

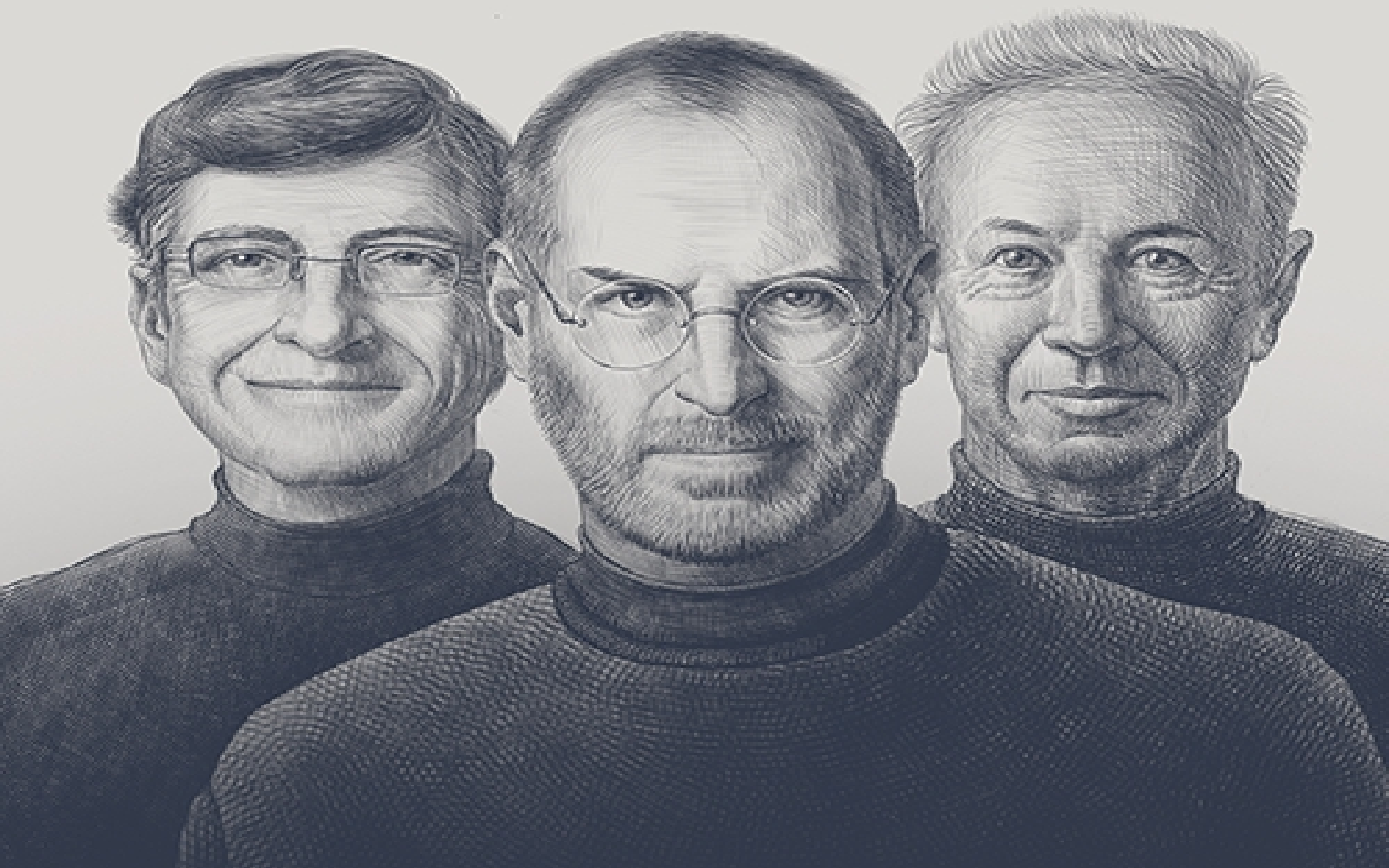
Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Ґейтса, Енді Ґроува та Стіва Джобса

Девід Б. Йоффі — професор Гарвардської бізнес-школи, який часто публікується в *New York Times*, *Wall Street Journal* та *Harvard Business Review*. Свого часу наймолодший із членів ради директорів Intel, він автор та співавтор дев'яти книжок і більш ніж 100 досліджень із бізнес-стратегії та міжнародного управління, що продані накладом понад 3 мільйони примірників.

Майкл А. Кусумано — почесний професор менеджменту Массачусетського технологічного інституту. Ресурс silicon.com називає його однією з найвпливовіших постатей у галузі технологій та ІТ. Він є автором і співавтором одинадцяти книжок зі стратегії, розробки продуктів та підприємництва в індустрії програмного забезпечення.

Як стають видатними стратегами? Ґейтс, Ґроув і Джобс були першими «бізнес-зірками» у сучасному світі технологій. Аналізуючи їхній тридцятирічний досвід управління компаніями сукупною вартістю в 1,5 трильйона доларів — Microsoft, Intel та Apple, — автори цієї книжки сформулювали п'ять основних правил, що виявилися спільними у стратегічному плануванні цих гігантів ринку та дозволили випередити конкурентів, які цими принципами нехтували. Саме ці правила допомогли стільниковому телефону iPhone далеко посунути індустріальних гігантів Nokia та BlackBerry, крихітній компанії Microsoft із Сіетла взяти гору над своїм головним замовником — на той час найдорожчою у світі компанією IBM, а майже збанкрутілій фірмі Intel здолати японців, корейців та європейців у боротьбі за світове лідерство в новій революційній технології — виробництві мікропроцесорів.

Ця книжка — путівник найкращими сторінками досвіду стратегічного планування, управління та практичної діяльності, який дозволить будь-кому стати ефективним стратегом.



МАЙКЛ А. КУСУМАНО І ДЕВІД Б. ЙОФФІ

СТРАТЕГІЇ ГЕНІІВ

П'ЯТЬ НАЙВАЖЛИВИШИХ УРОКІВ
ВІД БІЛЛА ГЕЙТСА, ЕНДІ ГРОУВА
ТА СТИВА ДЖОБСА

КСД

БЛИСКУЧЕ Й ТОЧНО ОПИСУЄ,
ЯК ТРИ ЛЕГЕНДАРНІ СЕО СТВОРИЛИ СВІТ,
У ЯКОМУ МИ ЖИВЕМО.
АМБІТНИМ ЧИТАТИ НЕОДМІННО!

ДЖОН СКАЛЛІ, КОЛИШНІЙ *APPLE* СЕО

DAVID B. YOFFIE , MICHAEL A. CUSUMANO

STRATEGY RULES

FIVE TIMELESS LESSONS
FROM BILL GATES, ANDY GROVE,
AND STEVE JOBS



HARPER
BUSINESS

An Imprint of HarperCollinsPublishers

МАЙКЛ А. КУСУМАНО І ДЕВІД Б. ЙОФФІ

СТРАТЕГІЇ ГЕНІІВ

П'ЯТЬ НАЙВАЖЛИВІШИХ УРОКІВ
ВІД БІЛЛА ГЕЙТСА, ЕНДІ ГРОУВА
ТА СТИВА ДЖОБСА

П'яте видання

ХАРКІВ
2023! КСД



Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
2023

ISBN 978-617-15-0297-0 (epub)

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі без письмового дозволу видавництва

Електронна версія зроблена за виданням:

УДК 005.330
К94

Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers

Перекладено за виданням:

Yoffie D. B. Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs /
David B. Yoffie and Michael A. Cusumano. — New York : HarperCollins Publishers, 2015. — 272
р.

Переклад з англійської *Світлани Новікової*

ISBN 978-617-15-0170-6

ISBN 978-0-06-237395-3 (англ.)

© David B. Yoffie and Michael A. Cusumano, 2015
© Sonia Moskowitz/Globe Photos, фото на с. 15
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2023
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

Інші книги авторів

МАЙКЛ А. КУСУМАНО І ДЕВІД Б. ЙОФФІ

Competing on Internet Time

ДЕВІД Б. ЙОФФІ

Judo Strategy (співавт. Мері Квек)

Competing in the Age of Digital Convergence (За ред.)

*International Trade and Competition (співавт. Бенджамін Гомес
Кассерес)*

Strategic Management of Information Technology

Beyond Free Trade (За ред.)

МАЙКЛ А. КУСУМАНО

Staying Power

The Business of Software

Platform Leadership (співавт. Аннабель Говер)

Microsoft Secrets (співавт. Річард У. Селбі)

Thinking Beyond Lean (співавт. Нобеока Кентаро)

Japan's Software Factories

The Japanese Automobile Industry

Девід присвячує цю книгу Енді Гроуву — наставнику, критику, другу і керівнику, який спонукав його ніколи не здаватися та працювати старанніше

Майкл присвячує цю книгу Сяохуа та Піко, завдяки яким він завжди зосереджений на майбутньому

Передмова

Ми навчаємо стратегії в Гарварді та Массачусетському технологічному інституті вже майже 30 років. За цей період було здійснено значний поступ у мистецтві планування — закладено надійне аналітичне підґрунтя таких академічних дисциплін, як мікроекономіка, теорія ігор і соціологія. Ми надаємо студентам численний інструментарій для побудови стратегії, але майже не говоримо про те, як великі стратеги розмірковують, як народжуються і втілюються в життя їхні ідеї. Існує велика прогалина в нашому розумінні процесу становлення дійсно видатного стратега. Компанії та їхні керівники часто потрапляють під пильне око науковців, а от самі особистості, а також рішення, що визначають їхню кар'єру й долю створеного ними бізнесу, рідко стають предметом глибокого аналізу дослідників.

Коли стартував цей проєкт, ми зробили кілька важливих припущень. Одне з них полягає в тому, що керівники компаній і підприємці можуть багато чого перейняти від Гейтса, Гроува і Джобса, хай якими унікальними й непересічними особистостями вони є. У нас ніколи не виникало жодного сумніву, що ці троє не були типовими СЕО⁰⁰¹ або бізнесменами, зважаючи на їхні особисті здібності або досягнення. Безумовно, вони були титанами в технологічній галузі. Разом із цим їхні методи вирішення ключових проблем були схожими — отже, ми дійшли висновку, що ці методи могли б допомогти керівникам і підприємцям сформувати більш системний підхід як до побудови стратегії, так і до її реалізації.

Друге припущення — це те, що належність цих трьох до світу високих технологій не завадить підприємцям інших галузей скористатися їхнім досвідом та усвідомити роль і значення стратегії та її здійснення. Ми віддали багато років дослідженню саме високотехнологічних компаній через швидкість, з якою там відбуваються зміни, адже стрімкий темп є винятковим стимулом вчасно збудувати правильну стратегію, а потім скрупульозно втілювати її в життя. До того ж технології, що швидко розвиваються, сьогодні є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Швидкі зміни в соціальних мережах, хмарні обчислення, мобільні пристрої і навіть

пристрої для носіння будуть впливати на більшість компаній протягом кількох найближчих десятиліть. Розуміння того, як стратегія розвивається у світі високих технологій, стало частиною ділового повсякдення.

Третє припущення полягає в тому, що стратегія та її реалізація нерозривно поєднані між собою. На заняттях студенти часто запитують: «Що важливіше, план чи його впровадження?» Після короткої паузи ми зазвичай відповідаємо іншим запитанням: «Чого б ви воліли: мати досконалий план, що погано виконується, чи невдалий план, реалізований ідеально?» Авжеж, жодний варіант не є прийнятним. Не може бути видатним план, який не виконується, так само як і нічого не варте майстерне виконання, якщо воно веде вас у хибному напрямку. Досвідчені керівники мають спрямувати організацію на правильний шлях, очолити її на цьому шляху та забезпечити результат. Білл Гейтс одного разу сказав: «Погана стратегія зазнає невдачі незалежно від того, наскільки добре ви обізнані, а невдале втілення зведе нанівець найкращу стратегію. Якщо у вас є слабкі місця, ви опинитеся поза бізнесом»¹.

Зрештою, ми впевнені, що видатними стратегами не народжуються. Більшість успішних керівників із часом *навчаються* мислити більш стратегічно і працювати ефективніше на тактичному й організаційному рівнях. Ми повернемося до цієї теми в заключному розділі нашої книги. Наразі ми доведемо, що Білл Гейтс, Енді Гроув і Стів Джобс не були великими стратегами від народження: під час свого першого перебування в Apple Джобс ледь не довів компанію до банкрутства; перша публікація Гроува про управління бізнесом — *High Output Management* — була хіба що стислим довідником для керівника-операціоналіста середнього рівня; знання Гейтса у сфері менеджменту й бізнес-стратегії на час його відрахування з Гарварду мало кого могли вразити. Саме здатність учитися стратегії, її втіленню, знаходити нові можливості в межах власного бізнесу зробила їх такими успішними лідерами. Ми припускаємо, що топменеджери та підприємці, які візьмуть потрібні настанови до уваги, зможуть так само навчитися цього.

Певною мірою робота над цією книгою розпочалася в середині 1980-х, коли ми зайнялися вивченням, публікаціями, а також працею в галузях, пов'язаних із комп'ютерами, програмним забезпеченням

і напівпровідниками. Ми додали інтерв'ю, що були проведені в трьох компаніях починаючи від 1987 року. Загалом ми спиралися на близько 100 наших інтерв'ю різних років, а також на книги, статті й матеріали, що були написані нами та іншими авторами. Протягом близько року ми зустрічалися кілька разів на місяць, щоб порівняти думки щодо наших трьох головних дійових осіб та спланувати книгу, перш ніж ми почали її писати. Наявна структура з п'яти головних правил та системи навичок (які, ми вважали, були притаманні всім трьом SEO) з'явилася в перші дні наших дискусій і зміцнила нашу впевненість у тому, що Ґейтс, Ґроув і Джебс мали багато спільного у своїх підходах до розв'язання стратегічних проблем.

Ми вже дякували багатьом з тих, хто допомагав нам у нашому дослідженні протягом останніх двох десятиліть, а зараз нам хотілося б висловити подяку керівникам, які восени 2013 року, коли проводилася більша частина досліджень, приділяли нам свій час і увагу. Насамперед ми хочемо подякувати Енді Ґроуву. Енді зустрічався з нами кілька разів у період від вересня 2013 до липня 2014 року. Він читав і коментував окремі частини рукопису, а також відповідав на численні електронні листи. Крім Ґроува, ми зверталися до Білла Ґейтса, але зустріч не відбулася — наприкінці осені 2013 року він перепросив за зайнятість.

Наша стратегія інтерв'ю (за двома винятками) полягала у спілкуванні з керівниками, які раніше тісно співпрацювали з Ґейтсом, Ґроувом та Джебсом, але потім залишили відповідні компанії. Ми нікого не хотіли поставити в незручне становище. Говорячи про винятки, ми мали на увазі Рене Джеймс, яка п'ять років працювала асистентом Ґроува з технічних питань, а на час нашої зустрічі вже була новим президентом компанії Intel, і Джоела Подольного, віцепрезидента з кадрових питань Apple, який працював разом з Девідом у Гарвардській школі бізнесу, а згодом у Єлі та Apple. Окрім зустрічей з Ґроувом, Джеймс та Подольним, ми мали ще дванадцять розмов восени 2013-го: ми хочемо подякувати Фреду Андерсону, Деннісу Картеру, Тому Данлепу, Карлу Еверетту, Пету Гельсінґеру, Френку Джиллу, Рону Джонсону, Полу Маріцу, Джону Рубінштейну, Расселу Зігельману, Еві Теваняну і Лесу Вадашу.

Нам також дуже допомогли численні читачі рукопису та ті, хто писав відгуки на наші семінари. Серед них — наш представник Джеймс

Левін, видавець Голліс Геймбух, також Хуан Алькасер, Дебора Анкона, Анкур Чавда, Скотт Кук, Донна Дубінські, Кеті Ейзенгардт, Андреас Голді, Мел Горвітч, Рід Гандт, Рене Джеймс, Керол Кауффман, Карім Лахані, Дуг Меламед, Санджив Мірчандані, Тім Отт, Джоел Подольний, Алек Ремзі, Стівен Сінофські, Бред Сміт, Майкл Скотт-Мортон, Бен Слівка, Річард Тедлов й Ерік ван ден Стейн. Ми також дякуємо учасникам семінарів кафедри управління та технологій інженерного факультету Стенфорду, Лондонської школи бізнесу, школи бізнесу при Імперському коледжі, бізнес-школи Саїд Окфордського університету, конференції та семінару з питань стратегії в Гарвардській школі бізнесу та семінару з інновацій, підприємництва та стратегій у бізнес-школі Слоуна при Массачусетському технологічному інституті.

У нас було ще декілька незамінних помічників. У написанні кожного розділу нам допомагав Ерік Болдуїн, науковий співробітник Девіда. Він ретельно вивчав кожний аспект дослідження в пошуках нових прикладів, ідей, джерел і концепцій. Ми глибоко вдячні нашому редактору Мері Квек, яка вимагала від нас ясності у висловлюванні думок і зіграла вирішальну роль у розширенні нашої читацької аудиторії. На кожному етапі роботи підбадьорювала нас та надавала впевненості помічниця Девіда — Кетіджин Густафсон.

Безсумнівно, наші дружини — Террі Йоффі та Сяохуа Янг — прочитали багато варіантів рукопису і були нам за головних критиків, найкращих порадників і найвідданіших уболівальників.

[001](#) CEO (скор. від *Chief Executive Officer*) — головний виконавчий директор, генеральний директор, керівник компанії.
(Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)



Вступ. Як перетворитися на видатного стратега

На початку березня 1998 року Білл Гейтс, Енді Гроув і Стів Джобс — генеральні директори Microsoft, Intel і Apple — разом сфотографувалися на прийомі з нагоди 75-ї річниці журналу *Time* в Нью-Йорку. Уперше і востаннє. Це єдина світлина, на якій усі троє на момент зйомки керували відповідними компаніями. Найбільше всіх вразили смокінги! На один вечір Джобс зняв свою славнозвісну чорну водолазку і джинси, Гроув — шкіряний піджак, а Гейтс — звичний светр та широкі штани.

На фото в центрі сяє Гроув. Не далі як декілька тижнів тому він отримав нагороду, що вінчає будь-чию видатну кар'єру, — журнал *Time* визнав Гроува Людиною року. Компанія Intel отримала найкращі показники за всю історію свого існування та домінувала у виробництві мікропроцесорів, посівши перше місце у світі за доходами та прибутками від продажу напівпровідників. На піку свого успіху Гроув щойно оголосив, що звільняється з посади CEO і стає головою ради директорів, де він і залишався до 2005 року.

Праворуч від Гроува помірковано усміхається Гейтс. Як голова Microsoft він здолав усі перешкоди на своєму шляху, серед яких замах Intel на програмне забезпечення (ПЗ), виклик компанії Apple на ринку настільних (стаціонарних) персональних комп'ютерів та нещодавня спроба Netscape використати інтернет та витіснити Microsoft із провідного місця у сфері програмного забезпечення. Але такий успіх привернув до Гейтса небажану увагу. Уже два місяці по тому Департамент юстиції США разом із двадцятьма штатами та округом Колумбія подали низку позовів, звинувачуючи Microsoft у незаконному впливі на ринок та перешкоджанні конкуренції. 2000 року Гейтс закінчить свій 25-річний шлях CEO. Він залишався головою ради директорів до 2014 року, щоб знову поступитися своїм місцем і стати радником нового генерального директора компанії Сатьї Наделли.

Ліворуч демонструє свою фірмову усмішку Джобс, і, як зазвичай, має вигляд, ніби він один знає якусь таємницю. Минуло вісім місяців, відтоді як він повернувся в Apple тимчасовим виконувачем обов'язків

СЕО, відмовившись обійняти посаду на постійній основі, доки не мине загроза банкрутства Apple. Він став більш прагматичним, ніж колишній Стів Джобс, і уклав мирну угоду зі своїми давніми суперниками Ґейтсом і Ґроувом, але так само несамовито продовжував контролювати дизайн продукту та відслідковував досвід користувачів. За два місяці після вечірки Джобс презентує світові схожий на кольоровий льодяник моноблочний комп'ютер iMac, з появою якого в компанії почнуться революційні зміни. Пізніше з'являться непереможні iPod та iTunes, iPhone та iPad, перетворюючи Apple на найдорожчу компанію у світі.

Удосконалюючи правила стратегії

Ми можемо тільки здогадуватися, про що думали Ґейтс, Ґроув і Дґобс, позуючи для світлина. Але, коли йдеться про найважливіші думки та дії, які підняли їх на цей п'єдестал, немає потреби розмірковувати — ми це *знаємо* напевно. Нам пощастило вчитися і працювати з цими трьома лідерами та їхніми компаніями понад двадцять п'ять років. Девід Йоффі є членом ради директорів Intel з 1989 року, співпрацював з Ґроувом під час його 11-річного перебування на посаді CEO та семи років на посаді голови ради директорів. Працюючи в Гарвардській школі бізнесу над дослідженням стратегій у сфері високих технологій, Девід також неодноразово спілкувався з Ґейтсом, Дґобсом та іншими лідерами в цій галузі. Майкл Кусумано занурився у стратегію та діяльність Microsoft. Як провідний експерт з питань ринку програмного забезпечення міжнародної бізнес-школи при Массачусетському технологічному інституті, він багато писав про цю галузь та брав докладні інтерв'ю в Ґейтса і Ґроува, так само як і в інших керівників та інженерів Microsoft, Intel і Apple. 1998 року вийшло наше спільне дослідження легендарної битви Microsoft з Netscape — книга *Competing on Internet Time*, яка стала бестселером. Ми можемо розповісти більше за інших про те, чим керувалися ці троє, приймаючи рішення, що підносили Microsoft, Intel та Apple на запаморочливі висоти і лише зрідка призводили до падінь.

І, що не менш важливо, ми зблизька спостерігали за Ґейтсом, Ґроувом і Дґобсом. Завдяки цьому можемо визначити спільні риси в їхніх підходах до стратегії, її реалізації, до підприємництва загалом, що зазвичай ховаються за особливостями характеру та стилю. Безумовно, сьогодні є багато різноманітних досліджень, статей, книжок, що аналізують діяльність Microsoft, Intel та Apple. Життєвий шлях усіх трьох CEO докладно описаний у біографіях на будь-який смак — від фоліантів у 650 сторінок до ілюстрованих дитячих книжечок. І в кожній із них не оминають подій, що надають кожній історії унікальності: втеча Ґроува з комуністичної Угорщини та його академічна освіта; привілейоване виховання Ґейтса та його раннє захоплення програмним забезпеченням; скрутне дитинство Дґобса та

його подальша одержимість вишуканим дизайном. Проте за цими відмінностями криється схожий підхід до керівництва компанією.

Спільне бачення основ формування стратегії компанії та її здійснення не виникло раптово та одночасно в усіх трьох, воно відшліфовувалося впродовж усієї їхньої кар'єри в численних випробуваннях та помилках. П'ять правил, що ми визначили як головні в їхньому підході, — основа цієї книги:

1. Дивись уперед, відраховуй назад.
2. Роби великі ставки, але не став на карту компанію.
3. Створи платформу й екосистему, а не просто продукти.
4. Використовуй важелі *та* силу — дій за правилами дзюдо *та* сумо.
5. Побудуй компанію навколо власного «якоря».

Керуючись цими правилами, Гейтс, Гроув і Джобс досягли небачених доти результатів. Фінансові показники — лише одна зі сторінок складної історії кожної компанії, але вона є яскравим показником їхнього успіху. Погляньмо, наприклад, на показники операційного прибутку компаній (таблиця на с. 20). Білл Гейтс був генеральним директором Microsoft від 1975 до 2000 року. Протягом цього періоду річний прибуток компанії виріс від майже нуля до 11 мільярдів доларів. Енді Гроув став генеральним директором Intel 1987 року, коли збитки за попередній рік становили 135 мільйонів доларів. За 1997 рік — останній повний рік Гроува на цій посаді — Intel заробила близько 10 мільярдів доларів. За 1997 рік (рік повернення Стіва Джобса в Apple) компанія втратила понад 400 мільйонів доларів; 2011 року, коли він пішов з посади через хворобу, Apple заробила майже 34 мільярди доларів.

Динаміка показників частки продукції компаній на ринку схожа. Частка Intel на ринку в сегменті мікропроцесорів зростає від 40 до 80 % протягом терміну керівництва Гроува¹. Під керівництвом Гейтса Microsoft заволоділа 95 % ринку операційних систем (ОС) для персональних комп'ютерів (ПК). На кінець другого терміну перебування на посаді Джобса Apple захопила 20 % ринку смартфонів, 60 % ринку MP3-плеєрів (iPod) та цифрових мультимедіа (iTunes), а також 70 % ринку планшетів (iPad)². До того ж Джобс пишався тим, що Apple продала 90 % усіх персональних комп'ютерів за ціною понад 1000 доларів³.

Найбільше вражає той факт, що на час відставки Джобса Apple була найдорожчою компанією у світі. Такого ж успіху досягла й Microsoft наприкінці правління Ґейтса. Intel була лише на крок позаду, посідаючи перше місце у світі протягом 27 місяців, коли Ґроув з крісла CEO перебрався до апартаментів голови ради директорів (це сама лише метафора, оскільки Ґроув і далі працював, подібно до інших працівників Intel, сидячи за перегородкою в офісі).

Прибутки та найвищі показники ринкової оцінки

	Прибутки від діяльності на момент вступу на посаду CEO	Прибутки від діяльності на момент відставки з посади CEO	Найвищі показники ринкової оцінки	Орієнтовна ринкова оцінка (кінець 2014 року)
Гейтс (25 років) (Microsoft)		\$ 11 млрд	\$ 612 млрд (27/12/99)	\$ 410 млрд
Гроув (11 років) (Intel)	(\$ 135 млн)	\$ 10 млрд	\$ 501 млрд (31/08/00)	\$ 165 млрд
Джобс (14 років) (Apple)	(\$ 403 млн)	\$ 34 млрд	\$ 668 млрд (14/11/14)	\$ 688 млрд

Успіх Гейтса, Гроува і Джобса частково зумовлений тим сплеском діяльності, який виник після винаходу персонального комп'ютера, появи інтернету, а також завдяки загальному поширенню цифрових мобільних пристроїв. Вони, безсумнівно, опинилися в потрібному місці в потрібний час. Разом із цим багато компаній, що посідали вигідні позиції на ринку та мали талановитих і працьовитих керівників, зазнали поразки або залишилися позаду в той самий період на тому ж самому ринку. Гейтс, Гроув і Джобс вийшли вперед, тому що не лише досягли панівних позицій у своєму бізнесі, а й змогли їх втримати навіть тоді, коли справжні землетруси змінювали бізнес-ландшафт. Вони справили величезний вплив на свої компанії, свій сегмент ринку, свою добу.

Microsoft, Intel і Apple зазнали значних змін у своїй діяльності, відтоді як їх уже не очолювали Гейтс, Гроув і Джобс. Проте результати

фінансової діяльності цих компаній навіть кращі, ніж можна уявити. Продажі Intel збільшилися вдвічі — від 25 мільярдів до 53 мільярдів доларів за шістнадцять років без Гроува. Надходження Microsoft зросли більш ніж утричі — від 23 мільярдів до 79 мільярдів доларів за тринадцять років від часу відставки Гейтса. Навіть Apple за два роки після того, як з посади пішов Джобс, підвищила щорічні продажі майже на 60 % — від 108 мільярдів до 171 мільярдів доларів. Усі ці компанії продовжували отримувати доходи від реалізації, яким позаздрив би будь-хто. Протягом 2013 року в Intel вони становили 12,3 мільярда доларів, у Microsoft — 27,6 мільярда доларів, в Apple — 48,5 мільярда доларів.

Ці приголомшливі цифри свідчать про те, що видатна стратегія в поєднанні з революційним продуктом або панівними галузевими платформами можуть надати величезних економічних переваг упродовж довготривалих періодів. А проте фінансові показники, ринкова вартість та суспільне сприйняття Microsoft, Intel і навіть Apple останніх років не відповідають високим стандартам, установленим раніше. Ми вже не спостерігаємо перевищення середнього рівня по галузі вдвічі або втричі. Це й не дуже дивно. CEO, які змінили на посаді Гейтса, Гроува і Джобса, були в певному сенсі жертвами успіху своїх попередників. Замість новостворених невеликих маневрених компаній вони успадкували гігантських, уже дорослих затятих «бегемотів» від бізнесу й опинилися віч-на-віч із серйозними потрясіннями на ринку, в оточенні зголоднілих конкурентів. Усі три компанії переймаються появою нових технологій і бізнес-моделей — від програмного забезпечення як послуги та хмарних обчислень до «безоплатних» комп'ютерних програм та послуг із рекламною підтримкою, розвитком соціальних мереж та стрімким поширенням відносно недорогих смартфонів і планшетів.

Тоді як Гейтс, Гроув і Джобс створили та зберегли організації з міцною структурою та своєю бізнес-культурою, команди керівників, які прийняли від них естафету, несуть особливу відповідальність за діяльність своїх компаній. Безпосередні наступники CEO в Microsoft і Intel — Стів Балмер, Крейг Барретт і Пол Отелліні — були здібними керівниками вже наявних компаній. Проте їм бракувало того, що було другою натурою Гейтса та Гроува, — чіткої стратегії та суворої виконавчої дисципліни.

Годі й уявити собі компанію Apple без Джобса коло керма. Здається, ніяк не знайти гідного наступника: за три роки після смерті Джобса на ринку не з'явилося жодного продукту, який може зрівнятися з iPod, iPhone або iPad. Винятком може бути iWatch, але (і це ми доведемо далі) є вагомими причини для скепсису щодо його тривалого впливу як загальногалузевої платформи. Загалом, Apple, Intel і Microsoft залишаються важливими й могутніми гравцями, очолені порівняно молодими СЕО, і ми сподіваємося, що вони спрямують свої компанії до нових висот у майбутньому. Їхня спільна стратегічна проблема полягає в тому, що Microsoft, Intel і Apple вже не єдині лідери у світі високих технологій.

Сьогодні загальна увага спрямована насамперед на нове покоління компаній та їхніх керівників — на такі особистості, як Ларрі Пейдж, розробник і співзасновник Google (має ґрунтовну наукову та інженерну освіту, як і Ґроув), Марк Цукерберг із Facebook (хакер, виключений з Гарварду, як і Ґейтс) та Джефф Безос, засновник і голова Amazon (неухильно орієнтований на споживача нонконформіст, як і Джобс), а також Ма Хуатен, відомий як Поні Ма (засновник найбільшої китайської інтернет-компанії Tencent). Ці керівники наслідують Ґейтса, Ґроува і Джобса, про що йтиметься в книзі далі. У своїй діяльності вони покладаються на схожі стратегічні принципи. Свідчення цього — передбачення перспектив розвитку хмарних технологій Пейджем, сміливі кроки Цукерберґа під час створення платформи Facebook, пристрась Безоса до створення платформ, що максимально відповідають бажанням і потребам користувачів, а також той запал Ма, з яким він сприймає та розвиває інтернет-месенджери та мережеві технології.

Не дивно, що це нове покоління лідерів високих технологій буде свій бізнес на підвалинах, закладених Ґейтсом, Ґроувом і Джобсом. Так само, як їхні славетні попередники, вони працюють у динамічній галузі платформ, що характеризується стрімким розвитком та непередбачуваними змінами. Але ми вважаємо, що топменеджерам широкого кола сфер, не пов'язаних з технологіями, дослідження діяльності цих трьох керманічів може бути так само корисним. Такі динамічні галузі, як-от комп'ютерне програмне забезпечення, напівпровідники, побутова електронна техніка, цифрові засоби масової інформації, під час дослідження світу бізнесу відіграють таку саму

роль, як дрозофіли в біології⁴. Оскільки в цих галузях зміни відбуваються надзвичайно швидко, а життєві цикли дуже короткі, ми маємо всі шанси спостерігати, як одні компанії процвітають, а інші — банкрутують або зупиняються у своєму розвитку. Зрозумівши, як Microsoft, Intel, Apple та інші компанії в галузі хай-тек зуміли еволюціонувати, керівники вищої ланки та підприємці інших сфер можуть навчитися, як краще реагувати на зміни на своїх ринках.

Слово «навчитися» тут істотно важливе. Понад двадцять років спостерігаючи за діяльністю Ґейтса, Ґроува та Джобса, ми можемо впевнено говорити, що мистецтво стратегії не є вродженим. Більшість видатних CEO *вчать*ся, як *стати* справжнім стратегом та керівником. Наприклад, на початку своєї кар'єри Ґроув уважав, що визначати корпоративну стратегію мають менеджери нижчої ланки, які ближчі до споживача. Пізніше він усвідомив, що в стратегії важливі обидва підходи — низхідний та висхідний. Настання ери інтернету заскочило Ґейтса зненацька, і він ледве не програв компанії Netscape війну браузерів. Посоромлений кількома молодими та ще недосвідченими працівниками, він досить швидко запровадив потрібні зміни та врятував компанію від неминучого краху. Джобс майже довів Apple до банкрутства під час свого першого перебування на керівній посаді, перш ніж зрозумів, що однієї розробки чудових продуктів замало. Урешті Джобс усвідомив, що Apple має розвивати партнерські стосунки в бізнесі та працювати з конкурентами, зокрема з Microsoft, щоб уціліти, а з часом і процвітати.

Безперечно, ринки високих технологій унікальні за своїми характеристиками. Саме це насамперед довелося усвідомити Ґейтсу, Ґроуву та Джобсу. Бізнес у сфері технологій обертається переважно навколо загальногалузевих платформ, а не окремих розробок. Такі платформи, як Windows PC або iPhone, є фундаментальними продуктами та технологіями, успіх яких залежить від кількості прихильників серед користувачів, а також сторонніх фірм, що створюють додаткові продукти та послуги. Зростання числа споживачів та виробників супутніх продуктів може згенерувати потужні ланцюги зворотного зв'язку, відомі як «мережеві ефекти», або «мережеві зовнішні чинники». Ці мережеві ефекти спричиняють різкий стрибок вартості через збільшення попиту на певну платформу. До того ж, оскільки ринок бізнес-платформ має властивість

несподівано віддавати перевагу окремому великому гравцю, навіть найвпливовіші компанії ризикують втратити свій статус-кво. Така динаміка вимагає від менеджерів хай-тек-бізнесу швидкого прийняття вкрай складних рішень і майже не дає гарантій на майбутнє. На правильні рішення чекають достойні винагороди, а помилки призводять до катастрофічних наслідків.

Окрім самого Стіва Джобса, лише одиниці, мабуть, уявляли, що новий стільниковий телефон під назвою iPhone за декілька років перетворить індустріальних гігантів (Nokia та BlackBerry) на нікому не цікавих гравців. Або що новостворена крихітна компанія із Сіетла (Microsoft) візьме гору над своїм головним замовником і на той час найдорожчою у світі компанією (IBM). Або що маленька, майже збанкрутіла фірма (Intel), яка трудилася над виготовленням напівпровідникових пристроїв пам'яті й потребувала фінансової допомоги від IBM, не зупиниться, поборє японців, корейців та європейців і за десять років стане світовим лідером у новій революційній технології — мікропроцесорах.

Ґейтс, Ґроув і Джобс були серед перших керівників та підприємців, які зрозуміли, як стати конкурентоспроможними на ринках платформ. Вони старанно й досконало вивчали стратегію, організацію та історію, ознайомлювалися з новими технологіями, новими бізнес-моделями та новими галузями. Усі троє відчували потребу глибоко аналізувати свої перемоги й помилки. Ця відданість навчанню зіграла значну роль у становленні їх як видатних лідерів на такий тривалий термін.

Три СЕО

Коли ми починали працювати над цією книгою, ми уявляли її у формі бесіди з Гейтсом, Гроувом та Джобсом про те, що потрібно для становлення великого стратега. Ми багато чого навчилися в процесі аналізу та перегляду правил, яких, на наш погляд, усі вони дотримувалися. Ми виявили, що їхнє особисте минуле та інтереси зіграли велику роль у формуванні їхніх підходів до стратегії та створення компанії, так само як і до підприємництва загалом. Отже, доцільно почати цю книгу з їхніх біографій і стислої інформації про бізнес, яким вони керували. Почнемо з найстаршого з трьох.

Енді Гроув та Intel

Енді Гроув народився в Угорщині 1936 року. Ще дитиною йому довелося пережити голокост. Він ріс за залізною завісою і втік від радянських утисків під час невдалої революції 1956 року. Зрештою він іммігрував до Сполучених Штатів. Закінчивши Сіті-коледж міського університету Нью-Йорка з дипломом бакалавра в галузі хімічних технологій, Гроув продовжив навчання за спеціальністю та здобув учений ступінь доктора в Каліфорнійському університеті в Берклі. Він почав свою кар'єру 1963 року в компанії Fairchild Semiconductor і залишив її 1968 року, щоб заснувати Intel, — у той час, коли юні Гейтс і Джобс тільки починали свої експерименти з комп'ютерами.

Спочатку Intel була орієнтована на проєктування та виробництво мікросхем пам'яті для великих універсальних електронно-обчислювальних машин (ЕОМ). Компанія стала відома широкому загалу 1971 року завдяки своїй міцній позиції на ринку модулів пам'яті. Того ж року компанія створила новий продукт — мікропроцесор, який пізніше перетворить Intel на гіганта світового рівня. Мікропроцесор ще називають центральним процесором (ЦП). Його функція полягає у виконанні обчислювальних операцій для комп'ютерних систем або інших програмованих електронних пристроїв, як-от цифрові годинники. 1980 року Intel уклала контракт з ІВМ на поставку мікропроцесора для їхнього першого персонального комп'ютера, що був представлений наступного року. Коли на початку

1980-х років ринок персональних комп'ютерів злетів догори, серія мікропроцесорів x86 від Intel стала стандартом для індустрії ПК.

Тим часом Intel усе ще позиціонувала себе як виробник модулів пам'яті. Проте до 1985 року рішучість і завзятість японських виробників, укупі зі спадом активності на ринку, перетворили це виробництво на збиткове. Після грошових вливань від IBM, які мали на меті втримати компанію на плаву, генеральний директор Гордон Мур і головний операційний директор Енді Гроув ухвалили складне рішення — офіційно залишити найбільший сегмент ринку пам'яті, що мав назву DRAM⁰⁰², і зосередитися на мікропроцесорах. Коли 1987 року Гроув став CEO, він завершив вихід з ринку DRAM і закріпив за брендом Intel роль провідного постачальника мікропроцесорів для ПК. До 1992 року Intel стала найбільшою світовою компанією з виробництва напівпровідників. Шість років по тому, коли Гроув пішов з посади CEO, мікросхеми Intel були встановлені на близько 80 % комп'ютерів, що були в продажу. Крім того, компанія стала рушійною силою для центрів обробки даних і, зрештою, уже забезпечувала процесорами близько 90 % серверів по всьому світі. Тим часом логотип Intel Inside набув широкої популярності. Із виробника комплектувальних частин, відомого здебільшого вузькому колу фахівців, Intel перетворилася на лідера технології та власника одного з найцінніших брендів у світі⁵.

Білл Гейтс і Microsoft

Народившись 1955 року, майже на двадцять років пізніше за Гроува, Білл Гейтс мав зовсім інший життєвий старт. Він ріс у Сіетлі в привілейованій сім'ї впливового юриста та відомої громадської активістки. Наприкінці 1960-х, ще в середній школі, Гейтс відкрив для себе комп'ютери й одразу захопився програмуванням. У старших класах він написав програму, яку адміністрація використовувала для складання навчальних планів. Разом зі своїм однокласником Полом Алленом він навіть заснував невеличку компанію, яка працювала над фіксацією даних про дорожній рух. Гейтс вступив до Гарварду 1973 року, але за два роки покинув навчання, щоб 1975 року разом з Алленом заснувати Microsoft.

Microsoft починала з малого. Спочатку Ґейтс і Аллен адаптували мову програмування BASIC для Altair 8800 — бюджетного мінікомп'ютера для аматорів-ентузіастів, який працював на одному з перших процесорів Intel.

Великий прорив стався 1980 року, коли IBM, поспішаючи вивести на ринок свій перший комп'ютер, звернулася до Ґейтса по операційну систему — програму, що працює з мікропроцесором для обробки рутинних, але потрібних обчислювальних функцій. Не маючи потрібної власної оперативної системи, Microsoft придбала її в місцевої компанії, змінила бренд на DOS і передала її компанії IBM на неексклюзивних правах⁶. Щойно персональні комп'ютери IBM набули масового попиту, Microsoft стала єдиновладним лідером галузі завдяки продажу DOS також і конкурентам IBM. DOS була програмною платформою персональних комп'ютерів, доки Microsoft не презентувала систему Windows, яку від 1990 року почали продавати у великих обсягах.

Тим часом Microsoft стала беззаперечним лідером на ринку застосунків⁰⁰³, почавши 1982 року з першої версії Excel, слідом за якою вийшов текстовий редактор Word. 1990 року було запущено пакет прикладних програм Office. Загалом до 1985 року завдяки продажам мов програмування, операційних систем і застосунків щорічний дохід компанії перевищив 100 мільйонів доларів, що допомогло Microsoft стати загальновідомим брендом⁷. До 1987 року компанія вже обійшла свого конкурента, фірму Lotus (виробника популярного табличного процесора 1-2-3), щоб стати найбільшою у світі компанією в галузі програмного забезпечення для ПК з майже 350 мільйонів доларів прибутків⁸. Три роки по тому продажі Microsoft перевищили 1 мільярд доларів.

Поява інтернету в 1990-ті роки загрожувала підривом ролі ПК — наріжного каменя бізнесу Microsoft. Ґейтс прийняв виклик, спрямувавши ресурси в розробку власного веббраузера та доповнивши майже всі продукти Microsoft функціональними можливостями інтернету. Ця стратегія спрацювала: Microsoft успішно відбила атаки Netscape та інших інтернет-компаній і зберегла домінантні позиції в індустрії програмних продуктів.

2000 року Ґейтс покинув посаду CEO, передавши управління компанією своєму давньому другу і колезі Стіву Балмеру. Ґейтс

залишався головним системним архітектором програмного забезпечення Microsoft до 2006 року та штатним працівником до 2008 року, після чого віддавав більшу частину свого часу Фонду Білла і Мелінди Гейтс⁹.

Стів Джобс і Apple

Як і Білл Гейтс, Стів Джобс народився 1955 року та ріс якраз тоді, коли революція ПК тільки починалася. Його батьками були студенти Вісконсинського університету, але немовлям хлопчика всиновила робітничка сім'я. Коли маленькому Стіву виповнилося п'ять років, вони переїхали із Сан-Франциско до Силіконової долини. Раннім знайомством з дизайном та електронікою Джобс завдячує своєму батькові, тесляру й механіку, який захоплювався реставрацією - автомобілів. Сусід, який працював у компанії Hewlett-Packard, підігрівав невпинну цікавість Джобса до електронних схем: він заохочував його комплектами електроніки «зроби сам» та ввів Стіва в коло інженерів компанії Hewlett-Packard і місцевих студентів, які збиралися щотижня за програмою, що спонсорувалася компанією¹⁰. Мабуть, логічно було б припустити, що наступним кроком Джобса буде вступ до такого закладу, як Стенфорд або Берклі. Натомість він обрав Рід-коледж — школу мистецтв у штаті Орегон, відому своєю атмосферою вільнодумства та заперечення суспільних цінностей і норм. Джобс вступив до Ріду 1972 року, але за пів року кинув навчання. Наступні кілька років він відвідував коледж як вільний слухач, постійно спілкувався з друзями і врешті-решт помандрував до Індії. Після повернення до Силіконової долини він почав працювати над проєктами разом зі Стівом Возняком — геніальним інженером, якого він знав ще з часів старшої школи. 1976 року вони заснували Apple Computer.

Перший продукт компанії, що мав назву Apple I і складався з друкованої плати в дерев'яному корпусі, Джобс, Возняк та їхній приятель зібрали разом у гаражі родини Джобсів. За рік з'явився Apple II — це був повністю зібраний комп'ютер з клавіатурою, розміщений у глянуватому пластмасовому корпусі. Apple II став одним з найперших комерційно успішних персональних комп'ютерів і сприяв

становленню нової індустрії. Завдяки успіху Apple II наприкінці 1980 року Apple Computer набула неабиякої популярності.

Коли 1981 року компанія IBM випустила перший персональний комп'ютер (IBM PC), компанія Apple зіткнулася з новим могутнім конкурентом. IBM PC, який працював на процесорі Intel і використовував операційну систему DOS від Microsoft, невдовзі став панівною обчислювальною платформою і випередив Apple II за часткою на ринку. Щоб змінити хід гри, 1984 року Apple випустила Macintosh (Mac).

Хоча Mac ніколи не становив серйозної загрози для IBM PC і сумісних з ним комп'ютерів (так званих «клонів»), проте знаменував собою вирішальний момент для галузі. Mac був обладнаний графічним інтерфейсом користувача (ГІК), що робило його набагато простішим у використанні, ніж IBM PC. Це нововведення, згодом перенесене Microsoft на систему Windows, вивело потенційний ринок персональних комп'ютерів далеко за межі сфери інтересів технарів-аматорів.

Mac був революційним продуктом, але його впровадження як виробничої платформи відбувалося дещо повільно. Джобсу не вдалося створити згуртованої команди розробників прикладних програм, а ціну на Mac він тримав надто високою для масового ринку. Проблеми, пов'язані з продажами Mac, призвели до боротьби за владу між Джобсом і генеральним директором Джоном Скаллі, якого Джобс раніше переманив з PepsiCo. У травні 1985 року Джобса було звільнено з посади керівника підрозділу Macintosh, а за кілька місяців він покинув посаду голови правління та продав усі свої акції Apple, щоб заснувати NeXT — компанію з виробництва високоякісних комп'ютеризованих робочих станцій для професіоналів. 1986 року він також став власником анімаційної кіностудії Pixar.

Протягом наступного десятиліття без Стіва Джобса Apple знайшла вірних прихильників та домінувала на таких спеціалізованих сегментах ринку, як освіта і настільні видавничі системи. Але до середини 1990-х компанія втратила значну частку на ринку ПК і зазнавала збитків. Спроби вийти на ринок з низкою пристроїв споживчої електроніки зазнали невдачі, а базові платформи програмного забезпечення та апаратного обладнання для Macintosh уже застаріли. У межах стратегії крутого розвороту компанія Apple

придбала NeXT і використала її програмну технологію як базу для операційної системи наступного покоління Macintosh. Разом з NeXT 1997 року повернувся в Apple і Джобс — спочатку як консультант і зрештою як CEO.

Джобс швидко переорієнтував Apple на виробництво невеликого асортименту продуктів і поставив на меті підвищити їхню якість до світового рівня. Першим на черзі був iMac, який відрізнявся від попереднього комп'ютера серії Macintosh інноваційним дизайном. Він надійшов у продаж 1998 року. Три роки по тому Apple репрезентувала ще одне революційне досягнення — цифровий музичний плеєр iPod, який став одним з визначальних продуктів доби.

Невдовзі прибутки від iPod становили вже половину доходів компанії. Із цим новим продуктом і за підтримки музичного інтернет-магазину iTunes Apple вийшла за межі суто комп'ютерної галузі на ринок споживчої електроніки. На підтвердження цього курсу 2007 року Джобс вилучив слово «computer» з назви компанії і змінив її на Apple Inc.

Того ж року Apple випустила iPhone, який став хітом продажів серед смартфонів на світовому ринку, а також нову платформу для створення застосунків, що продавалися через власну торговельну мережу компанії — App Store¹¹. Слідом за iPhone 2010 року Apple випустила iPad — портативний планшетний комп'ютер на базі операційної системи і прикладних програм iPhone, який давав користувачеві можливість дивитися відео, слухати музику, читати й писати електронні листи, а також переглядати веб-сторінки. iPad миттєво став справжньою сенсацією, а обсяг його продажів сягнув одного мільйона одиниць за перший місяць і 15 мільйонів — за перші дев'ять місяців на ринку¹². Завдяки цим новим галузевим платформам Джобс зробив Apple компанією з найбільшими ринковими активами за всю історію бізнесу. Після цього, восени 2011 року, він пішов у відставку через хворобу.

Різні люди, схожі методи

Складно уявити більш несхожих людей, ніж Ґейтс, Ґроув і Джобс. Ґроув був дисциплінованим інженером зі ступенем доктора, який вирішував найскладніші задачі. В Intel він починав з посади

виконавчого директора, не маючи фахової освіти з менеджменту. У перші роки діяльності до його обов'язків належало все — від перегляду інженерних креслень та укомплектування штату до встановлення поштової скриньки Intel та замовлення меблів для офісу¹³. Цей досвід спонукав його до вивчення менеджменту і залишив помітний відбиток на його стилі керівництва вже як генерального директора. Наприклад, Гроув наполягав на запровадженні чіткої системи, за якою кожна справа — від оцінювання ефективності роботи персоналу й опитування звільнених співробітників до перспективного стратегічного планування — виконувалася згідно з установленою процедурою.

Джобс, який був молодший на ціле покоління, занурився в бунтарську субкультуру кінця 1960-х і був готовий кинути виклик суспільству. Іноді його вважали трохи схибленим, адже він часто поводився так, ніби загальнозживані правила його не стосувалися. Джобс нерідко з'являвся на зустрічах босоніж або неголеним (а інколи й немитим, завдаючи прикrostі колегам і друзям). Він зняв номерний знак зі свого «мерседеса» та на паркінгу Apple окуповував місця, призначені для людей з обмеженими можливостями. (Гроув, навпаки, паркувався на будь-якому вільному місці на стоянці Intel, так само як інші працівники компанії.) Проте, незважаючи на зовнішню недбалість в особистому житті, у питаннях дизайну Джобс був перфекціоністом, одержимим вишуканістю та простотою. «Якщо щось не в порядку, не можна просто проігнорувати це і сказати, що полагодили все пізніше, — наголошував він. — Адже саме так чинять інші компанії»¹⁴.

Коли Джобс зауважував це, він, мабуть, мав на увазі Microsoft¹⁵. Порівняно з Джобсом, Білл Гейтс вражав своїми технічними навичками. Навчаючись у коледжі, Гейтс винайшов алгоритм розв'язання комбінаторної задачі з прикладної математики, яку довго нікому не вдавалося подолати. До того ж понад тридцять років цей спосіб залишався найефективнішим. Неодноразово, побачивши, як інші б'ються над усуненням технічних проблем, він кидав: «Я б зробив цю програму за вихідні»¹⁶. Але досконалість ніколи не була для Гейтса самоціллю. Він був прагматиком і всю увагу зосереджував на створенні продуктів, а згодом і платформ, які були «достатньо якісними», щоб захопити масовий споживчий ринок¹⁷. Тоді як Джобс уважав себе майстром і митцем, Гейтс пишався своїм талантом

зламувати й розробляти комп'ютерні програми, просувати продукти на ринок, а потім поступово вдосконалювати їх.

Незважаючи на відмінності у вихованні та характері, Ґейтс, Ґроув та Джобс мали декілька спільних ключових рис. Найважливішим було те, що всі троє вирізнялися надзвичайною амбіційністю та плекали великі мрії — не стільки щодо себе, скільки щодо своїх компаній, галузей та світу загалом. Вони були рішуче налаштовані впливати на все навколо. Ґейтс, наприклад, пригадував, як він разом із Полом Алленом 1975 року заснував Microsoft: «Ми мріяли про комп'ютер на кожному столі в кожній домівці»¹⁸. І вони мали на увазі не будь-які комп'ютери, а ті, які б використовували програмне забезпечення Microsoft. Щодо Джобса, то він щиро вірив, що продукти Apple, за його словами, «залишать відбиток у всесвіті»¹⁹. Він поставив собі на меті не просто створити продукти, які купуватимуть, але змінити повсякденне життя мільйонів людей. І жодна із цих інновацій не була можливою без мікропроцесора, який винайшов Intel. Ґроув своєю метою проголосив оновлення світової комп'ютерної індустрії, центром якої він бачив Intel.

До того ж Ґейтс, Ґроув і Джобс були прибічниками жорсткої професійної етики і впроваджували її в корпоративну культуру своїх компаній. 1981 року, у відповідь на спад у виробництві мікросхем, Ґроув запровадив стратегію «125 % рішення», як він її називав. Він звернувся до співробітників Intel із проханням безоплатно працювати додаткові дві години на день²⁰. Джобс спонукав команду розробників працювати дев'яносто годин на тиждень і при цьому вимагав від них результатів, які більшості здавалися неймовірними. Ґейтс був відомий тим, що цілодобово розсилав грізні листи електронною поштою, не зважаючи на час, і блукав коридорами Microsoft у вихідні, щоб бачити, хто працює в офісі. Навіть Ґейтс помітив свою схожість із Джобсом. Розмірковуючи над тим, що в них є спільного, він зазначав: «[Джобс і я] обидва були надзвичайно енергійними і гарували без просвітку»²¹.

Усі три керівники підтримували проведення «запеклих інтелектуальних дебатів», як називав їх Ґроув, що часто перетворювалися на галасливі сварки²². Не маючи жодних сумнівів щодо власних здібностей, вони не переймалися занадто почуттями інших співробітників та підлеглих. Якщо Ґейтсу не подобалася ідея,

він часто недбало зауважував, що то «найбільша дурня, яку я будь-коли чув». Дехто з команди засновників Macintosh пригадував, що Джобс «мав рідкісний дар бачити ваше слабке й вразливе місце, і він змушував вас щулитися від приниження»²³. Гроув був ввічливіший, але не менш нестерпний. Ми не рекомендуємо іншим генеральним директорам та керівникам наслідувати їхню агресивну поведінку, але було б непогано перейняти той запал, який супроводжував словесні нападки. Гейтс, Гроув і Джобс усі були «шукачами правди», як колись назвав Гроува один зі співробітників Intel²⁴. Вони поважали колег, які мали достатньо розуму, знань та сміливості, щоб довести свою правоту. Джобс, наприклад, говорив у своєму інтерв'ю 1995 року: «Мені байдуже, чия правда, я дбаю про результат»²⁵. Визнаючи вміння Джобса залякувати і його готовість відступати в разі власної неправоти, команда розробників Macintosh навіть започаткувала щорічну премію для того, кому найкраще вдасться протистояти Джобсу.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ