

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1. А. П. ДЖАННИНИ: «BANK OF AMERICA»	13
2. УОТСОНЫ: IBM	52
2½. МЭРИ КЭЙ ЭШ И ЭСТЕ ЛАУДЕР	108
3. МЭРИ КЭЙ ЭШ	113
4. ЭСТЕ ЛАУДЕР	136
5. ДАВИД САРНОВ: RCA	162
6. РЕЙ КРОК: «MCDONALD'S»	217
7. АКИО МОРИТА: «SONY»	262
8. УОЛТ ДИСНЕЙ: «DISNEY»	315
9. СЭМ УОЛТОН: «WAL-MART»	369
Заключение: никаких дорог впереди	407
Слова благодарности	410
Об авторе	412

*Посвящается миллионам мужчин и женщин,
которые просыпаются по будильнику,
крепко обнимают своих детей и отправляются на работу,
чтобы об их начальниках потом слагали книги*

ВВЕДЕНИЕ

Полуночники

Нью-Йорк, 1949 год. Жаркая августовская полночь. Эсте Лаудер стоит за кухонной плитой и, обжигая руки, варит очередное косметическое «зелье». В нескольких кварталах от нее Томас Уотсон-младший без сил валится на кровать, только что получив нагоняй от властного отца за то, что склады забиты счетными машинами на перфокартах и покупатели постепенно отворачиваются от IBM. В расположенном неподалеку Принстоне Давид Сарнов, великий князь радио и телевидения, закатывает рукава и несет кофе своим научным сотрудникам, которые работают по ночам, чтобы обогнать CBS в гонке за цветное телевидение. В Токио Акио Морита ползает на четвереньках, кисточками из барсучьей шерсти намазывая магнитный порошок на ленту. Все это происходит в одну и ту же ночь. И все это обеспечило нас телевидением, DVD, компьютерами и молодо выглядящей кожей.

Никто не достигает больших успехов в одиночку. Каждый год в день смерти своего отца Томас Уотсон-младший следовал неизменному ритуалу. Он тихо уединялся в сво-

ей комнате, брал в руки список последних достижений IBM и говорил вслух: «Вот и еще один год я обхожусь без тебя». Это не совсем так. Томас-младший строил свой успех на фундаменте, заложенном его отцом. И это же относится к нам, потребителям.

В наши дни часто приходится слышать о богатом бизнесмене, который начинал «лудильщиком в гараже». Я в это не верю. Рынок слишком свиреп для «лудильщиков» и дилетантов не прощает. Этот бизнесмен врет либо о своем прошлом, либо о своем богатстве. Теннесси Уильямс был не прав. Мы не зависим от доброты чужих людей. Мы пользуемся плодами чужих страстей.

Сегодня в газетах много разговоров о том, что руководители корпораций воруют, слишком много получают и слишком мало работают. Пока генеральные директора не прославились в качестве лгунов и мошенников, они были известны тем, что вели свои компании к вершинам успеха благодаря своему интеллекту, изобретательности и трезвомыслию. Директора, представленные в этой книге, никогда не были кандидатами в святоши. Многие из них поминали Бога реже, чем черта. Но они были преданы своему делу, а не только своему эго, личным банковским счетам и яхтам. Амадео Джаннини, обеспечивший через посредство своего «Bank of America» банковскими услугами портовых рабочих Сан-Франциско, а потом и людей всего мира, поклялся, что никогда не будет миллионером. Однажды он оказался в опасной близости к этому рубежу и тут же выписал благотворительный чек на 509 тысяч долларов.

А вы годитесь в генеральные директора? Сначала пройдем простой тест. А потом будет испытание посложнее. Если в детстве вы разносили газеты и превратили это занятие в настоящий бизнес, нанимая в помощь других детей, то в глубине души вы, возможно, настоящий директор. Если же вы просто швыряли газеты с велоси-

педа, пока сумка не опустеет, а потом бежали в школу, возможно, вы просто работяга. Сэм Уолтон зарабатывал на газетах четыре тысячи в год — в те времена, когда за эти деньги можно было купить новенький велосипед и еще пару «кадиллаков» в придачу. Но Сэм не спешил покупать себе новый велосипед или автомобиль. И это тоже важный момент. Великие директора понимали, что трудятся во имя завтрашнего дня. Им часто приходилось затягивать пояса. Мэри Кэй Эш заработала свой первый доллар, продавая кухонную посуду. В прошлом году я посетил офис «Mary Kay» в Далласе, который до сих пор сохраняется в первозданном виде, как «розовая комната» в Версале. (Но Ренуар там фальшивый.) Да, Мэри Кэй купила покрытое золотом сиденье для унитаза, но она сделала это, чтобы мотивировать будущих менеджеров по продажам, а не во славу своим личным достижениям.

А в чем состоит мой более сложный анализ? Я пришел к выводу, что все герои этой книги отличаются тем, что соединяют в себе три важнейших и высоко развитых качества: страсть, талант и везение. Все эти составляющие совершенно необходимы. В судах, решающих дела о банкротстве, толпятся блестящие, талантливые люди, которым просто не хотелось потеть за полночь или не посчастливилось встретить подходящего партнера. Точно так же наверняка есть удачливые и страстные люди, экспериментирующие у себя в гараже, но толком не понимающие, что же они делают. В этой книге дураков нет — хотя, если когда-нибудь я решусь написать «Новые идеи от покойных политиков» («New Ideas from Dead Politicians»), материала для книги будет предостаточно. В этой книге я рассматриваю биографии и испытания, выпавшие на долю великих директоров, чтобы обнажить их сильные стороны и показать, какие обстоятельства им пришлось преодолевать. Удача или везение могут показаться странной темой для книги, призванной стать

учебником бизнеса. Я не говорю здесь о везении тех, кто выигрывает джек-пот в Лас-Вегасе. Я говорю о случайных обстоятельствах, благоприятных или не очень, которые встречаются на нашем пути и бьют нас по лицу или принуждают, поджав хвост, бежать через всю страну. В 1906 году Давид Сарнов зашел в офисное здание и постучался не в ту дверь. Невезение? Если бы он постучался в «правильную» дверь, возможно, он сделал бы неплохую карьеру журналиста в «New York Herald». Постучавшись же «не в ту» дверь, Сарнов встретил Гульельмо Маркони и привел Америку в эпоху радио и телевидения.

Мы не можем выбирать своих родителей, век, в котором живем, или правовую систему, в которой нам приходится работать. Шестилетний Амадео Джаннини своими глазами видел, как рабочий застрелил его отца на семейной ферме. Уолт Дисней выпустил из рук свой первый мультипликационный успех, потому что неправильно понимал условия договора. Девятилетний Давид Сарнов прибыл в Нью-Йорк из России, не зная ни слова по-английски и проведя все детство в условиях почти полной изоляции. Представленные здесь директора жили и трудились в столетие, отмеченное двумя мировыми войнами, Великой депрессией и глобализацией экономики, потрясениями, подрывавшими все ранее существовавшие традиции бизнеса. И мы увидим, как они с этим справились.

Эта книга не представляет из себя краткий биографический справочник. Ее героев я выбрал на основе нескольких критериев. Во-первых, это должны быть не просто выдающиеся менеджеры, а в каком-то смысле новаторы. *Лучше себя обогнать, чем ждать, когда это сделают твои конкуренты.* Эти директора не ждали. Они постоянно двигались вперед. Во-вторых, эти люди должны быть мне интересны. Я уверен, что есть замечательные бизнесмены, которые произвели революционные изме-

нения в производстве, скажем, красного кирпича, но мы оставим их для следующего тома. Здесь рассказывается о директорах, которые помогают нам понять те силы, которые сделали XX век таким воодушевляющим в плане технологий и таким жестоким в плане политики. Томас Уотсон-младший во время войны служил пилотом, не раз подвергая свою жизнь опасности. Мэри Кэй Эш научила женщин самостоятельно зарабатывать, в то время как принято было считать, что их единственный удел — сидеть дома и стирать мужу рубашки. В-третьих, и самое главное, я выбрал директоров, уроки которых мы можем применять и сегодня — как менеджеры или как инвесторы, пытающиеся определить, какая компания стоит наших вложений. Поэтому вы встретите на страницах этой книги упоминания о таких компаниях, как «Dell», «Krispy Kreme», «AOL—Time Warner» и «Airbus», которые появились на свет через годы после того, как наши герои сошли со сцены. Рей Крок из «McDonald's», наверное, спас бы «Krispy Kreme» от навалившихся на нее проблем. А Сэм Уолтон наверняка аплодировал бы «Carnival Cruise Lines». Мы увидим почему.

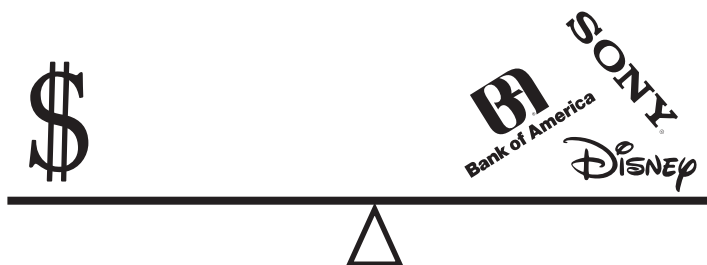
Читая истории этих выдающихся директоров, вы, возможно, заметите, что их объединяет также и социальная тема. Они все верили в прогресс, в то, что XX век способен дать людям больше свободы и выбора. Они не сомневались в том, что угнетенные массы наконец-то вздохнут свободно, и делали ставку на этих людей. Джаннини ссужал деньги тем, от кого Морган презрительно отмахивался. Крок верил в то, что успешную франшизу способен осилить любой трудолюбивый человек. Дисней придумал парк, где были желанны со своими детьми люди всех классов и сословий. Мэри Кэй настаивала на том, что трудящиеся женщины способны иметь такую же нежную кожу, как и любая голливудская звезда. Директора из этой книги сделали правильную ставку. Они

поставили на прогресс и на то, что в прилив все суда поднимаются. В этой книге XX век буквально начинается на борту судна, приютившего Давида Сарнова и сотни других отчаявшихся душ. К концу того же века Тед Арисон, основатель пароходства «Carnival», строил роскошные круизные лайнеры, отвозившие на каникулы в тропики детей и внуков тех иммигрантов.

Конечно, у каждого из этих бизнесменов были и свои недостатки. Сталкиваясь с угрозой банкротства или иными серьезными проблемами, они могли впасть в психологическую депрессию или поддаться зову политиков, проповедующих классовую вражду. Каждому из них приходилось много раз слышать «нет», неодобрение друзей и хор насмешек. Но они продолжали идти вперед, поддерживаемые своей страстью, самолюбием, желанием обогатиться и прославиться. Нельзя построить успешный бизнес или экономику на чужой доброте. Эти директора полагались на более надежные человеческие влечения. Влечения, которые вознесли их на головокружительные вершины.

Что ж, приступим.

НОВЫЕ БИЗНЕС-ИДЕИ ОТ УШЕДШИХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ



1

А. П. ДЖАННИНИ: «BANK OF AMERICA»

Банкир-гладиатор

Это был крупный и сильный мужчина, но и ему было страшно. В 5.18 утра его деревянный дом содрогнулся и вздыбился, как дикий мустанг. От мощного толчка его беременная жена упала с кровати. Вскочив на ноги, она вцепилась в мужа, но и он, имея рост под метр девяносто, мощные плечи и подбородок, который вполне мог бы заменить собой скалу Рашмор*, едва удерживал равновесие на ходившем ходуном полу. Амадео и Клоринда Джаннини посмотрели на дрожавший потолок и бросились в детскую. Накрыв собой своих семерых детей, они пережили среди содрогающихся стен самые долгие в своей жизни двадцать восемь секунд. Для их сына Марио, страдавшего гемофилией, любая отколовшаяся щепка могла оказаться смертельной.

* Гранитная скала в штате Южная Дакота, на которой высечены профили четырех президентов. Высота каждого портрета около 20 м. — *Прим. перев.*