этом нет ничего страшного, но они знают, что надо проиграть для того, чтобы победить. Истинные победители, проиграв, решают не повторять ошибок.

Глава 4

БУДЬ ЛИДЕРОМ

Действия руководителя должны способствовать переменам. Это — основная функция руководителя.

Джон Коттер, бизнес-школа Гарварда

МЕРДОК — ЛИДЕР

Руперт Мердок ведет компанию за собой. И точка. Вопрос о природе лидерства испокон веков обсуждался и анализировался теоретиками из бизнес-школ, психологами-самоучками и всеми обладателями авторучек и полного собрания сочинений Наполеона. Само собой, мнения на этот счет разнятся. Говорят, что слово «лидерство» имеет 400 разных определений.

Один из самых известных теоретиков лидерства — Уоррен Беннис из США, служивший советником четырех американских президентов. Беннис утверждает, что задатки лидера не такой уж редкий дар; лидерами не рождаются, а становятся; лидеры — как правило, обычные люди (по крайней мере, с виду), не обладающие ярко выраженной харизмой; лидерство не является прерогативой правящей верхушки — оно бывает необходимым на всех уровнях; и наконец, лидерство не означает контроль, направление и манипуляцию.

В самом известном исследовании Бенниса принимали участие 90 лидеров Америки. В их числе были Нил Армстронг, тренер LA Rams, дирижеры оркестров и бизнесмены, такие как Рэй Крок из McDonald's. У 90 лидеров были выявлены четыре общие способности: управление вниманием, управление намере-

ниями, управление доверием и управление самим собой. Интересно взглянуть, как Руперт Мердок подходит под такую модель лидера.

КОНЦЕПЦИЯ

Во-первых, управление вниманием. Для этого, по Беннису, необходимо уметь формулировать концепцию. Беннис определяет лидерство как «способность создать убедительную концепцию, воплотить ее в действие и не дать действию прекратиться». Преуспевающие лидеры умеют создавать концепцию, в которую люди верят и считают ее своей.

Концепция была важной особенностью стиля управления Мердока на протяжении всей его карьеры. Он смотрел в будущее и с настойчивостью, которая порой поражала, старался сохранить уверенность в том, что это будущее должно принести. Его упорство с английской компанией Sky Television — только один пример нежелания Мердока расставаться со своими представлениями.

Но передает ли Мердок свое представление людям, работающим с ним и на него? Это проверить труднее, хотя, похоже, степень преданности руководителей верхнего эшелона News Corporation весьма велика.

Разумеется, иметь концепцию — одно, а претворять ее в успешное действие — совершенно другое.

Но Мердок доказал, что, если вы обладаете уверенностью и настойчивостью, вы сможете этого добиться. Таким образом, первым признаком лидера Мердок, безусловно, обладает с лихвой.

КОММУНИКАЦИЯ

Следующий навык, которым обладают все компоненты выборки Бенниса, — управление намерениями, коммуникация. Концепция не имеет большой ценности, пока она скрыта в 400 страницах печатного текста или вы бормочете ее из-за стола, заваленного бумагами.

Беннис считает, что эффективная коммуникация должна быть основана на аналогиях, метафорах и живописных объяснениях, а также на эмоциях, доверии, оптимизме и надежде.

В прессе у Мердока имидж молчаливого австралийца, который периодически срывает на ком-нибудь злобу. На самом деле он постоянно общается. Например, история успеха газеты *Sun* обычно ассоциируется с карьерой ее редакторов — сначала Лари Лэма, а затем Кельвина МакКензи. Они оба — сильные личности, и им удалось вписать газету в свой собственный грубовато-добродушный имидж. И все же в этой истории нельзя упускать участия Мердока. Постоянные звонки Мердока в любое время дня и ночи служат для его администраторов напоминанием о том, что он в курсе их дел, что он знает все подробности и следит за тем, что они делают.

Во втором аспекте, выделяемом Уорреном Беннисом, Мердок также непревзойден.

ДОВЕРИЕ

Третий аспект лидерства, выделяемый Беннисом, — доверие, которое он определяет как «эмоциональный клей, связывающий лидера и его последователей». Совместимость лидеров и подчиненных должна быть на виду.

Легко убедиться, что Мердок доверяет своим подчиненным — по крайней мере, в какой-то степени. Если бы он им не доверял, он немедленно уволил бы их. Сложнее понять, доверяют ли *они* Мердоку. Любой разговор о доверии здесь следует снабжать пояснением, что все работавшие с Мердоком признают, что он жесток.

Удивительно то, что, несмотря на природу бизнеса Руперта Мердока и вращающиеся в нем крупные суммы, Мердоку удалось добиться от сотрудников своей администрации удивительной преданности. Хотя у каждого из них, несомненно, есть собственное мнение о Мердоке, мало кто из них осмеливается обнародовать его, даже когда они увольняются из News Corporation.

РЕАЛИЗАЦИЯ СОБСТВЕННОГО «Я»

Последним связующим звеном между 90 лидерами, изученными Беннисом, является «раскрытие личности». Харизма или пунктуальность не являют-

ся явными причинами их успеха. Вместо этого ключевую роль играют настойчивость, самопознание, готовность к риску, преданность и умение бросить вызов обстоятельствам, и самое главное — обучаемость. «Обучающийся человек всегда готов к неудачам и ошибкам, — говорит Беннис. — Наихудшая проблема для лидеров — ранний успех. В таком случае нет никакой возможности учиться на проблемах и превратностях судьбы».

Бытует мнение, что карьера Мердока протекала без единого шага назад. Это не так. Просто Мердок старался не повторять собственных ошибок.

У лидеров есть чувство собственного достоинства, которое Беннис называет «эмоциональной мудростью». Это качество проявляется в виде способности принимать людей такими, какие они есть; способности подходить к вещам исходя из данной конкретной ситуации; способности обращаться со всеми, даже с близкими знакомыми, с вежливым вниманием; способности доверять другим даже тогда, когда это кажется рискованным; и способности обходиться без постоянного одобрения и признания.

Другими словами, настоящий лидер должен быть уверен в себе и в том, что он делает. Это, возможно, одна из самых интригующих сторон Мердока как лидера. Похоже, он очень сильно верит в то, чем он занимается, и в то, как его сегодняшние занятия вписываются в его общие планы. Однако природа этих планов остается непонятной. Некоторые счи-

тают, что это — показатель высокой степени незащищенности.

Мердок в точности подходит под нарисованный Беннисом гипотетический портрет лидера. Сравним образ Мердока с описаниями, приведенными в более поздней работе Бенниса, посвященной работе в группе: «Величие начинается с выдающихся людей. Великих групп не бывает без великих лидеров, однако их существование опровергает постоянно повторяемое утверждение о том, что преуспевающие организации — лишь удлиненная тень великой женщины или мужчины. Несправедливо было бы думать, что жизнь настолько проста, что отдельные личности могут в одиночку решать самые значительные задачи», — говорит Беннис.

Действительно, героический образ неукротимого одиночки многими сейчас считается устаревшим и неуместным. «Одинокий Рейнджер умер. Вместо него мы сегодня имеем новую модель для творческих достижений. Люди, подобные Стиву Джобсу или Уолту Диснею, руководили группами и в этих группах нашли собственное величие, — говорит Беннис. — Такие люди должны быть прагматичными мечтателями, людьми с оригинальными, но достижимыми планами. Забавно, что лидер может воплотить свою мечту только в том случае, если все остальные добровольно работают сверхурочно. Как правило, лидер нанимает остальных, делая свое представление о будущем компании настолько осязаемым и чарующим, что они начинают видеть то же, что и он, и с готовностью принимаются за во-

площение замысла. Лидер неизбежно должен изобрести стиль руководства, подходящий для группы. Стандартные модели, в особенности административно-командная, в таких случаях просто не действуют. Главы групп должны действовать решительно, но никогда — деспотично. Они должны принимать решения, не ограничивая осознанную самостоятельность других участников процесса. Создание и поддержание атмосферы, в которой остальные смогут оставить свой след в этом мире, — вот в чем состоит творческий акт лидера».

Этот портрет меньше похож на Руперта Мердока. Однако и здесь есть элементы его стиля руководства:

- Четкое представление о цели.
- Прагматизм.
- Способность убедить людей последовать за собой.
- Желание оставить след — Мердок хочет все изменить и перетряхнуть.

МЕРДОК — ИНТЕРНАЦИОНАЛИСТ

Интернациональный аспект лидерства приобретает все большее значение. В этом вопросе Мердок обогнал свое время. В конце концов, он возглавлял транснациональную корпорацию еще в 1970-е годы! Просто сейчас ставки возросли, и компания еще увеличилась.

В подробном длительном исследовании, проведенном Кейтом Гэм и Виком Дулевитцем, произведена сравнительная оценка деловых качеств, необходимых руководителю международной компании. Наивысшие баллы были присвоены решительности, честности, коммерческому чутью, способности побуждать к действию и четкому представлению перспектив – всеми этими качествами Мердок обладает в избытке. В нижней части списка необходимых качеств оказались независимость, умение оценивать, навык письменного общения, способность к детальному осознанию и сбору информации.

Подводя итог исследования, Гэй и Дулевитц пишут, что от директора международной компании требуется «умение дальше заглядывать в будущее» и более развитое стратегическое мышление, чем от руководителя компании, работающей на внутреннем рынке. (Этот вывод совпадает с выводами предыдущих исследований управленческих навыков, необходимых на международном рынке, которые в качестве ключевых навыков выделяли стратегическое мышление, чувствительность и способность адаптироваться.)

Руководство международной компанией требует большей дальновидности. Хамелеон Мердок во многих смыслах является олицетворением не имеющего гражданства странствующего глобального администратора. «Управление на глобальном уровне испытывает сильное влияние культурных различий», – говорит Фонс Тромпенаарс, автор книги «По волнам культур», посвященной культурным не-

определенностям, с которыми сталкиваются руководители фирм в «мировой деревне». «Основой понимания других культур является осознание того, что культура – это ряд правил и методов, разработанных обществом для работы с текущими проблемами. Они стали настолько же привычными, как дыхание, и мы уже не думаем, когда используем их, – пишет Тромпенаарс. – Руководитель международной компании должен выйти за пределы знания культурных традиций. Он или она должны уважать эти традиции и пользоваться их разнообразием, улаживая межкультурные разногласия. Руководитель международной компании должен уметь улаживать подобные разногласия».

У хамелеона Мердока это получается довольно неплохо. Он уже давно не австралиец – он поменял гражданство, и теперь он гражданин США. Он запросто обедает с Каррами, чтобы заполучить лондонскую газету *News of the World*, одинаково спокойно чувствует себя и в печатном цехе, на улицах Нью-Йорка со свежим номером *Post*, и в бейсболке, и за монитором компьютера. Он – внеклассовый элемент, гражданин мира, один из первых представителей новой породы. «Трудно сказать, что компания является австралийской, британской или американской в своей основе, потому что ее основатель Руперт Мердок – гражданин мира. Он понимает вкусы публики на трех континентах лучше, чем любой другой руководитель масс-медиа-компании», – написано в одном биографическом очерке.

Washington Post назвала его «образцом предпринимателя XXI века – командиром целой индустрии,

воюющим под столькими флагами одновременно, что трудно понять, какая страна ему ближе и как работает его бизнес». Тайнственность Мердоку только на пользу.

БУДЬ ЛИДЕРОМ

- Старая концепция лидерства еще жива. Мердок ведет компанию за собой. В конце концов, кто-то должен положить голову на плаху, пойти на риск и принять решение.
- Концепция. Существует не один способ донести концепцию до других. Мердок тщательно избегает пустых миссионерских лозунгов и дерзких публичных заявлений. Однако концепция существует, и она известна людям, которые должны претворять ее в жизнь.
- Доверие. Для лидерства необходимо доверие. В западном деловом мире особенно много компаний, работающих безо всякого доверия между начальниками и подчиненными. Чтобы подогнать людей под организационные структуры, они ограничивали свои возможности, сдерживали инициативу людей и держали их взаперти. Сотрудники, в свою очередь, не развивались в профессиональном плане и не чувствовали ответственности за свои действия. «Ответственность — не односторонний процесс, — говорит Крис Эрджайрис из Гарварда. — Все люди должны нести личную ответственность за наши поступки, однако некоторые компании больше заботятся о площади своей автостоянки, чем о чувстве ответственности своих сотрудников». Доверие между начальником и подчиненными строит-

ся на распределении ответственности между сотрудниками.

- Уверенность в себе. Руперт Мердок навряд ли читает Стивена Кови. Его вряд ли можно назвать чудаком со склонностью к самоусовершенствованию. Однако у него есть огромный внутренний запас уверенности — некоторые называют ее высокомерием. Он знает, на что способен.
- Глобальные перспективы. Мердок стал главой глобальной корпорации еще до того, как само это понятие начало применяться и стало понятно всем. Его «игровое поле» — весь мир. Сам он как таковой — один из немногочисленных людей без национальности, чье гражданство не имеет значения. Хорошая сделка для него — это хорошая сделка, где бы она ни заключалась — в Дюссельдорфе, Дели или Детройте.
- Компании растут благодаря лидерам. Как видно из данных агентства Mercer Management Consulting, экономически выгодный рост — чрезвычайно сложная задача. За период с 1989 по 1994 год из 1000 крупнейших американских открытых акционерных компаний экономически выгодный рост наблюдался лишь у 271. Оставшиеся уменьшались и испытывали «невыгодный рост», то есть «срезание» собственной стоимости. Чтобы выяснить, какие факты стоят за этими цифрами, глава агентства, Мерсер, организовал собрание из 30 корпоративных лидеров. Выводы были просты — последовательный рост может быть достигнут за счет руководства высокого класса. «Истинные лидеры, способные добиться экономически выгодного роста компании, обладают прозорливостью, помогающей предвидеть грядущие изменения на рынке, а также смелостью и желанием, необходимыми для того, чтобы изменить

собственную компанию и обратить перемены на рынке в свою пользу». Центральное понятие здесь — «желание перемен». Такие лидеры никогда не заявляют, что их компания выпускает правильную продукцию, поступающую в правильные места, нужным людям и по правильной цене. «Истинные лидеры, способные добиться экономически выгодного роста компании, всегда помнят о том, что сиюминутный успех — главный враг будущего успеха, — говорит Мерсер. — Они никогда не позволяют себе или своим компаниям довольствоваться сиюминутным положением вещей. Оставаться лидером — значит никогда не говорить, что ты победил».

Глава 5

КОРОЛЬ МЕЛОЧЕЙ

Часто говорят, что Мердок знает толк в журналистике, так как начинал в одном из отделов новостей в газете отца. Это, без сомнения, так, но когда журналист внутри него выступает против бизнесмена, победитель может быть только один.

Тим де Лиль,
бывший корреспондент *The Times*

ОТ ГЕНИНА ДО МЕРДОКА

Возможно, больше всего Мердок-руководитель похож на легендарного главу ИТТ Гарольда Генина, чье имя обросло внушительным количеством мифов. «Для достижения высшего профессионального уровня в управлении необходимо умение буквально *по запаху* отделить истинный факт от всех остальных — и, более того, иметь достаточно безрассудства, интеллектуального любопытства, интуиции и/или простого хамства, если необходимо, для того, чтобы убедиться, что то, что вы имеете, — действительно то, что можно назвать *непоколебимым фактом*», — говорил Генин.

Генин вступил в совет директоров ИТТ в 1959 году и начал преобразовывать компанию в крупнейший мировой конгломерат. Его организационная стратегия основывалась на том, что диверсификация — источник силы. В погоне Генина за разнообразием не было и капли нерешительности. Под началом Генина ИТТ покупала компании с такой же одержимостью, с какой Имельда Маркос когда-то покупала туфли. В ходе этой лихорадочной серии покупок было приобретено 350 компаний, включая Avis Rent-A-Car, Sheraton Hotels, Continental Baking, Lewitt&Sons и многие другие. К 1970 году ИТТ состояла из 400 отдельных компаний, разбросанных по 70 разным странам.

Такая пестрая коллекция фирм могла бы стать кошмаром для любого руководителя. Контролиро-

вать растущую массу компаний приходилось путем сложной системы планирования и финансовых проверок. Генин управлял всей этой машиной интенсивно и энергично. Мало кто из руководителей был бы способен на такое, но Генин привнес в процесс управления свою уникальную целеустремленность. Вот лишь одна часть его плана: каждый месяц около 50 представителей администрации улетали в Брюссель, чтобы провести четыре дня, углубившись в цифры. «Сюрпризы мне не нужны», — объявил Генин. Он хотел сделать людей «столь же предсказуемыми и управляемыми, как капитал, которым они должны управлять». В то время, когда другие на его месте смотрели бы, как колода карт падает на землю, Генин продолжал добавлять все новые и новые карты и при этом умудрялся знать, какие силы влияют на каждую из них.

Факты были источником жизненной силы для расширяющейся ИТТ — и работники администрации, обливаясь кровавым потом, гонялись за ними. Подход Генина к управлению компанией был напрямую высказан в годовом отчете ИТТ за 1971 год: «Более 200 дней в году отведено на совещания руководства на разных организационных уровнях по всему миру. На этих совещаниях в Нью-Йорке, Брюсселе, Гонконге и Буэнос-Айресе принимаются решения, основанные на логике — деловой логике, приводящей к решениям, которые практически неизбежны, так как в наличии имеются все факты, на которых эти решения должны основываться. Задача планирования и совещаний — вытолкнуть логику на всеобщее обозрение, где ее ценность и необходимость будут видны всем».

Подход Генина работал лишь благодаря силе его личности (если быть более циничным, можно сказать, что ИТТ добилась успеха, основываясь на параметрах, заданных Генином). С 1959 до 1977 года товарооборот ИТТ увеличился от 765 миллионов до почти что 28 миллиардов долларов. Доходы фирмы возросли от 29 до 562 миллионов долларов, а доход в расчете на акцию поднялся от \$1 до \$4,20. Генин ушел в отставку с поста главного исполнительного директора в 1977 году, а с поста председателя — в 1979 году.

После ухода Генина ИТТ быстро развалилась. Конечно, дурные предзнаменования были и раньше — в 1974 и 1975 годах доходы компании упали. «Для управления конгломератом необходимо работать усерднее, чем хочет большинство людей, и рисковать чаще, чем готово большинство людей», — говорил Генин. Его последователи не смогли работать в его уникальном стиле. Кроме того, открылась подоплека успеха ИТТ — компания сотрудничала с ЦРУ в Чили и была связана с дачей взяток. Колода карт рухнула.

Для Генина конец «золотого века» ИТТ только послужил подтверждением его методов и философии. «После моего ухода компания повернула на новый курс; первоочередной задачей стала консолидация, а не рост... Часто, размышляя о том, как все могло сложиться, я чувствовал приступы разочарования», — вспоминал он в своей вышедшей в 1997 году книге «Миф о совместных усилиях». По любопытному совпадению, в месяц смерти Гарольда Генина ИТТ была куплена.

ОСВОЕНИЕ ЧАСТНОСТЕЙ

В представлении Гарольда Генина лидерство — это черновая работа, а управление — это проработка деталей. Руперт Мердок придерживается того же мнения. Работая в манере Генина, Мердок следит за большим количеством деталей, чем любой человек на белом свете. «Я стараюсь не упускать из виду частности; нельзя уследить за всеми деталями, но нужно хотя бы ощущать, что происходит. Например, я каждый день проверяю качество продукции. Это не означает, что нужно постоянно вмешиваться в процесс, но тем не менее очень важно иногда показывать, что ты можешь в нем участвовать. Тогда становится ясно, что ты понимаешь, что происходит».

Руперт Мердок буквально вырос на диете из газет. Он понимает все процессы и, несомненно, сыграл ведущую роль в их изменении. Участие в издании газет для него было естественным делом. Он видел, как издается газета его отца. Он работал редактором в *Daily Express*. Он писал статьи, был редактором отдела, со всех сторон знает традиционный печатный процесс. Эти навыки сыграли важную роль в начале его карьеры.

Это не значит, что Мердок — великий редактор, автор сводок новостей, главный редактор или журналист. Конечно, нет; но он знает суть этих профессий. Он знает, на что способен выдающийся редактор и как написать замечательную популистскую статью.

Важным моментом в карьере Мердока было то, что его базовое знание вопросов газетной индустрии было целиком и полностью использовано на то, чтобы

получить финансовые средства для доступа к более крупным капиталам мировых средств массовой информации. Он использовал имевшиеся у него знания до последней унции и все пустил в дело. Сейчас он играет в игру, ставки в которой невероятно высоки, а знания участников ограничены именно тем, что Мердок и еще горстка людей делают ставку на будущее. Они вкладывают в технологии, о которых не известно, будут ли они работать или нет, чтобы когда-нибудь в будущем выйти на рынки, которые еще не существуют.

Мердок в курсе того, что происходит на всем протяжении десятидневных периодов каждые три месяца в каждом отделе компании. Благодаря непосредственному контакту с работниками компании он знает о производительности своей огромной организации все, что в силах помнить человек. Он всегда присутствует — по крайней мере, работники администрации всегда чувствуют его присутствие. «Но когда земли приобретаются в стране, отличной по языку, обычаям или законам, появляются проблемы, и много удачи и сил нужно, чтобы решить их, а самой большой и наиболее действенной помощью было бы, если бы тот, кто эти земли приобрел, поехал бы и поселился бы там... Потому что, если быть на месте, беспорядки можно заметить, когда они только начинаются, и можно быстро их остановить; но если хозяин далеко, о них узнаешь только тогда, когда они уже разрослись до огромных размеров, и тогда уже нельзя их остановить», — советовал много веков назад Николло Макиавелли. Ценность того, что вы — на месте, и сейчас не стоит недооценивать.

Конечно, благодаря новым технологиям вы можете быть везде. Один из аспектов такого повсе-

местного присутствия Эндрю Нил описал как «беспощадный телефонный терроризм, с помощью которого он управляет своей мировой империей и который позволяет ему наводить ужас даже на самые отдаленные ее районы». В переводе это означает, что Мердок много пользуется телефоном. «Он засунул свой собственнический палец в каждый торт и следит за всеми событиями. Не испытывая никакого пиетета в отношении часовых поясов, он звонит, поднимает главных членов своей администрации в любое время и устраивает подробный телефонный брифинг. Он может положить трубку, не попрощавшись», — написано в одной статье.

В целом это можно назвать «вмешательство». Если пристрастие к деталям не подкреплено знаниями, то — да, это вмешательство. Разница в том, что знания у Мердока есть. Некоторые наиболее опытные из его бывших сотрудников отрицают, что имело место прямое вмешательство. Среди них — Гарольд Эванс, бывший главный редактор *Sunday Times* и *The Times* при Мердоке. «Он — не миниатюрист. Он создает ауру», — писал Эванс в биографии Мердока. Одно только присутствие Мердока влияет на людей. Они получают его послание.

КОРОЛЬ МЕЛОЧЕЙ

- Знайте область, в которой ведете бизнес. В конце концов, ничто не заменит вам истинного знания того, что именно происходит в вашем бизнесе, процессов, лежащих за ним, и конечного продукта.

- Участвуйте, но не вмешивайтесь. Соблюдение дистанции может добавить вам объективности, но если вы отойдете слишком далеко, вы будете не в курсе.
- Дисциплинируйте внимание ваших сотрудников. «Людям нужен лидер, чтобы заострять их внимание на трудностях. Дисциплинированное внимание — топливо лидерства», — пишут специалисты по вопросам лидерства Рон Хейфец и Дон Лори. Лидеры направляют внимание людей на поистине трудные вопросы, которые люди в противном случае проигнорировали.

Глава 6

МАРКЕТИНГ В КРОВИ

Хорошие компании следят за спросом; великие компании создают новые сектора рынка. Лидирующее положение на рынке достигается за счет предвидения новых товаров, услуг, стилей жизни и способов поднимать жизненный уровень. Существует огромная разница между компаниями, предлагающими продукцию из категории «И я тоже», и теми, которые создают новые пользующиеся спросом товары и услуги, которых никто и представить себе не мог. В конечном счете маркетинг существует для создания ценностей и подъема мирового уровня жизни.

**Филип Котлер,
Северо-Западный университет**

МЕРДОК КАК РЫНОЧНЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

У Руперта Мердока маркетинг в крови. Его рыночный гений касается самых основных вопросов рынка и абсолютно искренен. Он фундаментален — и основывается на навязывании товара. Он бесхитростен, и в то же время позволяет добиваться поразительных успехов. Для Мердока маркетинг — это навязчивая реклама и мало что еще. Забудьте мудреные рассуждения о взаимозависимом маркетинге и осведомленности о торговой марке.

Наглядный пример подхода Мердока к маркетингу — *Sun*, «газета, которая будит вас по утрам». *Sun*, с ее неиссякаемым потоком двусмысленностей, чудовищными каламбурами, рассказами ужасов, грубой простотой и националистической чепухой — эталон, с которым сравниваются все таблоиды мира. Это — шедевр в своем роде, триумф стиля над смыслом, грубости над чуткостью. После ареста Джорджа Майкла в лос-анджелесском общественном туалете в *Sun* появился заголовок: «Спрячь меня, когда пойдешь на диско». Другая статья носила чуть более мягкое, но не менее интригующее название: «Я учил Карлоса „Шакала“ водить машину». Вот более типичный заголовок: представителя Евросоюза Жака Делора приветствовали заголовком: «Поднимите ваши делоры».

Более свежая классика — «Камилла спит во дворце», заголовок статьи о том, где проводит ночи подруга принца Чарльза. Остальные газеты из «табуна» Мердока следуют примеру *Sun*. «На сцене — девушки без лифчиков, в зале — тело без головы» — вот заголовок передовицы из *New York Post*. Популизм заразителен. В *Sunday Times* в 1983 году, вскоре после покупки газеты Мердоком, были опубликованы поддельные дневники Гитлера.

«Все, к чему прикасался Мердок за все годы своей блестящей карьеры, он безжалостно обращал в дешевую безвкусицу», — заметил Юрек Мартин, комментируя приобретение Мердоком *Los Angeles Dodgers*. Всю эту привычную критику Мердок парирует с характерной для него колкостью: «Знаете, а Вильям Шекспир тоже писал для народа».

Зачастую забывается, что Мердок очень хорошо знает своих покупателей. Он постоянно путешествует по миру, и у него есть четкое представление о том, что людям нравится, а что — нет.

Прочие аспекты традиционного маркетинга Мердок также использует с характерной для него «живостью». Газеты Мердока принесли в XXI век скромное искусство продвижения товара. Они превратили это искусство в сложную методику с высокими ставками. После того как Роберт Максвелл первым выступил на страницах своих газет с идеей бинго, Мердок провел первый розыгрыш миллиона в бинго. Началась бинго-битва. Мы должны поблагодарить Мердока за множество других глупых и веселых акций по продвиже-

нию бинго. Даже на страницах *The Times* тут же появилась бинго-лотерея.

Мердок также мастер ценовой конкурентоспособности. В его мире нет товаров ведущих мировых производителей. К примеру, он разжег безжалостную войну цен в британской газетной индустрии. В сентябре 1993 года тираж *The Times* и его конкурента *Independent* был одинаковым и составлял 350 000 экземпляров. Мердок срезал цену за номер *The Times* с 45 до 30 пенсов. Руководство *Independent*, что любопытно, подняло цену, чтобы показать, что оно выше таких дешевых трюков. В первой половине 1994 года тираж *The Times* вырос примерно на 40% и составил 500 000 экземпляров. Тираж *Independent* упал до 275 000; газета балансировала на грани банкротства. Такой резкий сброс цен — обычное дело на рынке. Эту стратегию навряд ли можно назвать сложной; хотя Мердок наверняка обрадовался, доказав, что читатели *The Times* такие же, как и все.

Политика срезания цен работает не всегда — война *Sun* с ее главным соперником *Daily Mirror* ничего не изменила. Одна навязчивая реклама идет за другой. Мердока это не беспокоит. Смущение здесь неуместно. Так поступают все. Если компания Microsoft захочет купить *The Times* для рекламы Windows XP, Мердок продаст газету, потому что это будет выгодная сделка.

Мердок также не упускает случая прорекламировать свои компании. В фильме «День Независимо-

сти» компании 20th Century Fox герои смотрят европейский телеканал Sky News. Обе компании принадлежат Мердоку. То, что герои смотрят в Америке европейский канал, выдается за случайность. И такие вещи (обычно не столь подсознательные) случаются постоянно. Газеты Мердока рекламируют фильмы, выпущенные компаниями Мердока. В течение некоторого времени газеты Мердока не писали ни о чем другом, кроме фильма Мердока «Титаник». Гениальность владения разными средствами масс-медиа состоит в том, что вариантов подобных перестановок — бесчисленное множество. Может быть напечатано две рецензии на один фильм: одна — для солидной аудитории — в *The Times*, другая — для другой аудитории — в *Sun*.

Проблема подобных акций в том, что понятия о журналистской независимости тут оказываются выброшенными в форточку. Руперт Мердок не видит в этом никаких затруднений. Желание продвигать собственную продукцию заложено в человеческой природе. Неуклюжие совместные действия различных отделений компании по продвижению продукта просто составляют значительную часть всей деловой системы.

Другие не столь уверены в этом. «Видимо, Закон Руперта гласит, что непроницаемых границ не существует. И понятие о сотрудничестве, столь логичное и выгодное во многих коммерческих процессах, принимает циничный и даже злобный вид, если обе сотрудничающие стороны представлены империей мультимедиа во главе с Мердоком», — пишет *Columbia Journalism Review*.

СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА

Возможно, это прозвучит глупо, но Мердок — блестящий мастер маркетинга. News Corporation по-настоящему соответствует требованиям рынка. Джордж С. Дэй из Уортонской коммерческой школы объясняет, что это значит — соответствовать требованиям рынка.

Во-первых, он говорит, что фирмы, не научившиеся соответствовать требованиям рынка, как правило, становятся жертвами трех капканов. Некоторые становятся «эгоцентриками». Классическим примером такой ситуации стало то, что произошло с IBM в 1980-е. Она отделилась от своих клиентов. Информация, предназначенная для клиентов, плохо собиралась и распространялась. Верховное руководство компании стало еще дальше от реальной ситуации на рынке. Вдобавок центры процветания IBM были изолированы. IBM сохранила высокий уровень качества, но не имела никакой возможности распространять это качество более широкомасштабно. Также IBM увлеклась срезанием цен, что дало временные финансовые результаты, но не стимулировало долгосрочное развитие.

К сожалению, другую ловушку, выявленную Джорджем Дэем, стремление к принуждению покупателя, снова олицетворяет IBM, хотя на этот раз речь идет о начале 1990-х. В сущности, IBM попыталась исправить положение, выслушав всех своих клиентов. Результатом были замешательство и расставание с иллюзиями. Что, в свою очередь, ведет к третьей ловушке — скеп-

тицизму. Компании начинают воспринимать клиентов как нежелательное препятствие, утверждая, что клиенты должны следовать вкусу компании, а не компания — вкусам клиентов.

Дэй заключает, что путь к соответствию требованиям рынка подразумевает ряд условий: компания должна поставлять на рынок технические решения и навыки высшего класса; сосредоточиться на том, что интересы клиента — превыше всего; преобразовывать удовлетворение клиентов в их преданность своей продукции; побуждать сотрудников к действию и стараться их сохранить; предугадывать шаги конкурентов; рассматривать траты на маркетинг не как плату, а как вложение; а также укреплять и кредитовать торговые марки, тоже являющиеся активами компании. Компании, преуспевшие в своих начинаниях, будут соответствовать не всем, а лишь некоторым из этих условий. Большинство компаний идут по тому же пути, на котором так преуспела News Corporation.

Подобным же образом гуру маркетинга Филип Котлер предлагает три основные мудрости формирования будущего:

- **Вкладывайте в будущее.** «Компании обращают слишком большое внимание на то, сколько стоит сделать что-то. Гораздо больше следует волноваться о том, во что обойдется этого не делать».
- **Двигайтесь быстро.** «Каждая компания должна приложить все усилия для того, чтобы ее собст-

венная линия продукции устарела... пока этого не сделали конкуренты».

- **Будьте первыми во всем, чем занимаетесь.** «Ваша компания не должна работать ни в одном секторе рынка, в котором она не может стать первой».

Смысл в том, что маркетинг должен стать частью основного направления деятельности компании. Нетрудно заметить, что слово «маркетинг» не встречается в призывах Тома Питерса к организациям — ориентироваться на клиента. Причина проста: все должны быть вовлечены в маркетинг таким же образом, как все борются за качество. Лучший вариант — когда в компании не говорят о маркетинге, но и не прекращают им заниматься. Еще раз повторяем: стремление News Corporation быстро продвигаться, создавать будущее и быть в своей области лидером, а не просто участником соревнований отличает компанию от других и делает ее соответствующей требованиям рынка и законам маркетинга.

МАРКЕТИНГ В КРОВИ

Во всей организации, на всех уровнях должны доминировать принципы маркетинга. Директор компании должен быть в этом примером для подчиненных.

- **Найдите своих клиентов.** Соответствие нуждам и устремлениям ваших реальных и потенциальных клиентов — незаменимая вещь.

- Усовершенствуйте ваши навыки маркетинга. Используйте все возможности вашей фирмы для продвижения ваших товаров и услуг.
- Забудьте о сложности и длинных рыночных стратегиях. Сосредоточьтесь на четырех столпах маркетинга: цене, продвижении товара, месте распространения товара и самом товаре.

Глава 7

СЛОВНО ПОД ДОПИНГОМ

В этом бизнесе на самом деле две категории людей – живые и мертвые.

Майкл Делл

БУДЬ БЫСТРЫМ. БУДЬ ПЕРВЫМ

В 1959 году в эфир вышел телеканал Мердока Southern TV. Несмотря на пожар, сделавший планируемую студию непригодной для съемок, Southern победил коварного соперника, Channel 7, и первым вышел в эфир. Мердок настаивал на полной победе – и наспех сделал временную студию при помощи проволочной сетки, швейных машинок и простыней.

Громоздкий совет директоров и постоянные изменения решений другими членами администрации – не для него. «Даже когда он в 1991 году чуть не довел компанию до банкротства, его банкиры считали, что никто не смог бы лучше управлять спасенной империей, – говорит пресс-аналитик Мэтью Хорсман. – Появившаяся в результате поразительная свобода позволила Мердоку совершать молниеносные ходы, такие, например, как кража азиатской коммерческой телекомпании StarTV прямо из-под носа у менее стремительного Пирсона, или случай, когда в 1990 году Мердоку было позволено от имени News Corporation обсуждать основные условия слияния Sky Television и British Satellite Broadcasting».

Мердок давно понял, что у компании, первой попавшей на новый рынок, ценное и потенциально прибыльное преимущество. Это – самая правдивая реальность деловой жизни. Неважно, каким бизнесом вы

занимаетесь, — просто в жизни все больше конкуренции. Компании сталкиваются с необходимостью быть в курсе всех усовершенствований продукции в мировом масштабе. Неважно, какими ресурсами вы обладаете, — это все равно практически невозможно. Географические и физические границы исчезли. Препятствие для потока информации стало меньше. Если вы усовершенствовали продукцию в Пекине (благодаря новым технологиям связи), вскоре об этом узнает кто-нибудь в Балтиморе — или наоборот. (Примечательно, что в этом новом мироустройстве опасность и возможность непонятным образом связаны. Глобальная доступность информации — это источник как новых благоприятных возможностей, так и потенциальной конкуренции.)

Перемены в области технологий означают, что товары должны постоянно усовершенствоваться ради собственного выживания. Срок жизни товара на рынке постоянно укорачивается. У фотоаппаратов, например, срок жизни равен всего шести месяцам. Число моделей на рынке неуклонно растет по мере того, как конкуренты копируют новшества друг у друга. Эта отчаянная бесконечная гонка доказывает, что товары сами по себе все еще имеют значение. Однако обладание автофокусировкой или какими-нибудь последними хитроумными приспособлениями — не выигрышный лотерейный билет, а плата за вход.

Ужасная правда состоит в том, что копировать товары еще никогда не было столь легким делом. Любая компания, защищающая патенты и права на копирование, — одна из первых претендентов на успех в новом тысячелетии. Легко взаимозаменяемые,

по мнению покупателя, товары пользуются более широким спросом, чем раньше. Практически любой товар на земле можно быстро скопировать.

В сфере финансовых услуг любой новый продукт, будь то пенсионный счет или ипотечная ссуда на более гибких условиях, копируется практически мгновенно. Идет постоянный поток товаров и услуг, и старая продукция уничтожается, заменяется новой или модифицируется, а новая — вводится в употребление. За один год британский банк Nat West ввел 240 новых услуг и изменений существующих услуг. И в этом уже давно нет ничего удивительного.

Во всех отраслях то, что еще вчера считалось озарением, сегодня считается чем-то постоянным и привычным. То, что сейчас является передовым достижением, завтра будет условием входа. Конкурентное преимущество держится уже не так долго, как раньше, и этот период становится все короче и короче. «В этом бизнесе, когда вы понимаете, что вы в беде, спастись уже поздно», — говорит Билл Гейтс. Глава Intel Энди Гроув не раз утверждал, что в этой сфере выживают только параноики, объясняя это так: «В мире, преобразованном глобализацией и информационной революцией, вам не остается ничего, кроме одного: действовать. Есть только два варианта: приспособиться или умереть. Новое мироустройство диктует два правила: во-первых, все происходит гораздо быстрее; во-вторых, все, что может быть сделано, будет сделано — если не вами, то еще кем-нибудь в другом месте. Вы должны понять: в результате всех этих изменений ваша сфера деятельности стала менее комфортной, менее спокойной и менее

предсказуемой. Так как вы — руководители компаний в этих новых условиях, вы должны воспитывать в себе большую терпимость к беспорядку».

В годовом отчете News Corporation за 1997 год новую реальность признал и Руперт Мердок: «Безграничный мир, открытый для нас в век цифровой информации, в ближайшие годы перенесет тяжелые испытания и получит безграничные возможности. Продолжится эпоха беспорядка в плане изменений в технологиях и препон, чинимых представителями власти по всему миру. Победителями будут те, кому удастся обратить перемены возможностей в свою пользу. Задача состоит в том, чтобы начать движение раньше всех и вводить новшества чаще остальных. Этот путь не всегда удобен, но он — единственный, ведущий News Corporation к успеху на мировом рынке XXI века».

ОРГАНИЗУЙТЕСЬ ТАК, ЧТОБЫ ДВИГАТЬСЯ БЫСТРО

В результате сложившейся ситуации такие организации, как News Corporation, должны быть приспособлены для быстрой погони за недолговечными преимуществами.

Это значит, что надо максимально сократить иерархическую пирамиду. На всем протяжении XX века на корпоративную иерархию уходило больше денег, чем на повышение производительности и качества новых товаров и услуг. За последнее десятилетие многие руководители среднего и низшего звена во многих

компаниях были сочтены дорогим излишеством. (Стоит отметить, что Мердока и News Corporation эпидемия сокращения уровней власти обошла стороной. Им нечего было сокращать.)

Ясно, что одним из самых очевидных побочных эффектов тяжеловесной иерархии является низкая скорость принятия решений. Если каждое решение приходится проводить через десять уровней руководства, оно не будет принято быстро. Раньше это не было значительным препятствием коммерческому успеху. В 1960-е и 1970-е компаниям не нужно было быстро двигаться – рынки стояли на месте, были внутренними по своей сути и развивались очень медленно. Теперь основное внимание уделяется скорости разработки и производства продукции, поэтому необходимо, чтобы решения принимались в кратчайшие сроки. Например, компания ЗМ требует, чтобы 30% объема продаж каждого из ее отделений состояло из товаров, запущенных в производство в течение последних четырех лет.

Вывод, сделанный компаниями по всему миру, очевиден: уровни управления следует искоренить. От пирамид руководителей среднего звена, редко общающихся друг с другом, вся ответственность переходит к проектным группам и многофункциональным коллективам.

Причиной этого является неизбежное влияние информационных технологий (ИТ). ИТ позволяют руководителям общаться эффективнее, чем когда-либо ранее. Общение больше не ограничено иерархическими структурами. Напротив, технологии позво-

ляют руководителям миновать все уровни и общаться с теми людьми, с которыми им надо общаться, независимо от того, какое место они занимают в организации — как в иерархическом, так и в географическом смысле. Так как множество руководящих должностей среднего звена служат лишь для фильтрации и перенаправления информации, от них можно избавиться самым решительным образом.

Времена меняются. Но это не означает, что руководители и их организации обязательно движутся с той же скоростью, что и захватившие их тенденции.

News Corporation — гибридная организация: не традиционный конгломерат с тяжеловесной верхушкой, но и не свободная, построенная на личных контактах организация. Как указал Йан Тернер из Колледжа Управления Хенли, в организации нового типа, связанной посредством технологий и участвующей во множестве альянсов и партнерских отношений, роль центрального звена особенно важна. В таких организациях, построенных на контактах, требуется высокий уровень доверия — явление, не так часто встречающееся в деловом мире. Также после разделения организации на автономные структурные элементы встает логичный вопрос: а зачем вообще нужна организация? Такое равновесие крайне нестабильно, и руководящая роль центра в нем будет постоянно под угрозой. Но для того чтобы выдержать конкурентную борьбу на множестве рынков товаров массового производства, требуются объемы продаж, достичь которых можно только благодаря глобальным операциям. Поистине автономные структурные

элементы могут сделать компанию уязвимой для глобально организованных конкурентов.

News Corporation находится посередине между несколькими разными формами организации. «Самое удивительное в News Corporation то, как нелогично она смотрится со стороны», — заметил один аналитик. Компания работает только благодаря энергии Руперта Мердока. Трудно себе представить, как бы она выжила без него.

ДУМАЙ БЫСТРО. ДЕЙСТВУЙ ЕЩЕ БЫСТРЕЕ

Даже при этих условиях Мердок является одним из руководителей, осознавших недостатки и ограниченность иерархической организации. В действиях News Corporation присутствует сильное предпринимательское чутье. News Corp. быстро движется вперед. «Нельзя построить сильную корпорацию со множеством комитетов и советом директоров, к которому надо обращаться по любым вопросам. Вам придется научиться принимать решения самостоятельно», — говорит Мердок.

Быстрота влияет на все аспекты бизнеса. Собирается ли News Corporation поглотить другую компанию или принять на работу новых сотрудников — это все происходит быстро. Журнал *Mirabella* был создан в 1988 году, когда Конд Нэст бросил главного редактора *Vogue* Грэйс Мирабелла. Пока остальные раздумывали, что делать и как Мирабелла могла бы пригодиться, Мердок уже беседовал с ней по теле-

фону, предлагая не просто новую работу, а возможность создания чего-то нового.

Мердок двигается быстро и хватается за каждую возможность, то есть ведет себя как главы гораздо более мелких фирм. «Мердок — один из величайших предпринимателей в мире. По способности выдержать большой риск, которая является одним из признаков настоящего предпринимателя, навряд ли кто-то в мире сможет превзойти Руперта. Я в этом не сомневаюсь, — говорит бывший глава Fox Барри Диллер. — Он изыскивает возможности и использует их, как никто другой, и у него нет никакой системы поддержки, и ему не на кого надеяться, кроме как на самого себя».

Одной из важных заслуг Мердока является то, что связи между компаниями, идеями, товарами, услугами и людьми сейчас уже гораздо более распространены. Понятно, что такая система постоянно работает самостоятельно, разыскивая товары или услуги, требующиеся в другой части вашей организации. Но сейчас мы замечаем это гораздо легче, потому что теперь это стало легче осуществить. Наличие в вашем распоряжении средств массовой информации подразумевает массовую рекламу; а также оно подразумевает, что все наши ориентиры, связи между нами и идеи теперь гораздо более многочисленны, чем ранее.

Возможность взаимодействия, как отмечено в книге Криса Мейера и Стэна Дэвиса «Клякса», — товар века. Понять возможность взаимодействия — это все равно что согласиться со своим собственным детским откровением о том, что все мы — родственники в ка-

ком-нибудь колене. Прежде чем ты продолжишь обдумывать кошмарную идею о невозможности всего этого, перед тобой встает новая большая семья. В информационной экономике, описанной Мейером и Дэвисом, все мелочи связаны между собой мириадами способов и образуют «комплексную адаптивную систему». Мгновенные, многочисленные связи ускоряют течение экономических процессов и, что еще более важно, изменяют принципы, по которым она действует.

Проблема в том, что связи настолько многочисленны и сложны, что они могут привести к мучительному и необъяснимому застою. «Катастрофа на фондовом рынке в октябре 1987 года была вызвана применением компьютерных торгов, между которыми не было надежной связи. Повреждения произошли в результате взаимодействия независимых инвесторских программ — разновидности сети, объединяющей торговые программы», — пишут Дэвис и Мейер. Так что катастрофа на фондовом рынке была не безумием капитализма, а коротким замыканием системы связи.

Вопрос в том, смогут ли News Corporation и Руперт Мердок сохранить свою сеть контактов, невзирая на неизбежные короткие замыкания.

СЛОВНО ПОД ДОПИНГОМ

- Двигайтесь быстро. Единственный выход — принимать решения и действовать согласно им быстрее, чем ваши конкуренты. Медлительность — удел неудачников. Выживают только самые быстрые.

- Организуйте свой бизнес соответственно обстановке. Какой бы большой и неповоротливой ни казалась News Corporation, она создана для действия. Недостаток организации News Corp в том, что действия слишком сильно зависят от согласия Мердока.
- Уничтожьте иерархию. «Число уровней власти должно быть сведено к минимуму», — сказал один из ранних теоретиков управления Честер Барнард. Каждый иерархический уровень — это помеха для принятия решения.
- Исходите из возможности создавать связи. Вы можете выиграть в конкурентной борьбе, только используя мириады перепутанных нитей, которые вы держите в руках.

Глава 8

ГОТОВЬ САНИ ЛЕТОМ

Завтрашний день — наш постоянный
адрес.

Маршалл МакЛуэн

ПОСТОЯННО ДУМАЙ О БУДУЩЕМ

Руперт Мердок не похож на предсказателя. В своих мятых костюмах он похож на себя самого — руководителя, которому слишком много раз пришлось объехать вокруг света. И тем не менее вся его карьера строилась на предвидении будущего. «Это человек с неукротимой целеустремленностью и неистощимой энергией, вдобавок обладающий блестящим чутьем на тенденции развития массовой культуры, — писал Уильям Шоукросс. — Начиная с 1950-х годов мода рождалась в Соединенных Штатах, а затем экспортировалась в весь остальной мир, по крайней мере в англоговорящие страны. Мердок инстинктивно понял важность Америки для остального мира в этом плане».

Мердок подмечает тенденции развития массовых пристрастий, делает на них ставку, а затем строго придерживается этих тенденций. Иногда это срывается. В прочих случаях это просто рождается в его сознании. Например, его мечта о глобальной спутниковой телесети оказалась несбыточной. Возникший в его воображении межгалактический спутниковый флот, космическая армада, пока не стала реальностью. Но это не означает, что она никогда не станет реальностью. Мердок, без сомнения, не расстанется с этой идеей и будет заключать все новые и новые сделки, чтобы эта армада появилась — даже если ее постигнет судьба испанской Непобедимой армады. Взгляните, как настойчиво он про-

должал работу с компанией Sky в Великобритании. Общая стоимость 40% акций BSkyB, принадлежащих News Corporation, — более 6 миллионов долларов («BSkyB — самая лучшая компания из всех, которые я когда-либо встречал», — сказал один аналитик).

Итак, первое правило Руперта Мердока по предвидению будущего: думайте о будущем. Вы можете подумать, что для этого особого умения не требуется. Однако именно этого руководители зачастую не умеют. Вместо этого они обычно бывают поглощены сиюминутными проблемами. Руководители тонут в повседневных мелочах, если верить Гэри Хэмелу и С. К. Прахаладу, в размышлениях о будущем они проводят менее трех процентов своего времени. К похожим выводам пришел в результате своего исследования и Генри Минцберг: он утверждает, что руководители — рабы момента. Они двигаются от одной задачи к другой, и за ними по пятам следуют все новые звонки, новые отвлекающие маневры конкурентов. Среднее время, затраченное на каждый отдельный вопрос, равнялось лишь девяти минутам. Дар Мердока состоит в том, чтобы, усваивая подробности настоящего времени, в то же время бросать взгляд через парапет, за горизонт.

Он старается понять суть уже произошедших событий, осмысливает имеющиеся данные и подробности, стоящие за ними. Что могут сказать ему эти подробности? Большинство руководителей обращают внимание только на те подробности, которые соответствуют их мировоззрению. Они стараются обосновать собственные предубеждения — и при этом заботятся о том, чтобы предубеждения выглядели как

стратегии. Они ищут только ту статистику и только те тенденции, которые поддерживают их взгляды, и не замечают остальных.

В противоположность им Мердок чувствует даже самые слабые сигналы внутреннего и внешнего миров. Он видит, откуда что происходит: снова интуиция действует вместе с анализом. А почему бы и нет?

ЗАГЛЯДЫВАЙТЕ ДАЛЕКО ВПЕРЕД

Руперт Мердок любит затягивать партии. Он субсидирует *The Australian* уже 20 лет и всегда готов перебить цену конкуренту на что-то, что может в будущем принести дивиденды, — взять хотя бы приобретение Мердоком прав на показ матчей Национальной футбольной лиги.

Взгляните на то, как он обхаживал китайцев. Он посчитал, что делать ставку на 1,3 миллиарда потребителей на нетронутым рынке имеет смысл. В результате из его спутниковой системы Asian Star была изгнана компания BBC — за то, что в передачах корпорации критиковалось китайское правительство. Также Мердок отказался от долевого участия в издании газеты *South China Morning Post*, в которой также часто критиковались китайские власти. Он издал подхалимскую книгу о Дэне Сяопине и, с трудом оправившись после скандала с книгой Криса Пэттена, ввязался в неразбериху, царившую по его поводу в прессе. Это нельзя назвать тонкой игрой, но из этого видно, насколько Китай важен для Мердока.

Однако путь к стабильности не был легким. Покупка Star у масс-медиа-империи семьи Ли была настоящим кошмаром и обошлась в 1 миллиард долларов. Хотя сейчас ситуация стабилизируется, на компанию Star ушла уже порядочная сумма, и до реальных доходов с нее говорить пока рано. И тем не менее есть все признаки того, что он хочет продолжать вкладывать средства в эту компанию и надеется в конце концов получить прибыль. Также здесь мы видим пример прагматизма Мердока. Существование Star зависит от доброй воли правительства Китая, последней коммунистической сверхдержавы. Если китайское правительство не будет поддерживать Star, компания не сможет набрать обороты в этой стране. Так или иначе, Мердок должен заручиться поддержкой правительства.

Чтобы достигнуть нужного положения вещей, Мердок маневрирует в своей обычной манере. Каждая новая сделка подталкивает китайское правительство в сторону Мердока. Например, News Corp. вложила в акции компании Phoenix Satellite Television, которая специализируется на передачах в поддержку Китая.

Долгосрочные программы Мердока напоминают методы японцев. Говорят, что, когда японцы пытались получить контроль над Национальным парком Йосемите в Калифорнии, первым, что они сделали, был бизнес-план на 250 лет. Когда американские руководящие работники смогли подняться с пола, они произвели несложные статистические вычисления и пришли к ужасающим (или обнадеживающим, в

зависимости от точки зрения) результатам: 250 лет — это 1000 ежеквартальных отчетов. «Американцы, как правило, думают об улучшениях, запланированных на следующий квартал, а японцы также не игнорируют краткосрочные планы, однако помещают их в контекст отдаленного будущего. Это пример того, как опытные руководители могут примирить разные подходы к временным рамкам», — говорит гуру бизнеса Фонс Тромпенаарс. Мердок совмещает восточную дальновидность с западными методами решения проблем.

БУДУЩЕЕ БУДЕТ ДРУГИМ

Дело не только в том, что Мердок смотрит в будущее, подмечает тенденции и поддерживает их. Ключевая идея состоит в следующем: он понимает, что в будущем все будет по-другому. На первый взгляд это очевидно. Это действительно очевидно. Но подумайте, что было бы, если бы Мердок считал, что будущее будет сильно похоже на настоящее. Если бы он мыслил в таком направлении, он бы руководил газетной империей и больше ничем не интересовался. Возможно, он сейчас был бы владельцем всех газет в мире и наблюдал бы, как тиражи падают, не выдерживая конкуренции с новыми формами развлекательной индустрии.

Будущее будет другим. Сегодняшние законы к будущему не подходят, независимо от того, что будет происходить. То, что сегодня — безопасно и приемлемо, завтра может привести к катастрофе. 40 лет назад асбест считался безопасным.

Исследователи феномена лидерства Рэндалл Уайт и Филип Ходжсон утверждают, что на практике, встречаясь с чем-то непостижимым или неясным, фирмы следуют одному из трех путей: игнорируют, принимают как данность или приспосабливаются.

**Безразличие: факты отрицаются
либо признаются несущественными**

Напряженность между прошлыми ситуациями, сегодняшними достижениями и будущими возможностями существовала всегда. Организации и их руководители должны научиться отслеживать и принимать эту напряженность как должное. К сожалению, на практике они слишком часто игнорируют эту напряженность и говорят: мы увеличим то, что мы сделали в прошлом году, на 10 процентов. Они воспринимают развитие событий как линейное, не хаотическое. Они полагают, что следующий год будет таким же.

На самом деле способность корпораций к самообману поистине огромна – вспомните, как в 1970-е подскочили цены на нефть, а нефтяные компании старались вести дела так, как будто все в порядке. Или вспомните General Motors. Или IBM. Список может быть очень длинным. (Чтобы понять, как Мердок добивается того, чтобы компания не впала в самодовольство, посмотрите на 10-й секрет Мердока.)

Экономика – область, где не любят риск, поэтому основные усилия обычно направлены на защиту активов, рыночной доли и организации в целом, а не на готовность к обучению. Любые другие действия

подразумевают риск. Большинство компаний сосредотачивают усилия не на подготовке к будущему, а на защите в настоящем. Они защищают свои активы и свою способность учиться, расти и изменяться. Зачастую защита сосредотачивается на ресурсах и активах. Делая так, компании ограничивают развитие этих аспектов своего бизнеса. Они считают, что им есть что терять и что этого слишком много, а когда есть что терять, страх перекрывает остальное. По мере роста компании защитные инстинкты обычно растут с той же скоростью.

Идея о том, что будущее окажется таким же, как настоящее, рождает одно разочарование за другим. Руководителей учат этого не замечать. Взгляните на ежегодные отчеты. Вы когда-нибудь видели корпоративный годовой отчет, рисующий мрачные перспективы на будущее? Несмотря на тот факт, что компании — непостоянные юридические образования, которые могут переходить из рук в руки, выходить из игры или включаться в состав еще какой-нибудь эфемерной сущности, руководители высшего ранга редко готовы признать все это. (Единственным чудесным исключением является ежегодное письменное обращение Уоррена Баффета к акционерам Berkshire Hathaway, отличающееся свежей откровенностью и честностью.)

Если будущее оказывается не таким, как прошлое, руководители быстро (и ловко) заявляют, что этого нельзя было ожидать, к этому нельзя было быть готовым. А может быть, все-таки можно?

Подготовиться к непостижимому не так уж невозможно, как может показаться при буквальном

восприятию. Но сначала для этого надо узнать, какие методы действовали и не действовали в прошлом, и быть готовым действовать по-другому в будущем.

**Принятие: факты признаются,
но при этом ничего не делается**

Второй вариант реакции на непостижимое будущее – принять его как данность. Это – что-то вроде организационного оцепенения: «Мы знаем про это, но давайте пока подождем».

В современной корпорации руководители часто действуют вслепую, считая, что завтрашний день принесет те же результаты, что и вчерашний, либо вступают в интеллектуальное соревнование. Часто они продолжают действовать по-старому, довольные тем, как все идет само по себе, контролируя процессы и принимая результаты как данность.

**Приспособление: факты признаются
и побуждают к действию**

Организации, склонные приспособляться, обычно предпринимают действия, которые можно разделить на четыре категории. Внутренне они готовятся к переменам и защищаются. На внешнем уровне они исследуют все возможные варианты и ищут возможности решения проблем. Варианты выясняются путем анализа предыдущих данных; возможности появляются, когда варианты из прошлого совмещаются с данными о будущем. Прошлое не используется для предсказаний. Оно служит испытательным по-

лигоном, помогающим подготовиться к огромному количеству вариантов будущего. Тогда вы получаете возможность принимать любые возможные решения (не обязательно правильные), чтобы наилучшим образом приспособить вашу организацию к окружающей реальности.

ГОТОВЬ САНИ ЛЕТОМ

- Потратьте время на обдумывание будущего. Обычно на это возражают так: как могут руководители смотреть в будущее, если они беспокоятся о том, как прожить этот месяц? Как могут они заглядывать далеко вперед, если ничего определенного нельзя сказать даже о ближайшем будущем? И все же именно это им и нужно делать. Им придется это делать. Они должны объединиться и сформулировать амбициозную программу роста компании. Нужно сосредотачивать внимание на местных рынках, на внутреннем сотрудничестве. Они должны повышать эффективность собственной работы и в то же время стремиться наилучшим образом действовать в команде. Они должны продолжать вести активную деятельность и в то же время увеличивать время, затрачиваемое на обдумывание. Эти задачи огромны и парадоксальны. У нас на Западе привыкли отступить перед подобными парадоксами, и все же лидеры завтрашнего дня должны научиться быстро справляться с парадоксами — чтобы от ситуаций, предлагающих альтернативу «или/или», перейти к ситуациям, подразумевающим решения типа «и то и другое».
- Следите за технологиями. Как Мердок понял уже давно, будущее — за технологиями. «Очкирики победи-

ли», как сказал Том Питерс. Руперт Мердок может рассуждать о спутниках, глобальных сетях и всем прочем, но вряд ли его можно назвать компьютерным фанатом. Он — не любитель технических новшеств. Дело заключается только в том, что ему нравится все, что угодно, что позволяет вести дела с меньшими затратами или открывает новые рынки. «Технологии не привели к централизации и тирании — скорее наоборот», — говорит он. Мердок считает технологии позитивной силой, а не просто негативным средством избежать «счета по головам». Как пишет Шошана Зубофф в своей книге «Век умных машин», компании с самого начала считали информационные технологии (ИТ) средством для сокращения штата путем автоматизации некоторых видов работы. Проблема в том, что должности, исчезнувшие благодаря автоматизации, зачастую подразумевали прямой контакт с клиентами. Зубофф утверждает, что задачей ИТ должна быть не автоматизация процессов, а процесс, лучше всего обозначаемый английским неологизмом «informate» — неуклюжим, но довольно удачным, так как оно совмещает в себе слова «inform» — информировать и «educate» — обучать. Организации, считающие ИТ механизмом сокращения затрат и числа работников, не способны осуществить весь их потенциал, гораздо больший, чем просто снижение цен. Мердок не совершает такой ошибки.

Глава 9

АМБИЦИИ — НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Люди думают, что наверху не так уж много места. Они воспринимают высшие эшелоны власти как какой-нибудь Эверест. Я говорю вам — наверху очень много места.

Маргарет Тэтчер

АМБИЦИИ НЕ УМИРАЮТ

News Corporation – компания Руперта Мердока. В этом мало кто сомневается, хотя формально Мердоку принадлежит чуть больше 30% компании. News Corporation – редкий пример того, чтобы один человек руководил такой огромной организацией настолько эффективно. Когда вы говорите о стратегии компании, на самом деле вы говорите о личной стратегии Мердока.

В плане практического руководства следовать примеру Мердока опасно. Никому не под силу держать на своих плечах организацию с настолько широким спектром деятельности. Однако Мердоку это удается просто благодаря силе собственной личности и «высокооктановому» уровню энергии. Один бизнес-аналитик заметил: «Возможно, ни один человек не сможет принять все бразды правления, если – и когда – Руперт уйдет на покой. Может быть, никто не сможет управлять компанией так, как это делает Руперт».

В свои неполные семьдесят Мердок продолжает работать как молодой. Внешне в нем не заметно никакого спада энергии. Его конкуренты взволнованно мечтают во сне, а он спит не более трех часов каждую ночь. «Мир ускоряется, и Руперт ускоряется вместе с ним», – сказал один из его компаньонов. «Он обладает сверхчеловеческой энер-

гией 35-летнего мужчины», — говорит один из его коллег.

Лидеры всегда полны энергии. Иначе им просто нельзя. Маргарет Тэтчер спала по четыре часа за ночь и, проснувшись, вновь садилась за правительственные документы. Своей энергией (и привычкой мало спать) знаменит и глава IBM Лу Герстнер. Руководители корпораций постоянно находятся в разъездах, и все равно каждый раз, выходя из зала для прибывающих пассажиров, они выглядят отдохнувшими и держат в руках доклад, который они только что написали где-то над океаном. «Он ворвался в комнату как ураган», — рассказывала Анна Мердок о своем знакомстве с Рупертом. Дэвид Кэмпбелл из Центра созидательного лидерства постоянно убеждается в том, что преуспевающие лидеры и высокая энергия в его реестре лидеров идут рука об руку.

Энергия — необходимая предпосылка для такой работы. Неправильно было бы думать, что секрет Мердока заключается в предпочтении количества качеству. Повышенная энергичность — значит не просто быстрее бегать и усерднее работать. 16 часов в день может работать кто угодно. В мире полно трудолюбивых административных работников, заложивших свое будущее здоровье в счет увеличения рабочего дня. Однако более важно то, как вы проводите свое время, как вы побуждаете других к действию. Качество очень важно; количество давно уже не дает конкурентного преимущества. На самом деле те руководители, которые слепо верят просто в повышен-

ное усердие, вступают на путь, ведущий к разочарованию и упадку сил.

Энергия Руперта Мердока заставляет его интересоваться тем, что делают другие. Суть в том, что лидеры должны копать глубже, глубже и еще глубже. Они должны снимать с проблемы один слой за другим. Руководители должны *искать* проблемы, требующие решения. А потом — все новые и новые проблемы. «Ваша продукция всегда будет рано или поздно устаревать, так что лучше сразу начинать работать над новой версией, — говорит Билл Гейтс. — Это похоже на пинбол — если вы играли хорошо, то в награду получаете призовую игру. Окончательного выигрыша не существует».

Конечно, это помогает только в том случае, если вы действительно понимаете важность того, чем занимаетесь. Работа должна иметь смысл. Зачем же еще Джек Уэлч продолжает руководить General Electric после троекратного шунтирования, а Майкл Айснер остается во главе Disney даже после сердечного приступа? Почему Руперт Мердок продолжает совершать кругосветные путешествия, когда ему уже почти 70? «Я люблю... работать с идеями со всего мира, играть в театре сознания, — говорит он. — Мы в News Corporation заинтересованы в идеях, а не только в долларах и центах, и, что интересно, это тоже приносит свои плоды».

Для лидеров такого типа финансовая мотивация не является основной. Миллиардеры не сильно беспокоятся о том, что скоро опять придется выписывать за что-нибудь чек. Они, конечно, не ангелы

и не считают денежную выгоду чем-то несущественным. Они надеются на крупные дивиденды, однако их побуждения не ограничиваются деньгами. Пол Аллен, основатель Microsoft, вспоминая день, когда они с Биллом Гейтсом поняли, что продали уже 1 миллион копий BASIC, говорит: «Мы поражались тому, что — ого! — целый миллион людей использует наш код для Бог знает каких интересных вещей. Было так приятно осознавать, что ты смог улучшить жизнь других людей».

Трудно понять, переживает ли Руперт Мердок такие эмоции и стремится ли он узнать результаты своей работы. Из некоторых его публичных заявлений можно заключить, что это так: «Я люблю свободный рынок. Он на самом деле сильно мне помог. Я думаю, нельзя не признать, что он помог всему миру», — сказал он. В другом своем заявлении он говорил о социальных преимуществах спутникового вещания: «Спутниковое вещание позволяет изголодавшимся по информации гражданам многих закрытых государств получать ее в обход государственного телевидения».

Вопрос о том, что движет Рупертом Мердоком, волнует многих. Конкуренты, нахмутив брови, наблюдают за его непрерывным движением. Журналисты и репортеры в основном безвозвратно зашли в тупик. Как бы часто ни ссылались на его слова, Мердок в целом очень мало позволяет узнать о том, что помогает ему так неустанно двигаться вперед.

«На мой взгляд, им движет желание оставить свой след. Он искренне верит в то, что средства

массовой информации приносят благо. Может быть, это прозвучит помпезно, но он на самом деле верит, что масс-медиа — гарант демократии», — говорит его дочь, Элизабет Мердок. Это и в самом деле звучит напыщенно. Трудно понять, как полуобнаженные девушки на страницах *Sun* или доминирование News Corp на множестве рынков средств массовой информации могут приносить благо. Называть Мердока гарантом демократии, по меньшей мере, странно.

Старый друг Мердока Ирвин Штельцер довольно туманно заметил: «Я не хочу говорить, что деньги не имеют значения, потому что деньги всегда имеют значение, но я думаю, что Руперт видит в себе борца с истеблишментом». (На самом деле Мердок и Штельцер некоторое время были ближайшими соседями, но потом поняли, что слишком долго работали вместе.) Опять всплывает образ Мердока — борца с истеблишментом. Возможно, Мердок на самом деле видит в себе что-то от аутсайдера, ладно скроенного бунтаря против истеблишмента. В ярком свете реальности эта точка зрения не выдерживает никакой критики. Консервативные газетные магнаты с дипломом Оксфорда мало похожи на революционеров и очень не хотят таковыми становиться. История показывает, что революционеры в костюмах в полоску — большая редкость.

В конце концов остается лишь применять глубокие психологические теории о стремлении превзойти отца в создании медиа-империи или о чистой жажде власти. «Вы можете делать из меня демона, используя слово „власть“. Но ведь в этом-то вся пре-

лесть, не правда ли? В том, чтобы иметь чуть-чуть власти», — сказал Мердок своему биографу Уильяму Шоукроссу.

Мердок — такой хамелеон, что его многочисленные заявления не стоит воспринимать буквально. Наверняка можно сказать только, что он не прекращает восхищаться широтой возможностей и самим потенциалом своей организации.

Энергия Мердока играет главную роль в побуждении других к действию и в освобождении внутренней энергии в этих людях. Энергичные люди, подобные Мердоку, черпают энергию в делах земных, в повседневной рутине. Они рожают идеи, разжигающие энтузиазм. Они изобретают новые подходы, пробуют все новые методы. Они вырабатывают энергию в себе и стимулируют к этому людей, с которыми работают. Они привлекают людей своей энергией и стимулируют энергию в других.

Самое явное проявление их энергии — их чистый энтузиазм. Это то, что они бережно нянчат и совершенствуют. И это — очень заразительная штука. Сходите на семинар Том Питерса, и даже если вы не запомнили ни одной мысли, вы запомнили то, что Питерс — энтузиаст, который может распространять свой энтузиазм так, что люди начинают верить в свой собственный потенциал. Лидеры просто излучают энергию.

Сам Мердок так говорил о своей манере побуждать других к действию: «Побуждая людей, вы долж-

ны обращаться к их сознанию и их сердцу. Я, надеюсь, побуждаю людей собственным примером, и, возможно, с помощью увлеченности, с помощью продуктивных идей, которые помогают другим чувствовать свою причастность к процессу».

АМБИЦИИ — НА ВСЮ ЖИЗНЬ

- Продолжайте учиться. Старые собаки не только могут, но и должны учиться новым трюкам. Навыки и идеи, которыми Руперт Мердок пользуется сегодня, — не те же самые, которыми он пользовался десять лет назад и даже год назад. Он готов меняться и учиться.
- Продолжайте задавать вопросы. «Вы должны открываться окружающему миру и задавать вопросы, чтобы развивать свою восприимчивость и чувствительность, — говорит Тед Левитт из Гарварда. — Я постоянно вижу что-то новое. Я захожу на фабрики, в офисы, магазины, выглядываю из окон, вижу разные вещи и спрашиваю: почему? Почему это происходит? Почему все обстоит так, а не иначе? Вы задаете вопросы и очень скоро получаете на них ответы. Когда вы пытаетесь сами ответить на свои вопросы, вы становитесь более восприимчивым к тому, что вы читаете, чтобы ответить на эти вопросы. Видеть — это одно, но *восприятие* требует познавательных усилий и личного участия. Вы прибавляете что-то к тому, что видите». Без вопросов ни один руководитель не совершенствует подвластную ему организацию.
- Продолжайте работать. Гарольд Генин, даже когда ему было далеко за 80, работал по 10 часов в день в сво-

ем офисе в Нью-Йорке, в гостинице «Уолдорф-Астория», осуществляя управление Gunther International. «Проведение сделок заменяет ежедневную игру в гольф», — как-то сказал он. Непохоже, чтобы Руперт Мердок собирался на ближайшее поле для гольфа.

- Продолжайте делать ошибки. «У телевидения есть одна замечательная особенность — вы можете быстро похоронить свои ошибки и перейти к чему-нибудь другому», — говорит Мердок. Лучше всего люди учатся на собственных ошибках.

Глава 10

НЕ ОСТАНАВЛИВАЙСЯ

С Рупертом трудно — он всегда играет по своим правилам.

Конкурент

СОЗДАВАТЬ ВОЗБУЖДЕНИЕ

Нельзя обойти тот факт, что Мердок для многих работающих с ним, от рядовых сотрудников до самой верхушки, является чем-то вроде страшного призрака. Когда люди напуганы, они обычно делают то, что вы от них хотите. В стиле управления Руперта Мердока, безусловно, присутствует элемент страха. Его знают не по имени, а по инициалам — К. Р. М. Он не настолько представительен, чтобы общаться с членами своей администрации по именам.

И все же нельзя управлять компанией стоимостью в несколько миллиардов долларов, в которой работают десятки тысяч людей, не умея эффективно управлять людьми. Когда обсуждают Руперта Мердока, об этом обычно забывают. Похоже, его демоническая репутация мешает управлять людьми. И все же десятки тысяч людей работают на него каждый день. «Странно в Руперте Мердоке не то, что люди увольняются в знак протеста против его методов, а то, что этого не делает почти никто, — хотя в конце концов он ссорится со всеми своими приверженцами», — вспоминает бывший главный художник *The Times* Тим де Лиль.

Предполагается, что Мердок побуждает людей к действию страхом, и только страхом. Как можно было заметить, в методах управления Мердока ясно просматривается подоплека страха. Однако его под-

ход к управлению и мотивации множества людей явно содержит гораздо больше.

В любой организации мотивация сотрудников на протяжении нескольких лет представляет серьезную проблему. Люди выдыхаются и теряют мотивацию. Через некоторое время все изменения в компании прекращаются. Наступает status quo. Именно в такой момент компания наиболее уязвима и может быть приобретена конкурентами, или может начаться снижение производительности. Неизбежно наступает состояние самодовольства, и во главе всего становится безразличие.

Основным компонентом мотивационного подхода Мердока является то, что в News Corporation интересно работать. Компания постоянно находится в состоянии перемен и развития. Для более традиционных руководителей это было бы настоящим кошмаром. Для типа руководителя, которым восхищается Мердок — рискованного, спонтанного, — в News Corporation постоянно имеется работа.

Мердоку удалось создать организацию, которая прекрасно справляется с переменами и меняется сама. Он ведет компанию вперед. Часто оказывается, что окончательный пункт назначения неизвестен, но у Мердока присутствует экзистенциальное убеждение в том, что ты будешь ближе к цели, если не будешь стоять на месте.

Частично он реализовал это убеждение, постоянно покупая новые компании. В империю Мердока постоянно вливаются свежая кровь и новые культуры.

Если кого-то утомила или кому-то наскучила работа в одной части компании, он может поискать работу в другой ее части. Используется следующая примечательная методика: после покупки новой компании туда вводится новый штат руководителей из другого отдела News Corporation. Это дает двойное преимущество: это символизирует приход новых хозяев и дает стимул старым работникам компании.

Интересно отметить, что Мердок – мастер сплавлять вместе абсолютно разные культуры. О внутреннем подразделении News Corporation известно очень мало. Даже те, кто ушел из компании, обычно не распространялись об этом.

Мердоку удалось избежать самодовольства, свойственного практически всем успешным организациям. Отчасти причиной этого является то, что он всегда с трудом пробивался на новые рынки или с совершенно новой продукцией. Выпуск новой продукции – всегда замечательное событие, само по себе дающее мотивацию. Но в то же время это всегда опасно. «Нет ни одного замысла, который труднее было бы начать, который опаснее было бы осуществлять и который имел бы меньшие шансы на успех, чем введение нового порядка вещей», – писал Макиавелли. Постоянно менять все не так-то просто. Мало известно генеральных директоров, которым удавалось поддерживать атмосферу постоянных перемен в течение длительного периода времени. Большинство быстро осуществляет перемены, а затем двигается дальше. Мердок все время продолжает процесс изменений, тщательно избегая самодо-

вольства. Это помогло поддержать успех его компании и послужило источником мотивации для членов его администрации.

Соответствует Мердок и другому замечанию Макиавелли о поведении лидера. «Важнее всего, чтобы люди его стараниями всегда были хорошо организованы и обучены и непрерывно следовали к намеченной цели», — писал флорентийский дипломат. Темп, в котором осуществляются приобретения и используются новые возможности, — показатель того, что подчиненные Мердока редко сидят на одном месте и подводят итоги. За углом всегда ждут новые трудности.

ПЕРЕМЕНЫ НАБИВАЮТ ЦЕНУ

Мердок считает, что постоянно заставлять компанию меняться — значит двигаться вперед. Перемены повышают ценность компании и на индивидуальном, и на организационном уровне.

Благодаря Мердоку News Corporation не стареет сердцем. В ней почти незаметно безразличие, свойственное многим крупным организациям. Молодые компании — главный источник динамического роста в экономике. В 1965 году ежегодный доход с продаж 500 крупных компаний составлял 60% валового внутреннего продукта США. К 1994 году эта цифра уменьшилась до 35%. Что любопытно, в 1994 году в 500 крупнейших компаниях работало 11,6 миллиона людей — практически столько же, сколько и в 1965 году.

Если то же количество людей обеспечивают меньший объем продаж, чем 30 лет назад, что тогда является причиной корпоративного роста? По наблюдениям Томаса Дурли из консалтинговой компании Braxton Associates, лишь 200 компаний создавали в США на протяжении прошедшего десятилетия 11% рабочих мест. В их число входят несколько знакомых названий (Microsoft, Wal-Mart) и много незнакомых. Следовательно, источником роста являются быстро развивающиеся молодые компании. (И все же 80% фирм прекращают свое существование через 5 лет после основания.)

Благодаря этим данным Braxton Associates разработала «Систему роста» — «трехфазный процесс, помогающий перезапустить заглохнувшие двигатели роста и поддерживать прибыльный рост». Во-первых, для этого требуется приверженность росту (это на самом деле не так просто, как это звучит, но для таких, как Мердок, это — автоматический рефлекс). Во-вторых, фирмы должны выполнять действия в соответствии с тремя плоскостями роста (создать «ценную формулу», использовать ее и совершить переход в фазу создания следующей формулы). В-третьих, успешные компании поддерживают свой рост на основе грамотного руководства, организационной архитектуры, культуры, производственных процессов и опыта.

За всем этим экономическим жаргоном скрывается простая мысль: растущие компании постоянно изменяются и не впадают в самодовольство.

Есть некоторая ирония в том, что убежденный антитеоретик Мердок в точности соответствует идеа-

лу руководителя. Один из ведущих стратегических мыслителей последних лет, Гэри Хэмел, соавтор бестселлера «Конкуренция во имя будущего», представляет приблизительный список характеристик современного мастера стратегии – и дает ключ к ответу на вопрос о причинах успеха Мердока.

Во-первых, основные правила. «Компания сегодня выходит из бизнеса, если она уменьшается быстрее, чем улучшается. Компания уйдет из бизнеса завтра, если она становится лучше и при этом не меняется», – говорит Хэмел.

Основной способ достижения идеального состояния – избегать дробления фирмы. Корпоративные стратеги должны поддерживать движение компании вперед. «Во многих компаниях можно увидеть институционную энтропию. Как можно научить людей бороться с энтропией? Это занятие похоже на составление карты района землетрясений. Мы говорим о товарах, которые выпускают на недавно появившийся, переменчивый рынок. Как вы можете разработать стратегию, не имея карты?» – говорит Хэмел. В этой области Мердок, безусловно, мастер. Он стремится вперед и, главное, хочет совершать ошибки.

Мердок постоянно бросает вызов традиционным представлениям. «Девиз Fox Sports со всей полнотой включает в себя характер всей телесети Fox, – говорит он. – Возможно, эта фраза – девиз или могла бы стать девизом – всей нашей корпорации – „Новый подход к старой игре“».

Как утверждает Гэри Хэмел, изменения можно делать, только бросая вызов существующим устоям. «Всегда было важно идти на риск, нарушать правила, мыслить иначе, но сейчас все это важнее, чем когда-либо. Мы живем в дискретном мире — в мире, где компьютеризация, отмена государственного контроля и глобализация в корне изменяют ситуацию в промышленности», — говорит он. Мердок — один из тех, кто изменяет мир индустрии. По всеобщему мнению (которое, как правило, высказывают его конкуренты), он играет по своим собственным правилам, непохожим ни на чьи другие.

Мердок совпадает с представлениями Хэмела об идеале руководителя еще по ряду параметров. Хэмел утверждает, что существует три типа компаний. Первые — «истинные создатели», компании типа British Airways и Хегох. Это — аристократия; у них умелое руководство, они последовательны и многого добились. Вторые, говорит Хэмел, — те, кто принимает, «крестьяне, у которых есть только то, что не захотел взять господин». Этой группе принадлежит, как правило, около 15% рыночной доли. Это такие компании, как Kodak в производстве копиров или Avis — под лозунгом «Мы работаем усерднее других» эта компания взлелеяла свой крестьянский менталитет. «„Усерднее“ никуда не приведет», — решительно заявляет Хэмел.

Третья группа — разрушители, индустриальные революционеры. Это — компании, создающие, по мнению Хэмела, новый капитал. К ним относятся фирмы, похожие на Starbucks, которая создает но-

вый капитал в кофейном бизнесе. «Компаниям надо спрашивать самих себя: кто будет создавать новый капитал в их отрасли?» — говорит он. News Corporation Мердока четко вписывается в категорию создателей нового капитала. Это не какой-нибудь статист, играющий на вторых ролях в темной рыночной нише. Это роль первого плана — компания, придающая очертания новым рынкам. «Первоочередная задача — быть архитектором изменений собственной отрасли, а не только изменений внутри своей корпорации», — говорит Хэмел. Компании, рассматривающие перемены как свое внутреннее дело, наверняка останутся позади. Вместо этого они должны заглядывать за границу собственной отрасли. Хэмел подсчитал, что, если вы хотите, чтобы ваша компания увидела завтрашний день, 80% вашего обучения должно проходить за пределами компании. Не многие компании справляются с этим. «Хорошо то, что компании в разных отраслях слепы в одних и тех же вопросах, — говорит Хэмел. — В будущем нет ничего неизбежного. Ваша задача — представить, какое именно будущее вам нужно».

Хэмел утверждает, что для разработки стратегии создания капитала нужно выполнить четыре предварительных условия. Здесь забавно то, что, хотя Мердок и News Corp. в точности соответствуют многим другим идеям Хэмела, совпадений становится гораздо меньше, когда речь заходит о способах достижения идеала. Во-первых, Хэмел считает, что компании должны обладать «новым энтузиазмом». Люди, составляющие организацию, должны постоянно заботиться о будущем. Благодаря стратегии энтузиазм

должен проявиться. Это до какой-то степени верно и для News Corporation.

Во-вторых, для создания капитала нужны «новые голоса». Во многих компаниях Хэмел наблюдает «недостаток генетического разнообразия. Молодые люди в основном не допускаются к участию в обсуждении стратегии. Нам нужна иерархия воображения, а не опыта. Среди теоретиков и людей, разрабатывающих стратегию фирм, значительную часть, примерно 95%, составляют экономисты и инженеры, придерживающиеся механистических взглядов на стратегию. Где же теологи и антропологи, которые смогут взглянуть свежим взглядом в самую глубь вопроса?»

В-третьих, Хэмел призывает к «новым разговорам». Чтобы не было так, что одни и те же пять человек разговаривают с одними и теми же пятью людьми пять лет подряд, нужно вовлечь в процесс разработки стратегии больше людей.

И наконец, назрела необходимость в «новых перспективах». «Вы не можете сделать людей умнее, но вы можете раздать им новые очки, — говорит Хэмел. — Только с помощью нелинейной стратегии можно создать новый капитал».

Что касается планирования, здесь Мердок безраздельно правит News Corp. В разработке планов на будущее, по имеющейся информации, принимает участие лишь горстка людей. Все будущее и стратегии, направленные на реализацию большей его части, находятся в руках и в воображении Мердока.

НЕ ОСТАНАВЛИВАЙСЯ

- Перемены — это путь к успеху. Если компания успокаивается, то очень скоро садится на мель. Мердок всегда двигает News Corp. вперед. Вы всегда ближе к цели, если не стоите на месте.
- Главное — сохранять молодость в душе. Маленькие компании — источник подвижности в индустриальных экономических системах. Любая крупная организация, которой удастся сохранить свежий предпринимательский дух молодости, добьется успеха.
- Готовьте революцию. Революция — путь к славе и удаче. Изобретать собственный рынок более выгодно, чем проникать на старый.

КАК ДОБИТЬСЯ ТЕХ ЖЕ РЕЗУЛЬТАТОВ, КАК РУПЕРТ МЕРДОК

1. Начинайте раньше

Ничто не бывает настолько полезным, как начать работать с ранней молодости.

2. Двигайтесь в ногу со временем

Идеи развиваются и изменяются — с вашими убеждениями должно происходить то же самое.

3. Верьте в себя и в свое дело — и ни во что больше

Оставьте теории теоретикам. Идеалы — политикам. Бизнес — это действие. Ничего более.

4. Налаживайте связи

Постоянно обновляйте и развивайте свою сеть контактов. Общайтесь с политиками, деловыми людьми и властителями умов. Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты.

5. Будьте жестоким и справедливым

Управляйте людьми, как активами компании: жестко и честно.

6. Стойте насмерть

Отступление — это слабость. Не сдавайте позиций.

7. Боритесь за полную победу

За второе место медалей не дают.

8. Играйте долгие партии

Терпите недолгую боль во имя далеких целей.

9. Двигайтесь быстро

«В отличие от своих конкурентов, мистер Мердок действует быстро», — отметили в одной статье.

10. Задавайте вопросы

«Руководители стабильных компаний постоянно думают о том, как им бороться с конкурентами, даже не задумываясь об основах своего бизнеса», — рассказывает Костас Маркидес из Лондонской бизнес-школы. Вопросы, заданные сегодня, приводят к стратегическим ответам завтра.

11. Ведите компанию за собой

Подавайте пример, но для себя выбирайте пример с большой осторожностью.

12. Предвидьте будущее

Отбирайте время у настоящего, чтобы придумать будущее.

13. Воздерживайтесь от административного бреда

Никаких миссионерских заявлений. Никакого модного жаргона. Никаких консультантов.

14. Верьте в себя

У Руперта Мердока огромные запасы внутренней уверенности. Он знает, что он хочет и на что способен.

15. Работайте по всему миру

Сделка есть сделка, неважно, где она заключается. Мердок стал главой транснациональной корпорации

еще до того, как это понятие начало применяться повсеместно и стало понятно всем.

16. Следите за технологией

Забудьте техническую болтовню и яйцеголовых ученых мужей. Технологии создают новые сектора рынка и позволяют экономить на производстве и поставке.

17. Продолжайте учиться

Учитесь новым трюкам, даже если вы — старая собака.

18. Делайте ошибки

Мердок не стал связываться с кабельным телевидением, предпочтя спутниковое вещание. Он учится.

19. Порождайте страх

«Я просто с первого взгляда не стал бы сомневаться ни в одном начинании Мердока», — сказал один председатель инвестиционного банка. Конкуренты боятся Мердока. Он заставляет этот страх работать на себя.

20. Идите на риск

И в жизни, и в бизнесе для победы требуется рисковать.

◆

ВЫЖИВЕТ ЛИ NEWS CORPORATION?

◆

Весна 1998 года была горьким примером повышения корпоративной смертности. В апреле журналист отдела светской хроники *New York Post* Лиз Смит написала: «С личным сожалением сообщая о полюбовном расставании Руперта Мердока и его прекрасной жены Анны после 32 лет совместной жизни и рождения трех детей. Мердоки говорят, что ситуация очень болезненна для них обоих и их сердца разрываются, но они постараются уладить свои разногласия. Миссис Мердок, писательница и участница многих благотворительных акций, останется в совете директоров и продолжит участвовать в делах компании». Позже Анна Мердок подала на развод в Калифорнии. Акции News Corporation упали, так как для аналитиков будущее корпорации было связано с совместным будущим Руперта Мердока, его жены и детей. Год спустя, вскоре после развода, Мердок женился на сотруднице News Corporation Венди Дэнг.

Анна Мердок — не просто жена главы корпорации. Она — писательница, которая с поистине мердоковской сноровистостью обратила часть карьеры своего

бывшего мужа в литературное произведение. Роман Анны Мердок, вышедший в 1988 году, носил название «Семейный бизнес». Он повествует о масс-медиа-магнате и его семье. Семья разрушается изнутри во время гражданской войны, поднявшейся против магната. Имела ли на самом деле место гражданская война внутри династии, остается загадкой. Если верить бывшему главному редактору *Sunday Times* Эндрию Нилу, Мердок одержим идеей создания династии. Новость о том, что новая жена Мердока беременна, послужила поводом для новых домыслов.

Похоже, что Руперт Мердок, как и его отец, хочет оставить после себя внушительных размеров фирму. Сэру Кейту Мердоку не удалось оставить в наследство сыну крупный бизнес. Его сын имеет гораздо более высокое положение, и у него это получится.

Его сын Лэхлан — старший вице-президент News Corp. Лэхлан закончил Принстон и сейчас является официальным наследником. Другой сын Мердока, Джеймс, — тоже руководитель высшего звена: он — исполнительный директор Star. До этого он был совладельцем *New York Post* и президентом News America Digital Publishing. Наверное, самое таинственное здесь то, что по крайней мере двое из детей Мердока страстно желают пойти по стопам отца. Бывшая жена, Анна Мердок Манн (она вышла замуж за богатого предпринимателя по строительству индивидуальных жилых домов), сказала в своем интервью в июле 2001 года: «Я думаю, что с этим [наследованием] много будет трудностей и горестей. Для их возраста у них слишком напряженная жизнь».

Некоторые сомневаются, что News Corporation без Мердока сможет долго просуществовать. На самом деле у компании очень мало черт, свойственных фирмам-долгожителям.

В своей книге «Живая компания» Арии де Гюс говорит, что долгоживущие компании «чувствительны к своему окружению», «сплочены, с сильным чувством индивидуальности», «терпимы» и «консервативны в вопросах финансирования». Эти выводы повторяются в книге Джерри Порраса и Джеймса Коллинза «Построено на века», являющейся по сути вторым томом «Живой компании» и также заставляющей задумываться.

Суть аргументов де Гюса в том, что для компании и для ее долговечности недостаточно просто делать деньги. «Противопоставление доходов и долговечности искусственно», — говорит он. Его логика непогрешима и откровенна. Капитал уже давно свергнут с трона; сейчас правят человеческие навыки, способности и знания. Неизбежным выводом из этого является то, что «преуспевающая компания — та, которая может успешно учиться». Обучение — капитал завтрашнего дня. Для де Гюса обучение означает готовность к постоянным изменениям.

Здесь де Гюс предлагает новый подход: сегодня глава корпорации должен понимать, что корпорация будет и должна меняться, а измениться она может только в том случае, если изменится работающее в ней сообщество людей. Люди должны меняться, и меняться через обучение.

Так же считает и Ноэл Тихи из Мичиганского университета: «Преуспевающие лидеры понимают, что последняя проверка для руководителя – способность поддерживать успех, для чего требуется постоянно возвращать будущих лидеров». Таким образом, сегодняшние лидеры должны вкладывать средства в обучение завтрашних лидеров, и в первую очередь они должны найти взаимопонимание с теми, кто придет им на смену.

Тихи предлагает несколько примеров из американской жизни. Когда Лари Боссиди, сейчас являющийся исполнительным директором Honeywell, был исполнительным директором AlliedSignal, он провел курс повышения квалификации для всех 86 000 сотрудников компании и умудрился за первый год работы в фирме поговорить лично с 15 000. Попутно Боссиди за шесть лет повысил рыночную стоимость компании на 400%. Остальные примеры уже стали хрестоматийными – Энди Гроув из Intel, Джек Уэлч из General Electric, Лео Платт, бывший исполнительный директор Hewlett-Packard и другие.

Тихи считает, что для передачи навыков руководства другим требуется три вещи. Во-первых, «доступная точка зрения»: «Вы должны уметь ясно и убедительно говорить о том, кто вы, почему вы существуете и как вы работаете». Во-вторых, лидер должен преподносить информацию в виде истории. «Люди учатся друг у друга благодаря умению живописно рассказывать», – пишет Тихи, видя в этом объяснение того, почему Билл Гейтс и ему подобные испытывают потребность в написании книг. Третий элемент, необходимый для передачи эстафеты лидерства, –

методология обучения. «Чтобы быть великим учителем, вы должны быть великим учеником». Великие корпоративные лидеры все время жаждут узнать больше и не считают свое знание статичным или всеобъемлющим.

Корпоративное долгожительство — возможно, последнее и самое серьезное испытание. Учитывая способность меняться, News Corporation находится в хорошем положении. И все же ее ахиллесовой пятой остается источник большей части ее успеха — Кейт Руперт Мердок. Он всеми правдами и неправдами ведет компанию вперед, применяя свои собственные методы, а это значит, что для его преемников работа может оказаться не по силам.

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	«Дия» (812) 314-0561 «Дом книги» (812) 318-6224
Москва	«Арбалет» (095) 261-93-05, 267-37-58 «Атберг» (095) 973-0810, 973-0086 «Дия» (095) 261-7396 «Интеллект Маркет» (095) 288-3211; 504-0708 Книжный клуб «ЗБ.Б» (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 «Триэс» (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 наложенным платежом	199397, Санкт-Петербург, а/я 196, ЗАО «Гриф»; тел. (812) 914-8012 192284, Санкт-Петербург, а/я 300, ЗАО «Ареал»; тел. (812) 268-9093, 268-2297

Стюарт Крейнер

БИЗНЕС ПУТЬ: РУПЕРТ МЕРДОК.

10 секретов крупнейшего в мире медиамагната

Ведущий редактор *А. Е. Гурова*

Художественный редактор *О. М. Бегак*

Лицензия ИД № 06295 от 16 ноября 2001 г.

Подписано к печати 22.09.2003. Гарнитура Школьная.

Формат 60 × 90 ¹/₁₆. Объем 11 печ. л. Печать высокая.

Тираж 10 000 экз. Заказ № 36.98

*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) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96.

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

Отпечатано с диапозитивов

в ООО «Северо-Западный печатный двор».

г. Гатчина, ул. Солодухина, 2.