

Посвящается Эмме и Джорджине
Майкл Блумберг

Посвящается Якобу, Натану и Лидии
Мэтью Уинклер

Наша попытка ответить на вопрос:
«Чем же занимается папа?»

Michael Bloomberg

With invaluable help from Matthew Winkler

**BLOOMBERG
BY BLOOMBERG**



John Wiley & Sons, Inc.

Майкл Блумберг

При содействии Мэтью Уинклера

БЛУМБЕРГ О BLOOMBERG

Перевод с английского



СКОЛКОВО
Московская школа управления

**Москва
2010**

УДК 65.011+004
ББК 65.290с51-212
Б70

Редактор Ю. Быстрова

Блумберг М.

Б70 Блумберг о Bloomberg / Майкл Блумберг при содействии Мэтью Уинклера ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 224 с. — (Серия «Сколково»).

ISBN 978-5-9614-1237-6

Майкл Блумберг — культовая фигура для многих бизнесменов. И не только потому, что он яркая личность, миллиардер, один из самых богатых людей в мире, мэр Нью-Йорка, создатель и владелец информационного агентства Bloomberg — ведущего поставщика финансовых новостей по всему миру. Для многих имя Блумберга — это синоним инноваций, смелости и нестандартного, хотя и крайне взвешенного подхода к бизнесу.

В своей книге Майкл Блумберг рассказал о том, как ему удалось добиться всего, чего он добился, и описал историю своей жизни и своей компании.

УДК 65.011+004
ББК 65.290с51-212

© Michael Bloomberg, 1997, 2001

ISBN 978-5-9614-0633-7 (Серия «Сколково»)
ISBN 978-5-9614-1237-6 (рус.)
ISBN 0471208884 (англ.)

Руководитель проекта *А. Деркач*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *В. Муратханов*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Художник обложки *С. Прокофьева*

Подписано в печать 20.02.2010.
Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 14 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ | 7 |
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 9 |
| 1. ТАЙНАЯ ВЕЧЕРЯ История моего увольнения: Тэrrитаун, 1981 | 11 |
| 2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я! Школа, работа и удары судьбы..... | 17 |
| 3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ Предпринимательство: призвание и любимое занятие | 43 |
| 4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ! Элементарная журналистика, а не высшая математика..... | 67 |
| 5. «НЕТ» — ЭТО НЕ ОТВЕТ Истеблишмент, невежество и высокомерие..... | 87 |
| 6. ЯЗЫК ДЕНЕГ Основы мультимедиа..... | 103 |
| 7. КОМПЬЮТЕРЫ ДЛЯ ДЕВСТВЕННИКОВ Технологии: политика и обещания..... | 121 |
| 8. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ Путь Bloomberg | 145 |
| 9. ИДЕМ ДАЛЬШЕ! Америка — замечательная страна..... | 169 |
| 10. ЗА СТЕНАМИ ОФИСА Мои убеждения, принципы и характер..... | 183 |
| 11. БОГАТСТВО, МУДРОСТЬ, ТРУД Благотворительность и общественная деятельность | 201 |
| ПОСЛЕСЛОВИЕ | 221 |

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

«Кажется, я всегда шел против течения», — мимоходом заявляет в своей книге Майкл Блумберг. Это может показаться странным. В конце концов, речь идет не о каком-нибудь нон-конформисте-бунтаре. Благополучное детство, степень MBA в Гарварде, работа в банке — все это выглядит как предсказуемый путь пай-мальчика из хорошей семьи, ведущий прямоком в десятку богатейших американцев. Однако более близкое знакомство с биографией Блумберга не оставляет сомнений: одно из качеств, в наибольшей степени послуживших его предпринимательскому успеху, — врожденная любовь к риску.

Пристрастие к продуманным, но рискованным затеям проявляется не только и не столько в выборе развлечений (на счету пилота Блумберга несколько воздушных происшествий, каждое из которых могло стоить ему жизни), сколько в деловых решениях. Крайне рискованной идеей было в 1981 году на собственные сбережения запустить разработку компьютерных терминалов для финансистов — товара, рынок для которого в те времена не существовал. Не менее рискованно было в 1990 году с нуля организовать международное информационное агентство, вступив с командой из шести человек в лобовую конкуренцию с мировыми гигантами информационного бизнеса. В книге подробно рассказано, как принимались эти решения и как они преобразили информационную индустрию.

Поскольку книга «Блумберг о Bloomberg» посвящена бизнесу, в ней не описано другое смелое решение, определившее судьбу Майкла Блумберга в новом веке. В 2001 году миллиардер отошел от управления компанией, чтобы баллотироваться на пост мэра Нью-Йорка. Американская публичная политика — игра для профессионалов, и, чтобы добиться в ней серьезных успехов, нужно, почти как в большом спорте, играть с юности. Начать политическую карьеру в без малого 60 лет, да еще и с неожиданного перехода в стан республиканцев — и это в Нью-Йорке, где 68% электората поддерживает Демократическую

партию, — весьма неординарный поступок. Однако Блумберг не только выиграл первые в жизни выборы, но и по сей день руководит городом.

Управленческий опыт, накопленный в бизнесе, помог новому мэру не только провести Нью-Йорк через два тяжелейших экономических кризиса, но и добиться выдающихся успехов в социальной сфере. Заметно улучшились показатели в здравоохранении; доля подростков, оканчивающих старшую школу, выросла с 51 до 68%; преступность упала на 35%. Эти достижения стали возможны благодаря креативным решениям и разумному риску — другими словами, благодаря предпринимательскому подходу. Деятельность Майкла Блумберга наглядно показывает важность предпринимательского подхода и профессионального управления как в бизнесе, так и в общественной и государственной деятельности. Его опыт, несомненно, будет интересен российским бизнесменам и, в частности, студентам школы СКОЛКОВО.

*Андрей Волков,
ректор Московской школы управления СКОЛКОВО*

ПРЕДИСЛОВИЕ

В мае 1997 года, когда книга «Блумберг о Bloomberg» появилась на полках книжных магазинов, вышла новость о том, что был установлен 75-тысячный терминал Блумберга. К этому результату мы шли целых 15 лет, увеличивая стоимость годовых продаж до 1,3 млрд долларов. Многие представители СМИ предполагали, что наш 15-летний старт-ап затянулся и недалек тот час, когда нас «переплюнут» более молодые и «продвинутые» компании. Это был период расцвета новой экономики в Интернете. Понятие «чистая прибыль» стало старомодным, так как сотни «гениальных» руководителей фирм в возрасте от 20 до 30 лет настаивали на том, что теперь приемы ведения бизнеса изменились в связи с тем, что появился огромный электронный рынок, в котором задействованы миллионы людей.

По мере того, как «точка сот» — бум превращается в «точка сот» — крах, мы все меньше внимания обращаем на мнения «аналитиков», ставящих под сомнение существующую модель ведения бизнеса. И мне приятно заметить, что последние пять лет компания Bloomberg смогла достичь больших результатов, чем я мог предположить: мы установили 155-тысячный терминал в мае этого года, приблизив наш годовой доход к скромной сумме 3 млрд долларов США. Число сотрудников увеличилось больше чем в два раза, достигнув 7700 человек в 108 офисах, обслуживающих клиентов в 126 странах мира. Несомненно, мы экономически преуспели. Но наш успех стал возможен только благодаря нашим сотрудникам. Люди по-прежнему остаются самым важным активом компании, и для нас нет ничего более важного, чем удовлетворение потребностей клиентов. Единственный способ обеспечить самый лучший уровень обслуживания клиентов — это обеспечение таких же стандартов для самих сотрудников. Мы все так же чувствуем себя как «сельди в бочке» в нашем тесном офисе, и я подозреваю, что это так и останется «вечной» нашей проблемой. Но даже после того,

как наши продажи упали в период экономического спада, никто из сотрудников компании не потерял работу. Редкие исключения составили лишь те, кто действительно не справлялся со своими обязанностями. Мы все еще ощущаем себя молодыми, у нас нет чувства страха перед провалом.

Настоящей проверкой для руководителя любой компании является то, как идут дела в фирме после его смерти. За исключением моей семьи, для меня нет ничего более важного, чем благополучие сотрудников моей компании и их близких.

На протяжении более чем 10 лет в нашей компании работает команда руководителей, каждый из которых отвечает за разные сферы деятельности: продажи, обслуживание, новости, программирование и сбор данных. В начале этого года мы попросили всех руководителей временно делегировать свои полномочия подчиненным, и в течение двух месяцев каждый из них изучал работу других отделов компании. Также мы расширили состав совета директоров, и я попросил руководителя отдела продаж в Лондоне занять новую должность — главного операционного директора. Немногие молодые компании могут похвастаться таким высоким уровнем профессионализма и лояльности, как в Bloomberg.

Задолго до того, как я начал заниматься активно общественной работой, посвящая ей огромное количество времени, я начал постепенно делегировать полномочия по управлению компанией руководящей группе. Экономические показатели деятельности Bloomberg за последние четыре года затмевают результаты предыдущих 15 лет работы. Такое положение дел отражает стремление сегодняшней команды к успеху, поэтому мне не нужно постоянно присутствовать в офисе и вникать в мельчайшие детали, как это было на протяжении предыдущих лет.

К счастью, трудовой и моральный дух Bloomberg со временем только укрепляется, со мной или без меня. Я надеюсь, наши успехи, история, трудности и достижения заинтересуют вас и вам будет приятно читать эту книгу.

1. ТАЙНАЯ ВЕЧЕРЯ

История моего увольнения: Тэрритаун, 1981

Трудно поверить, но все это происходило именно со мной. Мне было 39 лет, когда я услышал: «Вот твои 10 миллионов, ты свободен». В одно прекрасное летнее утро Джон Гутфройнд, управляющий партнер крупнейшей фирмы на Уолл-стрит, и Генри Кауфман, тогда всемирно известный экономист, сообщили мне, что моя карьера в Salomon Brothers закончилась. «Ты должен уйти», — сказал Джон.

В субботу, 1 августа 1981 года, я остался без работы, которая за последние 15 лет стала для меня смыслом жизни. Я работал 12 часов в день, шесть дней в неделю, и вот: «Свободен!»

Все это время я ощущал свою принадлежность не только к одной из наиболее процветающих брокерских фирм в стране, но и к самой Уолл-стрит. Так считал не только я. Если верить прессе, так оно и было. И вот совершенно неожиданно я оказался больше не нужен. Теперь я стал генеральным партнером, а не наемным сотрудником. Но как бы то ни было: я уволен!

Больше я не буду узнавать последние новости, не буду принимать решений, я больше не буду приносить фирме ни прибыли, ни убытков, я не буду больше никогда ее частью. «Мы» превратилось в «они и я».

«Что ты думаешь по поводу продажи компании?» — спросил Генри.

«Если я ухожу, то лучше не ждать и сделать это прямо сейчас», — ответил я. Особенно с учетом того, что сама сделка делала меня богаче на 10 млн долл. Америка — удивительная страна.

* * *

Исполнительный комитет Salomon Brothers принял решение о слиянии партнерства, просуществовавшего 71 год, с торговой компанией Phibro

Corporation (ранее входившей в состав Engelhard Minerals and Chemicals). Мы узнали об этом в жаркий летний вечер в пятницу на таинственном собрании партнеров с пометкой «явка обязательна, совершенно секретно», которое проходило в конференц-зале Тэrrитауна, бывшем нью-йорском особняке светской львицы Мэри Дьюк Биддл. Сотрудники службы безопасности стояли по всему периметру здания, проверяя каждого участника на входе. (И все-таки они не заметили фотографа из журнала *Fortune*, который был предупрежден обо всем заранее о и уже спрятался в кустах. Неплохо для такого уровня секретности!) Для всех 63 участников это было последнее собрание в качестве партнеров Salomon Brothers, и именно тогда Гутфройнд и Кауфман сообщили мне о моем увольнении.

Перед ужином мы собрались в большом конференц-зале. Высокооплачиваемые юристы и бухгалтера, получавшие сверхурочные за работу, расположились в сторонке. Украдкой обмениваясь взглядами, они заметно нервничали, возможно, опасаясь того, что ситуация начнет развиваться не по заранее составленному сценарию. Столы и стулья были расставлены таким образом, чтобы члены исполнительного комитета могли видеть все «свое войско». На столе напротив каждого стула лежала персональная темно-серая кожаная папка. Я сел на свое место, и, хотя нас попросили дожидаться начала совещания, я, впрочем как и все остальные, немедленно ее открыл. Первое, что я увидел, были финансовые прогнозы для нашей компании после ее слияния с Phibro Corporation, тогда еще малоизвестным дилером, торговавшим нефтью, металлами и сельскохозяйственным сырьем. Дальше шли прогнозы прибылей и убытков, балансовые отчеты, правовые документы и другая корпоративная тарабарщина. Вторая часть презентации оказалась куда интереснее: в ней говорилось о том, чем эта сделка обернется конкретно для меня. Миллионы долларов в кармане!

Беспредметным речам, казалось, не будет конца. Исполнительный комитет намеревался продать активы партнерства Salomon Brothers. Это было уже заранее принятое решение: процесс напоминал пародию на заседание суда присяжных в случае, когда свидетели собственными глазами видели, как обвиняемый спустил курок. Никаких смягчающих обстоятельств, исход уже известен. Тем не менее все собираются в зале и старшина присяжных задает вопрос: «Это сделал он?» И все 12 человек хором выносят приговор: «Виновен!»

«Давайте подведем итог».

«Это невозможно. Мы должны предоставить обвиняемому доказательства. Предлагаем остаться еще на час, чтобы обсудить наше решение».

В Тэrrитауне разговор продолжался ровно 60 минут. В зале преобладала атмосфера торжественности. Все были очень серьезны. Некоторые интересовались различием в корпоративной культуре, других беспокоили возможности карьерного роста и уровень заработной платы, третьи проявили интерес к структуре управления и вероятности дублирования функций персонала.

1. ТАЙНАЯ ВЕЧЕРЯ

Никакого отношения к делу! Исполнительный комитет хотел этого слияния и мог бы проголосовать за это решение самостоятельно. Да, нас поставили перед свершившимся фактом. Но стоит справедливо заметить, остальные партнеры проголосовали 100 процентов «за». И никто из присутствовавших, включая меня, ни на секунду не сомневался в правильности этого решения. Для нас как для собственников это была очень выгодная сделка.

К началу ужина все уже было сказано и сделано. Все выглядели по-деловому сдержанно, с трудом пытаясь скрыть широкую улыбку за маской серьезности. Каждый участник собрания вдруг оказался сказочно богат. До этого момента партнерские деньги представляли собой лишь цифры в бухгалтерском балансе движения капитала, некое подобие «фантиков». Мы бы могли потратить их на благотворительные цели, или уйти на пенсию, или подождать еще лет 10, чтобы ими распорядиться. В остальном (не считая ежегодно выплачиваемых 5%) мы были богаты только на бумаге. Но это все было тогда. А сейчас все складывалось совершенно иначе. Неожиданно наше богатство стало реальностью. И принадлежало только нам. Деньги уже фактически лежали у нас в карманах!

Мы не должны были разглашать эту информацию до понедельника, пока не выйдет официальное уведомление. Никто, как внутри компании, так и за ее пределами, не знал о готовящейся сделке. (Тем не менее мой друг и партнер Боб Саломон еще накануне о чем-то догадывался. Не зря он обратил мое внимание на Phibro Corp в списке котировок акций перед тем, как мы отправились на совещание в Тэрритаун. Он оказался прозорливее всех нас!) Исполнительный комитет ничего не сообщил вышедшим на пенсию компаньонам-вкладчикам, даже Биллу Саломону, «патриарху» компании. Он узнал об этом два дня спустя, когда возле его летней резиденции в Саутгемптоне приземлился вертолет с уполномоченными представителями компании.

Вопреки всем инструкциям многие партнеры уже в пятницу вечером позвонили своим женам, чтобы сообщить неожиданную новость. Мне показалось неразумным «подставлять» свою жену в случае возможной утечки информации. Ничего бы не случилось, если бы она узнала об этом днем позже. Другие не разделяли моего мнения по этому поводу. Один из партнеров позвонил жене, которая в это время находилась в загородном клубе. Новость настолько ее потрясла, что она не смогла сдержать радости и вбежав в гостиную, сообщила всем присутствующим: «Мы разбогатели, мы стали богатыми!» К счастью, никто не обратил на это никакого внимания. После совещания мы ели жирные стейки и пили крепкие спиртные напитки. Играли в бильярд, курили кубинские сигары, резались в покер и громко смеялись. Все это походило на отличную студенческую вечеринку, затянувшуюся до рассвета. Мы ни о ком и ни о чем не думали. Это был наш праздник. Мы долго работали ради этого момента, и, заслужили мы того или нет, факт оставался фактом!

* * *

На следующий день, в субботу, несмотря на жуткое похмелье, каждый из нас пошел на встречу с двумя членами исполнительного комитета. Я встречался с Гутфройндом и Кауфманом. Большинству партнеров (а всего их было 63) было предложено остаться в новой организации. Однако это был не мой случай. Мою участь разделили еще полдюжины партнеров.

Встреча с новыми собственниками не представляла для меня никакого интереса, так как все происходящее меня уже не касалось. Чувствовал ли я грусть и боль по возвращении домой? Несомненно, но я был слишком горд, чтобы это показать. Кроме того, я получил неплохую компенсацию: 10 млн долларов наличными и конвертируемые облигации. И если пришла моя пора уходить, то это было самое подходящее время. Я мог получить свою долю уже тогда, а не, например, лет через 10. Кроме того, с учетом дополнительной премии, выплачиваемой Phibro при слиянии двух компаний, мой капитал увеличивался в два раза. Так как решение о моем увольнении из Salomon было принято без меня, я даже не стал его оспаривать. Какой смысл? Даже если бы я добился того, чтобы меня оставили, это было бы временной мерой, поскольку я прекрасно понимал, что перспектив в этой новой компании у меня нет. А тот факт, что мне придется привыкать к новой и теперь уже чужой компании, которая когда-то была «моей», уже сам по себе был мне неприятен. Если бы они предложили мне другую работу, например руководить офисом (филиалом) в Афганистане, я бы согласился не раздумывая. Так уже случилось в переломный момент моей ранней карьеры в 1979 году, когда Билли Саломон и Джон Гутфройнд сказали мне о том, что я больше не буду заниматься продажами, и поставили меня возглавлять компьютерный отдел. Тогда я был готов делать все, что они скажут. На самом деле, я очень любил свою компанию и с большим удовольствием остался бы в ней работать. По крайней мере, сам бы я никогда не уволился: в лучшие времена этого бы не случилось, а в худшие времена я ее бы точно не предал. К сожалению (или, как потом выяснилось, к счастью для меня), выбора не было — я должен был уйти.

Должен сказать, что я не принадлежу к числу тех, кто долго оглядывается назад. Что сделано, то сделано, точка. Ведь жизнь продолжается!

* * *

Хотя формально Salomon уже принадлежала Phibro, она все еще продолжала осуществлять руководство над объединенными компаниями. Но власть перераспределялась с молниеносной скоростью. Сразу же после сделки объединенная компания получила название Phibro-Salomon. В то время, когда рынок ценных бумаг стремительно развивался, а потребительский рынок верно шел вниз, организация переименовалась в Salomon Inc. с дочерними предприятиями Phibro Energy и Philipp Brothers. Имя Philipp перестало быть

1. ТАЙНАЯ ВЕЧЕРЯ

на слуху, как, впрочем, было и пять лет назад. Поглощающая компания так и не поняла, что произошло. Приобретенная компания господствовала буквально с первого дня. Все было поставлено с ног на голову.

В процессе слияния партнеры Salomon получили свободу и шанс, который они использовали, открыв собственные фирмы, причем достаточно успешные. Лишившись контроля над руководящими работниками, Salomon подорвала свои прочные позиции. До этого момента у всех партнеров были долгосрочные перспективы внутри фирмы, обеспеченные «золотыми наручниками» в виде замороженного на 10 лет капитала. После слияния каждый стал вольным стрелком. Сегодня уже никто из тех, кто остался в Salomon и Phibro после их слияния, больше там не работает. Тогдашние партнеры, возможно, уже давно разбогатели, а появившиеся компании неплохо развиваются, в то время как Phirbo & Solomon в итоге «проиграла».

* * *

Я встретился с Билли через неделю после того, как объявили о слиянии компаний. Все, что я хотел ему сказать, было: «Спасибо за все, до свидания, и всего хорошего!» Ему было совсем невесело, я бы даже сказал, что он был просто разъярен и раздражен тем фактом, что «его» компанию продали, даже не спросив его мнения по этому поводу.

«Вы подвели меня», — сказал он.

«Билли, но ведь это были твои правила. Именно ты несколько лет назад провозгласил, что все главные партнеры, не входящие в исполнительный комитет, и партнеры с ограниченной ответственностью (кем ты сам тогда был) не имеют голоса. Ты принял решение о безграничной власти исполнительного комитета. И ты сам лично выбирал каждого члена этого комитета. И все это — результат твоих трудов, другой вопрос, ошибочных или нет. Это они приняли решение о слиянии, а не мы».

Я не думал, что Билли такой тяжелый человек. Может быть, его стиль управления, но никак не он сам. Исполнительный комитет и Джон несли ответственность за то, чтобы принять правильное для компании, а значит и для ее собственников, решение. А Билли участвовал в выборе людей, чье мнение становилось определяющим. Они действовали в соответствии с установленными им правилами. А он не мог предположить итог, и поэтому был недоволен результатами.

Я помню, что попрощался с Билли Саломоном, но не помню, чтобы Джон Гутфройнд сказал мне «до свидания». Наша следующая встреча с Джоном произошла семь лет спустя, на юбилее Джека Куглера, одного из бывших партнеров, которому тогда исполнилось 50 лет. «Здравствуй, старик, как ты?» — спросил меня Джон.

«Прекрасно, и помоложе буду, чем ты», — ответил я.

«А ты как был остряком, так и остался». На этом разговор закончился. И все равно я ему благодарен. Он нанял меня на работу, когда я, свежееиспе-

ченный магистр делового администрирования, очень в этом нуждался, и он уволил меня тогда, когда я уже исчерпал весь свой потенциал.

В обоих случаях его расчет был безупречно точным.

Несмотря на то, что мне пришлось уйти из компании не по собственному желанию, я до сих пор испытываю благодарность к Уильяму Саломону и Джону Гутфройнду. Они были моими наставниками. Они научили меня нравственности, человеколюбию, трудолюбию и заботе об окружающих. Они поощряли мое стремление к успеху и всегда меня поддерживали, даже в ситуациях поражения. Они давали мне возможность испытать себя, не говоря уже о том, что однажды они просто отпустили меня в свободное плавание, что побудило меня создать впоследствии свою собственную фирму. И я думаю, что бесконечное множество других людей, когда-то работавших в Salomon Brothers, смогут сказать то же самое про Джона и Билли. И несмотря на то, что их карьера закончилась по-разному, Билли (который ушел на пенсию добровольно) и Джон (был вынужден уйти из-за мелкого клерка, который подтасовал финансовую отчетность) внесли огромный вклад в работу компании. Именно благодаря им Уолл-стрит сегодня представляет собой престижное место работы, а я стал умнее, лучше и богаче. И вплоть до сегодняшнего дня я считаю их своими друзьями.

* * *

На неделе после «тайной вечера» партнеров Salomon в Тэрритауне, я пошел в меховое ателье на Третьей авеню, чтобы заказать своей жене Сью соболиную шубку. Тогда мы уже были женаты пять лет, и все это время я был «звездой» на Уолл-стрит. Но, к сожалению, теперь, после ужина в Тэрритауне, если бы кто-нибудь на улице спросил ее, чем занимается ее муж, наверное, она бы ответила что-нибудь вроде: «Ну, когда-то он был очень важным человеком, партнером в Salomon Brothers». Соболиная шубка смогла бы ее переключить на другие, более приятные мысли. Я бы мог без смущения рассказать о своем увольнении и о том, что теперь я руковожу начинающей маленькой фирмой. Я был «крепким орешком», крепче многих других (возможно, срабатывал механизм психологической защиты — я сам убедил себя в том, что меня не заботит мнение окружающих).

Но я очень беспокоился о том, что Сью будет стыдно за меня, когда она узнает о моем новом, менее привлекательном статусе, и она испугается, что я больше не смогу содержать семью. А соболиная шубка как будто бы скажет: «Не волнуйся. Мы не останемся голодными. Мы все еще в игре». В свой последний рабочий день, 30 сентября 1981 года, я попросил скорняка подождать меня до 19.30 и, отработав обычные 12 часов, отправился домой, захватив по дороге соболиную шубку. Сью очень обрадовалась. Мы выпили бутылку шампанского, поцеловали дочку перед сном и пошли ужинать в ресторан. На следующее утро я начал работать над созданием новой компании Bloomberg. Все только начиналось.

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

Школа, работа и удары судьбы

Длинной была дорога от того места, где я начал свой путь, к залу для конференций в Тэрритауне. Будучи выходцем из простой семьи (мой отец был бухгалтером на молочном заводе, а мать — человеком с либеральными взглядами и свободным мышлением), у меня не было никаких предпосылок для того, чтобы сделать блестящую карьеру на Уолл-стрит. Но еще ребенком я научился у своих родителей работоспособности, любознательности и упорству в достижении поставленных целей. Впоследствии благодаря этим качествам я добился успехов в университете, овладел навыками продаж в период моей работы в Salomon и в конце концов создал собственную фирму.

В Медфорде, штат Массачусетс, расположенном недалеко от Бостона, жили в основном «синие воротнички». В муниципальной школе, где я учился (школу я окончил в 1960 году), на каждом потоке было по 250 учеников. Очень немногие продолжили обучение в университетах. В основном все стремились получить профессионально-техническое образование. На уроках я откровенно скучал, пока в старших классах у нас не появилось два дополнительных курса — по истории и по литературе. Впервые я почувствовал интерес к процессу обучения.

До этого никто из педагогов в системе государственного образования не мог привлечь наше внимание к политическим дебатам или событиям того времени, а теперь мы ощущали свою принадлежность к историческому прошлому Америки. Особенно мне запомнился рассказ учителя о забастовке рабочих в 1920-х годах, поводом для которой послужил суд над анархистами Сакко и Ванцетти. Нам было удивительно слышать о том, что его мать каждый день посещала зал заседаний, чтобы просто следить за тем, как развивались события. Мы узнали о том, что одни люди считали их героями, а другие — исчадиями ада. Привнеся личностный компонент в историю, учитель

превратил ее из материала для зубрежки в реальный и значимый для нас предмет. То же самое происходило на уроках литературы: преподаватель знакомил нас с мировой классикой, вместо того чтобы вбивать нам в голову орфографию и грамматику (именно эти две вещи я так и не усвоил до конца). Обсуждение смысла произведения вместо зазубривания его содержания стало для нас стимулом к познанию. Разница в подходах к обучению была настолько велика, как если бы нам приходилось выбирать между радостью открытий или банальностью учебного процесса. Эти два предмета помогли мне расширить свой кругозор: нетрадиционный подход к изучению истории и культуры открыл для меня принципиально новый мир. Мне остается только жалеть о напрасно потраченном до этого времени. Мне кажется, что современное общество должно задуматься о том, чтобы изменить систему образования и приложить все усилия для того, чтобы дети ощутили радость познания. Невежество не должно передаваться из поколения в поколение.

В свободное от занятий время я, помнится, с большим удовольствием перечитывал роман Эстер Форбс про Джонни Тремейна, подростка, который, работая курьером, помогал бунтарям-янки в Бостоне в 1776 году. Эту книгу я перечитал несколько раз. Под впечатлением от прочитанного я садился на метро и ехал в центр города, чтобы посетить места событий, описанных в романе. Я представлял себя национальным героем в образе Георга III, вольнодумца и диссидента. Я до сих пор стремлюсь ему соответствовать. Я научился понимать глубинный смысл исторических событий и их последствий и не устаю удивляться тому, как мало полезного опыта почерпнуло человечество из уроков истории: мы до сих пор продолжаем вести бессмысленные войны, забывая о заблуждениях недалёковидных политиков, приведших к войнам, депрессиям, притеснениям, сепаратизму. Мы как гражданское общество непрерывно используем данное нам право голосования для того, чтобы привести к власти тех, кто предпочитает удобные консервативные, но совсем не эффективные методы решения сложных задач. Как избиратели мы непрестанно забываем об ошибках тех, кто не призвал к ответу чиновников, не сдержавших свои предвыборные обещания. Боюсь, что мы обречены и дальше совершать подобные ошибки.

Нахождение в рядах бойскаутов помогло мне научиться совмещать чувство товарищества и стремление к удовлетворению личных амбиций. Я гордился каждым присвоенным мне званием. Я был самым молодым орлом-скаутом за всю историю существования этой организации. Пребывание в летнем лагере бойскаутов было для меня одним из ярчайших событий года. Деньги на проживание в этом лагере я зарабатывал на продаже рождественских украшений с символикой отряда бойскаутов (кстати, это был мой первый опыт продаж). В течение шести недель мы жили в двухместных палатках под открытым небом в лесах Нью-Гэмпшира. По утрам нас будили звуки горна. Мы принимали ледяной душ. Ели хот-доги и гамбургеры в боль-

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

шой столовой, где мы по очереди чистили картошку, накрывали на столы, мыли посуду. Мне очень нравилась такая кухня, больше всего я любил пунш с ароматом винограда, который я называл «отваром». Ежедневно мы обучались стрельбе из ружья, из лука, гребле на байдарках и каноэ, плаванию, живописи, керамике и многим другим видам спорта и прикладного искусства. Самыми любимыми занятиями для нас были походы и сплавы по реке, которые устраивались раз в неделю. Наши родители навещали нас один-два раза за все лето. Именно тогда я научился самостоятельности и умению жить и работать в коллективе.

Зимой по субботам я посещал лекции в Музее наук в Бостоне, где с интересом изучал естественные науки. Это было намного увлекательнее школьных уроков. Каждую неделю в течение двух часов я сидел на этих лекциях как замороженный, особенно меня впечатляло то, что преподаватель предоставлял нам возможность потрогать все своими руками: змей, динозавров, сов. Основы физики мы постигали на практических опытах; с большим удовольствием участвовали в викторинах, проверяющих наши знания по всем экспонатам музея. Каждому из нас хотелось выделиться своими знаниями предмета и суметь ответить на все вопросы. Такой дух соперничества развил во мне четкость наблюдений, внимание к деталям и способность слушать и слышать. Однажды нас попросили определить возраст дерева, поперечный срез которого шириной в пять футов был представлен на последнем этаже музея. На некоторых годичных кольцах экспоната лампочками были отмечены исторические события в обратной последовательности, начиная с внешнего края к центру среза. Вопрос был связан с деревьями «красных» пород. И мы все были очень расстроены тем фактом, что наши казалось бы «правильные» ответы отклонялись преподавателем до тех пор, пока кто-то из присутствующих не догадался, что речь шла не о сосне, а о мамонтовой секвойе, еще одной разновидности «красного» дерева. Слушай, задавай вопросы, проверяй, думай — эти уроки я усвоил на всю свою жизнь, они помогли мне осознать истинную стоимость знаний еще за несколько лет до того, как я поступил в университет.

* * *

В школьные годы после уроков, в выходные и во время летних каникул я подрабатывал в небольшой компании по продаже электронного оборудования в Кембридже, штат Массачусетс. Технический эксперт компании порекомендовал мне поступить в Университет Джонса Хопкинса в Балтиморе. У него были знакомые в лаборатории прикладной физики при Университете, и он знал о моем увлечении естественными науками. И когда пришло время выбирать учебное заведение, я подумал: а почему бы и нет? Я подал документы и вскоре был зачислен на интересующий меня факуль-

тет. Очень надеюсь, что Хопкинс не пожалел о том, что я был в числе его студентов. Я, в свою очередь, могу сказать совершенно искренне, что сделал тогда правильный выбор. Я был среднестатистическим студентом в университете, скорее всего из-за отсутствия мотивации, а не в силу природных способностей, по крайней мере, мне хочется в это верить. По прикладным предметам я получал преимущественно С («удовлетворительно»), но на последнем курсе я взял в два раза больше предметов и вошел в число лучших студентов. И все же я не выходил за рамки образовательного процесса, читал учебные материалы, посещал лекции, внимательно слушал и усваивал полученную информацию, выполнял домашние задания. У меня никогда не возникало желания сделать больше, чем требовала программа. У меня не было интереса или интеллектуальных ресурсов для того, чтобы стать настоящим инженером, физиком или математиком. Что мне действительно нравилось, и в чем я преуспевал — так это общение с людьми. Я был избран президентом и председателем совета студенческого братства, старостой группы, в общем, я был «большим человеком» в кампусе. Я научился продвигать свою кандидатуру на избираемые должности. Я развивал свои управленческие навыки, участвуя в подготовке студенческих дискотек и вечеринок. Организуя подобные мероприятия, я стремился прийти к консенсусу и привлечь окружающих к совместной деятельности. Полученные тогда навыки пригодились мне в моей работе в Salomon Brothers на Уолл-стрит, а впоследствии — в открытии и управлении собственным делом.

Менеджмент представлялся мне очевидным выбором, когда я впервые стал серьезно задумываться о том, в каком направлении двигаться после окончания университета. Возможно, я мог бы сразу заняться поиском работы, но тот факт, что большинство выпускников Университета Хопкинса стремились получить степень магистра, повлиял на мое решение подать документы в школу бизнеса. Большой коричневый конверт из Гарвардской школы бизнеса ожидал меня в почтовом отделении кампуса.

«Отлично. Я поступил. Предлагаю пойти выпить кофе», — сказал я.

«Ты даже не хочешь открыть конверт?» — спросил меня кто-то из друзей.

«А зачем? — ответил я. — Они бы не стали отправлять такой толстый конверт, если бы там было письмо об отказе. Такое письмо приходит в тонком конверте».

* * *

Два года обучения в Гарварде не прошли для меня даром. Я изучил основы бухгалтерского учета, маркетинга, производства, менеджмента, управления, финансирования и науки о поведении человека. Гарвардские методики обучения посредством «анализа конкретных ситуаций» помогли отточить мои аналитические и коммуникативные навыки. Нет ничего более эффек-

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

тивного в образовательном процессе, чем мгновенная реакция сотни других студентов, застающих тебя врасплох, если ты не подготовлен к обсуждению темы или не можешь отстоять свое мнение.

Академические требования в Гарварде были высокими и все же оставляли желать большего. В моей группе было несколько ярких студентов, многих других я бы отнес к категории «недостаточно интеллектуально одаренных», были и те, кого я бы назвал «обычными болтунами», умеющими лишь красиво говорить. По истечении 30 лет я могу сказать, что те, кого я считал лучшими студентами, преимущественно добились в жизни успеха, вторая группа студентов преуспели чуть меньше, в то время как последние не добились ничего. Как оказалось, знание законов жизни и наличие здравого смысла были более достоверными показателями будущего карьерного успеха, чем академическая успеваемость. Учитывая тот факт, что моя средняя оценка по всем предметам была «В» («хорошо»), я уверен в правильности этого утверждения.

Как ни странно, но я был больше впечатлен своими сокурсниками, чем их академической успеваемостью. Будучи выходцем из рабочей семьи из Медфорда, думал ли я, что когда-нибудь стану учиться с сыновьями известных бизнесменов, о которых я до этого читал только в газетах? Думал ли я о том, что они смогут подняться на вершину карьеры только потому, что их отцы смогли достигнуть таких высот? (На самом деле, многие из них так и не смогли.) Надеялся ли я в тайне на то, что знакомство с их родителями приведет меня к карьерному росту? (Некоторые из компаний, принадлежащих тем известным бизнесменам, уже давно не существуют). Стремился ли я к тому, что бы стать знаменитым? (Сейчас вокруг наших офисов «знаменитостей» пруд пруди.) На самом деле, несмотря на то что мое обучение в Гарварде свело меня с очень многими полезными людьми, никто из тех, кто производил на меня впечатление в студенчестве, не входит в круг моих нынешних знакомых.

* * *

Получив степень магистра в области делового администрирования в 1966 году, я все еще не представлял, каким образом будет дальше складываться моя жизнь и карьера. Как большинство других молодых людей моего поколения, я ожидал, что сразу после окончания университета пойду воевать во Вьетнам. Насколько я знаю, никто не поддерживал эту войну и сама мысль о возможной гибели в тропических лесах Вьетнама вряд ли могла кого-то обрадовать, но внешняя политика правительства никогда не подвергалась сомнению. Независимо от того, что писала пресса, я не знал никого, кто бы пытался уклониться от службы. Дома, в школе, в лагере бойскаутов, в спортивных соревнованиях, в политических дебатах, в газетах — через всю нашу жизнь пронесли мы чувство долга, преданности, ответственности и патриотизма. По пальцам можно было сосчитать тех, кто выходил на де-

монстрации, петушился и писал о гражданском неповиновении. Как правило, мы все шли на зов Дяди Сэма беспрекословно.

Я был военнообязанным и после окончания Гарварда должен был получить звание младшего лейтенанта. За три месяца до окончания университета я проходил плановый медицинский осмотр. Я был в прекрасной физической форме и потому немало удивился заявлению доктора о том, что я не годен к службе в армии по причине плоскостопия.

Стоило бы порадоваться тому, что мне не придется рисковать жизнью. Но я прекрасно сознавал то, что это была всего лишь временная отсрочка. Если вдруг возникнет необходимость пополнить ряды военнослужащих, то поставленный диагноз уже не будет рассматриваться как уважительная причина.

И кто знает, в какие войска меня распределят и каким образом к тому времени будет складываться моя карьера? Поэтому я приложил все усилия, чтобы попасть под категорию 1А и пойти служить сразу после окончания Гарварда. Я обращался к сенаторам и конгрессменам с просьбой пересмотреть решение. И это было вызвано не только желанием служить своей стране, но и возможностью распоряжаться собственной жизнью. Еще тогда я прочувствовал вкус обещаний представителей власти, которые никогда так и не подкреплялись делом. Кроме формальных ответов («Мы постараемся сделать все возможное»), не было предпринято ни одного действия. Так или иначе, несмотря на то что в середине 1960-х каждый молодой человек в возрасте до 25 лет рассматривался как потенциальный военнослужащий, призывная комиссия меня больше не беспокоила. В конечном итоге война завершилась, и Вьетнам мне больше не угрожал.

* * *

Что мне теперь делать, в каком направлении двигаться? Оставалось всего 12 недель до окончания университета, а я не знал, как мне распорядиться своей жизнью, где я смогу использовать полученные знания. У меня не было никаких мыслей по этому поводу, и я не договаривался о собеседованиях. Мой сокурсник и хороший друг Стив Фенстер, который впоследствии стал членом совета директоров в моей компании (пять лет назад он умер от рака), посоветовал мне обратиться в Salomon Brothers & Hutzler (так тогда называлась эта компания), а также в Sachs & Co. и рассказать им о том, как я мечтаю стать продавцом или трейдером. «Что это за компании? — спросил я. — Чем я буду там заниматься?» Несмотря на упорство, с которым я изучал кейнсианскую теорию и разбирался в сложных учебниках по финансам, я не имел четкого представления о том, чем занимаются люди, работающие на Уолл-стрит. Я мог предположить, что когда-нибудь я буду работать в качестве топ-менеджера в строительной или производственной

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

компании или заниматься недвижимостью, как мой лучший друг из Гарварда Рон Буркс. (До 1980-х годов работа на Уолл-стрит не представляла интереса для новоиспеченных обладателей степени MBA.)

«Не беспокойся, — сказал мне Фенстер. — Просто делай, как я сказал».

Стив работал в Пентагоне у Роберта Макнамары как «выдающийся молодой ученый», а кроме того, подрабатывал летом в Morgan Stanley. Я послушался его совета, так как других более интересных идей у меня все равно не было, а Стив был уверен, что я буду рад любой работе в любой компании. На мое счастье, в то время работа в сфере продаж или операций с ценными бумагами считалась не совсем престижной. А так как я не входил в круг знакомых Рокфеллера и мой отец не был магнатом, то такая профессия была как раз для меня. Хотя для выпускника привилегированного университета, входящего в Лигу плюща, это было не лучшим началом карьеры в отличие от инвестиционно-банковской деятельности или исследований и анализа. По крайней мере, дети влиятельных родителей вряд ли бы снизили до этого уровня, им не пристало пачкать руки, снимая трубку телефона, чтобы поговорить с потенциальным клиентом. Почему-то никто не помнил о том, что любая сфера деятельности так или иначе завязана на продажах — продаются фирмы, идеи, интеллект. Не говоря уже о том, что председатели инвестиционных банков находились в равной зависимости как от своих аналитических способностей, так и от обширной клиентской базы. А если принять во внимание тот факт, что искусство продавать является синонимом способности отделять зерна от плевел, дисциплинированности, концентрации и стремления к успеху, то все встает на свои места. Тем не менее в те дни ни один уважающий себя сотрудник банка или аналитик даже думать не хотел о том, насколько его бизнес зависит от правильно проведенных телефонных переговоров. Поиск заказчиков считался делом недостойным. На трейдеров и продавцов смотрели как на попрошайек. Уважающие себя люди зарабатывали другим путем.

Но я вышел из среды, где классовые различия не имели значения. Я и не подозревал о том, что существуют такие нюансы, а если бы кто-нибудь попытался мне это тогда объяснить, то вряд ли бы я смог понять, о чем идет речь. Я вырос на традиционных американских представлениях о стране равных возможностей, хорошим примером были ценности, декларируемые моими родителями: много трудись, цени образование и умей самостоятельно справляться с работой (умственной или физической). Учитывая тот факт, что мне нужно было выплатить ссуду за обучение в университете, любая хорошая работа была для меня на вес золота. Уже позже, работая в Salomon Brothers и руководя своей компанией, я понял, что «люди дела» получают из бедных и голодных, из тех, у кого в глазах горят амбиции, а в животе огонь, из тех, кто не имеет представления о социальных различиях. Именно они достигают высот.

Так как я был одним из немногих выпускников Гарвардской школы бизнеса, желающих пополнить ряды Уолл-стрит, меня сразу же пригласили на интервью в обе компании, предложенные Стивом. Мое первое собеседование на должность трейдера проходило в нью-йоркском офисе Goldman, Sachs, где я был представлен Густаву Леви, управляющему партнеру компании и человеку-легенде. «Майк, познакомься, это мистер Леви».

Передо мной стоял совершенно обычный на первый взгляд человек, одновременно близкий и далекий, в круг друзей и знакомых которого, включавший всемирно известных политиков и финансистов, я пока еще не входил. Мы обменялись рукопожатием и стандартными любезностями. Не имея представления о его реальном статусе, я не смог тогда оценить его по достоинству. Гус, как его называли в окружении, был человеком с большой буквы, он сделал очень много добрых дел для других людей. Прошло уже много лет со дня его смерти, но о нем все еще вспоминают как о банкир-новаторе, заслуживающем доверия эксперте и блистательном авантюристе. Жаль, что у меня не хватило смелости и ума, чтобы задать ему несколько вопросов и просто пообщаться с ним до того, как он ушел из жизни.

После интервью в Sachs, я отправился в Salomon Brothers & Hutzler. И в этой маленькой фирме, торгующей облигациями, я был, пожалуй, единственным претендентом из Гарварда на должность трейдера. Как выяснилось, сама компания, в общем-то, и не стремилась к тому, чтобы заполучить себе высокомерных обладателей степени MBA. Когда менеджер по персоналу Стюарт Аллен проводил меня по офисам компании, у меня завязалась беседа с человеком, которого мне представили как Билли (полное его имя я не уловил). Мы разговаривали об учебе, Нью-Йорке, погоде и много еще о чем. Он казался очень дружелюбным.

«И как тебе Билли?» — спросил мой сопровождающий, после того как он ушел.

«А кто это?» — ответил я вопросом на вопрос.

«Это и есть Уильям Саломон».

Подумать только, я даже и не догадывался. Для меня это был просто очень приятный человек, отличный собеседник. Теперь, когда я уже был на «ты» с Билли, управляющим партнером одной компании, и познакомился с мистером Леви, главным человеком в другой компании, я понял, где мое место.

Само интервью в Salomon я проходил не с Билли, а с тремя другими сотрудниками компании: менеджером по продажам Гарри Нельсоном, руководителем отдела торговли обыкновенными акциями Сэнди Льюисом (сыном Сью Льюиса, который в то время был управляющим партнером Bear, Stearns) и со вторым партнером Джоном Гутфройндом. Мы сидели в зале для конференций без окон. Меня впечатлили предметы искусства (как оказалось, арендованные). Я никогда раньше не видел произведений искусства, кроме

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

как в музеях. Когда я вернулся на обязательное повторное собеседование с той же группой людей, мне было предложено 9000 долл. в год. В это же время менеджер по продажам Дик Меншел из Goldman, Sachs предложил мне 14 000 долл. в год — среднюю стартовую зарплату для выпускников бизнес-школы Гарварда.

«Послушайте, я не могу позволить себе работать в Salomon, — сказал я Нельсону, Льюису и Гутфройнду. — Я бы очень хотел. Просто был бы счастлив. Но у меня даже нет другой одежды. — Для тех, кто сидел на последних рядах в аудиториях Гарварда, основной формой одежды были джинсы и форменный университетский пиджак. — У меня нет жилья, нет счета в банке. Все, что у меня есть, — ссуда, полученная в National Defense на мое обучение, а моя работа на кампусе на автостоянке не позволила мне накопить какие-либо сбережения».

«Сколько ты хочешь?» — поинтересовался Гутфройнд.

Я подумал, что если попрошу 14 000 долларов, то они могут счесть меня слишком жадным. Просить меньше означало дать им возможность увеличить эту цифру. Очевидно, они это понимали. Если моя зарплата будет достаточной, я смогу концентрироваться на работе, а не на том, на что купить себе еды.

Поэтому я сказал: «Я бы хотел 11 500 долларов».

«Хорошо, — ответил Гутфройнд. — Мы предлагаем тебе зарплату в 9000 долларов и оплату ссуды в 2500 долларов». Он встал и вышел из комнаты. Максимум, что я смог выторговать. «Ну что ж, договорились», — поддержал Сэнди Льюис. «Но я не сказал, да или нет», — попытался возразить я. «Это не имеет значения».

Все решилось. Я подписал соглашение о займе (по крайней мере, без процентов). В первый год мое вознаграждение составили списанные с моего основного займа 500 долл., в последующие двенадцать месяцев была погашена вся сумма. В 1973 году я «поставил в рамочку» документ с подписью Гутфройнда, в котором говорилось о том, что я выплатил компании всю сумму кредита, и объявление в газете о том, что я стал главным партнером компании.

* * *

Сказать о том, что я вписался в структуру Salomon и полюбил эту компанию, значит ничего не сказать. Я просто растворялся в ней, каждый день, каждую минуту. В 1966 году Уолл-стрит еще не была бездушной бизнес-структурой, какой она является сегодня. Тогда сотрудники не меняли легко работу по шесть раз за десять лет. Тогда не было такой текучки кадров. Люди быстро превращались в типичных представителей Morgan Stanley (A. G.), Becker, KL (Kuhn Loeb) и т.д. Они не отождествляли себя со своим рабо-

тодателем, они просто вбирали в себя индивидуальные особенности компании. В свою очередь, компании представляли собой коллекцию индивидуальных особенностей своих сотрудников. С самого первого дня моей работы в Salomon я был типичным «представителем Salomon». В то время как многие суперкомпании жаждали привлечь выходцев из высших слоев с отличными манерами, правильным произношением и образованием, полученным в одном из университетов Лиги плюща, Salomon представляла собой больше меритократию (систему, при которой положение человека в обществе определяется его способностями), где ценили пробивных людей, терпимо относились к экстравагантности и с одинаковым отсутствием интереса относились как к обладателям научных степеней, так и к отчисленным за неуспеваемость. Я отлично вписывался в эти стандарты. Это была моя компания.

Мы вбирали в себя основные качества работодателя по вполне определенным причинам — на Уолл-стрит в то время большую роль играла не личность, а организация. Мы никогда не говорили о себе в единственном числе. Однажды Билли Саломон случайно услышал, как один из трейдеров сказал клиенту: «Я куплю у вас 50 000 акций». (Достаточно громко Билли поинтересовался, откуда на личном счете трейдера такая сумма.) Сегодня многие компании потеряли «дух семьи», принимая и увольняя людей сотнями. Ощущение корпоративного духа исчезло, а личные амбиции стали необузданными. Все сотрудники стремятся стать «Номер 1», каждый хочет быть ковбоем. Даже самый младший игрок в команде трейдеров рассматривает себя как личность и ведет себя как этакая эгоцентричная суперзвезда. Сегодняшние работники Уолл-стрит не могут по достоинству оценить труд своих подчиненных. Вместо того чтобы «влиться» в организацию, они предпочитают «принять» предложение о работе. Компания же становится неким механизмом, который предоставляет людям место для реализации их незаменимых (и часто несостоявшихся) талантов; в первый же день они провозглашают свой «независимый» от компании статус.

Но когда я начинал свою карьеру, возможность попасть на работу в инвестиционный банк рассматривалась как отличная перспектива на всю жизнь, особенно для таких, как я. Основной нашей задачей было подняться вверх по карьерной лестнице, стать в перспективе партнером компании и умереть в почтенном возрасте в разгар делового собрания (как это и случилось со Сью Льюисом и Гусом Леви). Возможно, кто-то из ваших коллег или партнеров был вам не по душе, но успехи компании всегда были «общими и личными одновременно». Общий успех помогал обеспечить тебе твой собственный, в то время как твои достижения способствовали развитию общей идеи. И когда в конце 1970-х это важное правило было забыто, сообщество Уолл-стрит распалось на мелкие группы. Еще Чарльз Дарвин предупреждал нас о том, чем это грозит: в процессе эволюции выживают

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

наиболее подходящие для своей среды особи, в то время как множество других добрых и достойных созданий погибает.

* * *

Партнерство Salomon представляло собой уникальную организацию. Здесь не было общепринятой корпоративной политики и соревновательного духа, как в других компаниях. Сотрудники одного ранга работали в одной комнате, сидя плечом к плечу, продвигая или продавая облигации. Как и положено в любой группе, между сотрудниками случались расхождения во мнениях. Не соглашаясь друг с другом, оппоненты могли поднять крик. Но в конечном итоге конфликт всегда заканчивался компромиссом. Шквал затихал. А в следующий раз, как правило, создавались новые альянсы. Вчерашние оппоненты становились союзниками. Страсти, подогреваемые любителями скандалов и ведущие к неразрешимым конфликтам, однако, уже больше не кипели за закрытыми дверями. Все происходило на глазах у всех, здесь и сейчас!

Так называемая «корпоративная демократия» не препятствовала развитию компании. «Расширение возможностей», так же как «самосовершенствование» и «консенсус», не рассматривались как некая концепция компании. Управляющий партнер находился на вершине иерархической лестницы, затем шел исполнительный комитет, после него генеральные партнеры и затем уже все остальные. (Партнеры считали, что обладают большей властью, чем те, кто таковыми не являлись, но на самом деле этой властью обладали немногие.) Управляющий партнер принимал в то время все важные решения. Я подозреваю, он даже не делился после этого информацией с исполнительным комитетом, не говоря уже о том, чтобы посоветоваться с ним до принятия решения. Держу пари, что исполнительный комитет даже не имел своего голоса. Но я точно знаю, что нас никто даже и не спрашивал. Это была чистой воды диктатура, простая и понятная. И в то же время удобная для всех.

К тому моменту, когда я пришел в компанию в 1966 году, мой босс Уильям Саломон, или Билли (как он предпочитал, чтобы к нему обращались), создал особую атмосферу в Salomon Brothers. Как лидер он был изобретателен и последователен. Если у него и возникали сомнения по поводу принятия того или другого решения, мы этого никогда не видели. И несмотря на то, что он был открытым и всегда готовым выслушать наши идеи, когда он говорил, что нужно идти направо, мы шли направо; если он говорил, что нам налево, никто и не думал двигаться в другом направлении. Мы знали о том, что нам не нужно было разрываться на части. Он устанавливал правила и сам им подчинялся. Было ли это «неписанным законом» компании — поступать так, чтобы не вводить в замешательство команду? Не знаю,

но сам Билл этому правилу неукоснительно следовал. И когда он считал, кто-то из сотрудников не отвечает данным стандартам, он незамедлительно собирал партнеров для того, чтобы убрать нарушителя — независимо от статуса человека в компании, это было последнее, на что обращалось внимание.

Каждый из нас в любое время мог прийти к Биллу в кабинет. Со всеми он бы на «ты», независимо от того, какую должность человек занимал. Нужно ли было сотрудникам Salomon обязательно выходить на пенсию в 65 лет? Сам Билли ушел в 63 года, когда почувствовал, что силы его оставляют. Для него не было определенного свода законов и правил. Он сам являл собой пример. Он был человек дела, никогда не бросал слов на ветер. И все остальные тянулись за ним.

Джон Гутфройнд тоже был отличным лидером, но мне всегда казалось, что у него слишком высокий уровень социальной зависимости. Мнение последнего человека, с которым он встречался, всегда определяло итог дня. В общем, мне это сыграло на руку, когда я отчаянно пытался спасти свою карьеру. Если мне удавалось последним поговорить с Джоном и убедить его в своей правоте, он мог встать на мою сторону, даже если все члены исполнительного комитета были с этим не согласны. Но, оглядываясь назад, могу сказать, что ему было очень сложно руководить компанией после того, как Билли передал ему бразды правления. Самые умные из нас поняли, что должны быть готовы к непредсказуемости, левый поворот мог легко стать правым. Такой стиль привел к расколу внутри компании. В отличие от Билли, Джон консультировался со всеми заинтересованными сторонами, прежде чем он принимал какое-либо решение. Несмотря на все благородство намерений, именно эта нерешительность повлияла на мнение избирательного комитета и, как следствие, на завершение карьеры Джона. Сравнивая лидерские качества Джона Гутфройнда и Уильяма Саломона, могу сказать, что, несмотря на твердость принципов Джона, его искренность, чуткость, стремление к равноправию, его стиль управления был менее эффективным. Что действительно отличало Билли от Джона — так это то, что Джон лучше всего разбирался в ценных бумагах, в то время, как Билли — в людях. Я не думаю, что им бы понравилось такое сравнение, но считаю, что самые лучшие времена для фирмы были в период их совместного руководства. У каждого были свои сильные стороны. Без Джона Билли было бы нелегко разобраться в вопросах финансового инжиниринга, поскольку в то время рынок ценных бумаг стремительно развивался и становился более сложным с введением таких понятий, как деривативы, свопы, ценные бумаги, обеспеченные залогом, и т.д. Если бы не Билли, Джону было бы нелегко управлять людьми, особенно когда организация разрослась до нескольких тысяч сотрудников по всему миру. И до того, как Билли ушел из компании в 1978 году, это была самая лучшая команда.

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

После того, как партнерство распалось, а моя карьера трейдера стала стремительно затухать, я начал убеждать Джона, что ему необходим помощник, который мог бы в случае чего его «встряхнуть», проанализировать его решения и помочь отточить его ответные реакции. Он со мной не согласился. Возможно, он не находил меня достаточно компетентным. А может, он просто не хотел, чтобы кто-то заглядывал ему через плечо. В любом случае, предложение рассмотреть мою кандидатуру в таком качестве не сработало.

* * *

Я пришел в ветхое здание на Уолл-стрит, 60, где находился офис Salomon, в июне 1966 года и первое свое лето провел в «клетке», вручну пересчитывая ценные бумаги. Мокрые от жары, мы сидели в душных банковских склепах в одном белье, и только упаковка из шести банок пива, периодически появляющаяся в офисе, могла немного скрасить наши будни. Каждый день после обеда мы подсчитывали наши миллионы долларов фактических облигаций и акционерных сертификатов для того, чтобы отправить их в банки как обеспечение суточного кредита. На следующее утро нам было необходимо вернуть сертификаты клиентам, и мы ждали, когда взъерошенные старички, заполняя улицы Южного Манхэттена, начнут разносить неименные акции и облигации от одной двери к другой. Получив сертификаты обратно, мы вносили их в оборотный капитал компании. К началу 1980-х, во времена компьютерных технологий, такие причудливые схемы выглядели бы уже так же нелепо, как конный экипаж. Но не тогда.

Через три месяца меня перевели в отдел покупок и продаж. Однажды, когда я опоздал с обеда, мой начальник, бывший портовый грузчик, очень громко (намеренно перед всеми сотрудниками) стал объяснять мне, что часовой перерыв на обед подразумевает, что мое отсутствие на рабочем месте не превышает 60 минут. И для высокомерных выпускников Гарвардской школы бизнеса нет исключений. Работа под руководством этого человека не стала для меня ступенью вверх и ненамного отличалась от моего просиживания в душной «клетке». И это был я, выпускник Университета Хопкинса и Гарвардской школы бизнеса, работающий не покладая рук в трущобе с изношенным линолеумом и сломанными деревянными стульями, аккуратно расставляющий тоненькие бумажки в алфавитном порядке и получающий нарекания от человека, которого, наверное, я должен был уважать, но не мог. Когда мои друзья спрашивали меня, чем я занимаюсь на работе, я, чтобы не ударить в грязь лицом, говорил, что «я изучаю методы оптимизации рабочего процесса». Ведь мои друзья работали аналитиками и инвестиционными брокерами в шикарных частных офисах с большими окнами и коврами покрытиями, а я был простым клерком. Почему я не уволился? Трудно сказать.

Со временем я все же не упустил возможность продвинуться по служебной лестнице. В конце первого года моей работы меня перевели на должность клерка в операционный зал отдела коммунальных служб. Именно здесь началась настоящая трудовая деятельность и появилась возможность зарабатывать. Именно в этом отделе продавались и покупались облигации электрических и газовых компаний. Отделом руководили два партнера Salomon — Ира Лектман и Конни Маниатти. В мои обязанности входило обновлять реестр торговых позиций в соответствии с текущим оборотным капиталом компании в процессе торговли. После того, как один из партнеров подписывал транзакцию (крупные сделки требовали подписи обоих партнеров), я ставил печать с последующим порядковым номером и вносил информацию в реестр. Транзакционные билеты перемещались по конвейерной ленте во вспомогательный офис, откуда еще совсем недавно мне посчастливилось уйти. По крайней мере, теперь я ощущал свою принадлежность к капиталистической системе. Штамповка и обновление реестра, я чувствовал, что мое образование мне пригодилось! Выполнение еще одной моей обязанности в отделе обернулось для меня провалом или спасением, все зависит от того, как на это посмотреть. Мне было поручено каждое утро точить и раскладывать карандаши — шесть карандашей № 2 — на стол Иры и еще шесть № 3 — на стол Конни. Дело не в этом, просто в один прекрасный день, желая немного развлечься и, возможно, как-то выделиться, я намеренно перепутал карандаши и сломал грифели. Конни отнесся к этому спокойно. Ира же незамедлительно отправился к Джону Гутфройнду и стал требовать, чтобы меня уволили. Карандаши играли в жизни Лектмана большую роль, как мне кажется.

Джон в ускоренном порядке перевел меня из этого отдела (тем самым навсегда изменив судьбу бизнеса по продаже облигаций коммунальных компаний), временно определив меня в свой отдел синдикатов и выделив мне место за колонной рядом со своим заместителем Джемом Эльзасом. С тех пор Лектмана больше не беспокоило мое присутствие. В Salomon допускалось небольшое нарушение порядка в виде розыгрыша или шутки, но я зашел слишком далеко.

Еще через месяц я перешел в акционерный отдел, и все, чем я занимался, осталось в прошлом. Я больше не работал с облигациями. Теперь моя карьера навсегда была связана с акциями. В это же время в компанию пришел Джей Перри, легкий в общении сотрудник службы снабжения St. Louis, задачей которого стало развитие трейдингового бизнеса. На протяжении нескольких десятков лет Salomon в массовом порядке покупала и продавала тысячи облигаций в конкретных отраслях промышленности, не опираясь на биржевой бюллетень и потому избегая резких колебаний курса ценных бумаг. То же самое происходило и с акциями, когда торговый отдел предоставлял крупным организациям возможность их приобрести или скинуть

большими партиями, независимо от степени устойчивости рынка. Постепенно Salomon становилась крупнейшей в этой сфере организацией. И я был частью этого процесса, будучи правой рукой Джея, или он — моей левой рукой, как я скромно тогда о себе заявлял.

На самом деле, мы с Перри представляли собой очень динамичный союз. Мы могли продать что угодно и кому угодно. Если вам нужно было освободиться от пачки акций, мы бы смогли продать ее, при необходимости, даже вашей супруге. В те дни Salomon не была многофункциональной фирмой с полным спектром услуг, поэтому нам приходилось обходиться без многих вещей, которыми пользовались наши конкуренты. Мы не занимались исследовательской работой, анализом, налаживанием контактов. Мы просто делали то, что должны делать отличные продавцы: мы показывали весь товар, а потом подводили клиентов к тому, чтобы они сами убедили себя в необходимости заключения сделки.

«За этим стоит отличный специалист», — говорил я человеку, который, возможно, не имел ни малейшего представления о том, о каких специалистах идет речь. (Специалисты — это члены Нью-Йоркской фондовой биржи, специализирующиеся на продаже одного или нескольких видов ценных бумаг, которые поддерживают рынок по этим бумагам.) «В графике движения рынка наблюдается устойчивый подъем», — объявлял всем, кто нам поверил, Перри. «Тенденцию, мой друг, — продолжал я, — можно определить по продавцам и покупателям». Или: «Вы покупаете это, а мы помогаем вам “это” потом продать», — пели мы в унисон.

Однажды, когда мы работали над заключением одной из крупнейших, ответственных и рискованных сделок, Билли и Джон стояли у меня за спиной, молча наблюдая за тем, как я разговаривал с клиентом, опустив вниз голову, полностью сконцентрировавшись на разговоре, убеждая, выслушивая, уговаривая и задабривая клиентов. Я был очень взволнован, когда разговор закончился в мою пользу, и они это видели. «Готово», — сказал я со знанием дела и повесил трубку. Потом небрежно переложил заполненный бланк заказа для трейдера на стол. Они молча вышли из офиса. Никто не выразил восхищения, да я в нем и не нуждался. Я был восходящей звездой, от меня не ожидалось ничего другого. И я (и они) об этом прекрасно знали!

И если наши стратегии не срабатывали, у нас в арсенале всегда оставалось мощное оружие: капитал фирмы и пять высококлассных специалистов, которые имели решительность «спустить курок», когда это было необходимо. Два трейдера из отдела ценных бумаг Дэвид Хейли и Роберт Брэдли (Перри и я называли себя трейдерами, хотя на самом деле мы были просто продавцами), а также Майкл Миан, Дэвид Кирклэнд и Ганс Кертесс из операционного зала Нью-Йоркской фондовой биржи всегда могли пригрозить тем, что компания приобретет акции сама. Это заставляло покупателей перейти к решительным действиям, даже если они и стремились отсрочить момент

покупки. «Покупайте сейчас — или вы рискуете остаться ни с чем», — говорили они. И это всегда срабатывало.

Я был в восторге от всего происходящего. Продажа акций крупными блоками стала новым динамично развивающимся направлением. Впервые принцип продажи облигаций был заимствован для операций с акциями. Основоположниками этого подхода стали Сью Льюис из компании Bear, Stearns, и Гус Леви из Goldman, Sachs. Одна крупная внебиржевая транзакция за единую цену. Это был прорыв по сравнению с предыдущим методом накопления или сбрасывания партии акций посредством мелких индивидуальных сделок, совершаемых в течение определенного времени на фондовых биржах. С помощью этого новаторского подхода мы создали более широкий и динамичный рынок для громадных новых денежных пулов, которые постепенно становились основными игроками на рынке ценных бумаг: пенсионные фонды, фонды во взаимном пользовании, хеджевые фонды и пожизненная страховая рента. Таким образом, мы изменили специфику отношений купли-продажи и перевели ее из категории ведения бизнеса по принципу «для своих» в категорию открытой и честной конкуренции. Это было нечто принципиально новое, обреченное на успех и безумно интересное, и я гордился тем, что все это происходило при моем непосредственном участии (вместе с моими современниками Джинни Кларком, Брюсом Хэкетом и Джеймсом Мэсси, все эти люди впоследствии сделали очень знаменитыми на Уолл-стрит).

С течением времени Билли и Джону, несмотря на отсутствие практического опыта, все же удалось развить эту концепцию намного лучше других лидеров Уолл-стрит. Саломон и Гутфройнд отлично знали, чего стоит последовательность в действиях в сфере обслуживания. А также истинную стоимость живой рекламы, когда слухи о профессионализме и конкурентоспособности Salomon распространялись среди широких масс. До того как Билли начал управлять компанией, партнеры по долговым обязательствам инвестировали больше в облигации B&O Railroad, чем в акции Haloid (компания, которая затем стала называться Xerox). После того как Билли встал у руля компании, возобладали простые акции. Позже, когда партнеры Salomon стали жаловаться на стиль работы Перри, Джон не только лишил их возможности что-либо предпринять, но и, наоборот, выдвинул в качестве перспективных направлений торговлю блоками и андеррайтинг. Затем они потребовали, чтобы капитал Salomon — то есть, в том числе, их деньги — не подвергались риску из-за действий сотрудников, не являющихся партнерами, таких как этот молокосос Блумберг. Джон не только проигнорировал это замечание, но и позволил нам создать целый отдел энергичных трейдеров, которые смогли бы обеспечить должный уровень обслуживания, взять на себя риск и сплотить коллектив. «Никогда не позволяйте клиентам уйти от вас в другую фирму — там им могут предложить то же самое, и тогда они уже никогда не вернуться к вам, — всегда говорил

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

нам Билли. — Делайте продажи сегодня. И думайте о том, как вы сможете сделать их более эффективно завтра».

* * *

Уолл-стрит привлекала меня не только из-за денег. Я любил ее за то, что она обеспечивала мне определенный стиль жизни. Казалось, работа на Уолл-стрит могла принести несметные богатства — в действительности удача улыбнулась немногим.

Огромный финансовый успех пришел к тем, кто начинал свое дело с конкретного продукта, востребованного в реальном мире, создавал рабочие места, определял ценности и помогал людям. Это касается всех — от Джона Рокфеллера до Сэма Уолтона (и в конечном счете до Майка Блумберга, хотелось бы на это надеяться). Но, признаюсь честно, в те годы меня больше прельщали материальные блага, которыми я мог пользоваться благодаря моей любимой работе.

Мне приходилось очень многому учиться. Я познавал не только специфику работы на Уолл-стрит, но и все прелести светской жизни на Манхэттене. Я до сих пор помню, как в 1967 году впервые пошел в дорогой французский ресторан La Cote Basque в Нью-Йорке вместе с Дейвом Осборном, продавцом в Salomon, который пришел в компанию в одно время со мной (в один и тот же год мы стали главными партнерами и через несколько лет в один и тот же день нас уволили). У меня был совершенно глупый вид, так как я впервые был в таком помпезном месте. Дюжина человек сидела вокруг стола, в центре которого находилась самая большая цветочная композиция, которую я когда-либо видел.

Женщина, сидевшая справа от меня, всякий раз, как ей становилось скучно, начинала говорить со мной с таким акцентом, что я с трудом разбирал слова. Темы для разговора были не только непонятными, но, я бы даже сказал, абсолютно неуместными. Где в Европе моя семья купила летние резиденции? В какой стране зарегистрирована наша яхта? Где у нас стоит самолет? Мой покойный отец, который не зарабатывал больше 6000 долларов в год, наверное бы, уже катался по полу от смеха. И передо мной одним находилось столько столовых приборов из серебра, сколько у нас не было на всю семью. Никогда раньше я не видел, чтобы ложки и вилки были сервированы таким образом: сверху и по бокам от тарелки. Поэтому не удивительно, что, прежде чем приступить к еде, я внимательно следил за тем, что делают другие.

Помимо того что Осборн постепенно вводил меня в высшее общество, он научил меня, как правильно распоряжаться представительскими расходами. Мы водили своих клиентов в театр, на спортивные мероприятия, на завтраки, обеды и ужины. Мы даже брали их на съезды избирателей,

на игру в гольф и на лыжные курорты на западе страны, и все это за деньги компании. Устанавливая прочные отношения с клиентами, мы пользовались только первоклассными услугами. Все это было совершенно легально и безумно приятно, ведь мы могли сами выбирать, с кем, когда и где встречаться. Иногда мне казалось, что я вижу в зеркале отражение какого-то нереального мира. Однажды мы решили прокатиться на огромном черном лимузине. Такой автомобиль первый и единственный раз я видел до этого на похоронах своего отца. Поездка обошлась нам в 50 долларов, на такси мы доезжали за 2 доллара! Эта сумма могла покрыть мои недельные расходы на личные нужды, развлечения и питание. Да, эта жизнь разительно отличалась от моей предыдущей.

* * *

В обычной жизни я садился на метро и ехал на работу, где первым делом прочитывал офисный экземпляр *Wall Street Journal*, экономя 15 центов на его покупку в киоске. Я приезжал в офис в семь часов утра, когда там еще никого не было, не считая Билли Саломона. Если ему нужно было прикурить или он хотел поговорить о спорте, он обращался ко мне как к единственному человеку в торговом отделе. В возрасте 26 лет я стал другом управляющего партнера. На работе я оставался дольше всех, не считая Джона Гутфройнда. И если ему было необходимо поручить кому-то сделать поздний звонок крупным клиентам или пожаловаться на кого-то из сотрудников, то я был единственным, к кому он мог обратиться. А потом «второй человек» в компании бесплатно подбрасывал меня домой на такси. Моя вездесущность нисколько меня не обременяла — мне нравилась моя работа. Не говоря уже о том, что завязывание близких отношений с теми, кто руководил всем парадом, нисколько не помешало моей карьере.

Я не понимал, почему остальные не делали то же самое, а именно не отдавали себя целиком и полностью работе. Все лето между первым и вторым курсом магистратуры я работал в небольшом агентстве по недвижимости, расположенном на Гарвардской площади в Кембридже, штат Массачусетс. Летняя пора была очень бойкой, поскольку студенты приезжали в город, чтобы быстро найти подходящий вариант съемной квартиры и снова переключиться на отдых до начала учебного года. Мы давали типовые объявления трех-четырёх размеров в газетах, каждый модуль включал список из двадцати квартир, сдаваемых в аренду. Потенциальные арендодатели просыпались рано утром, просматривали свежие объявления по аренде недвижимости, звонили к нам в офис, назначали встречу и снова ложились спать. Спустя несколько часов мы шли смотреть квартиру.

К тому времени, как я приходил на работу, а это было в 7.30 или в 8.00 утра, телефон уже надрывался. В эти ранние часы я был в офисе совершенно

один: «профессиональные» взрослые агенты (а я был «летним подмастерьем, ребенком») появлялись не раньше 9.30 утра. Потом они очень удивлялись, почему все клиенты, приходящие в офис в течение дня, спрашивали мистера Блумберга.

Вуди Аллен однажды сказал, что 80% нашей жизни мы тратим на создание собственного образа. Я уверен, что так оно и есть. Невозможно в совершенстве овладеть искусством жить. У нас нет возможности выбирать привилегии в начале нашего жизненного пути, и мы тем более не можем рассчитывать на то, что родимся умными и талантливыми. Но кое-что подвластно нашему контролю, и это — работоспособность, желание трудиться. Наверное, есть люди, которым все дается легко и просто, без особых усилий они добиваются в жизни успеха, но мне, если честно, ни разу не довелось встречать таких людей. Только упорным трудом можно чего-то достичь. Это очень просто. Я всегда работал больше, чем тот парень (и если бы было по-другому, то не я, а он писал бы сейчас эту книгу).

И даже при такой занятости я успевал жить. Я не помню, чтобы работа лишала меня возможности развлечься вечерами или в выходные. Я встречался со всеми девушками, которые мне нравились. Я катался на лыжах, бегал трусцой и посещал вечеринки чаще, чем все остальные. И я всегда четко знал, что мой жизненный график был поделен на две части — работа и развлечения, каждая из которых занимала у меня по 12 часов в сутки. Чем больше дел я пытался сделать, тем больше времени у меня оставалось на личную жизнь.

Несмотря на то что я всегда серьезно относился к вопросу карьерного роста, у меня никогда не было четкого плана действий, я не расписывал свою жизнь как график. В отличие от многих моих одноклассников я не рассчитывал на то, что стану партнером или вице-президентом к 30 годам или миллионером к 35, или президентом США к 40 годам. Мне даже трудно было заполнить ту часть заявления на поступление в колледж, где я должен был рассказать, используя не более 1500 слов, о моих планах на ближайшие 10 лет. Как в карьере, так и вообще по жизни я никогда и ничего не планировал...

Для себя я уяснил, что жизнь устроена следующим образом: каждый день предлагает нам много пусть небольших, но удивительных шансов. И иногда удастся поймать тот самый неповторимый, ведущий к успеху. Большинство же из этих шансов, даже имеющие некоторую ценность, позволяют сделать лишь небольшой рывок. Для того, чтобы преуспеть, необходимо стабильно развиваться, а не рассчитывать на счастливый лотерейный билет. Надеяться на то, что удача обязательно улыбнется, по меньшей мере наивно. В качестве практического совета хочу сказать, что следует неустанно развивать свои способности, уделять этому максимум вашего времени и научиться продумывать ваши действия на несколько шагов вперед. Затем

необходимо остановиться и посмотреть, что же происходит, и, если требуется, скорректировать ваши планы. Пользуйтесь любым шансом, принимайте решения «под влиянием момента».

Не стройте планы на пятилетку и не ожидайте результатов от «большого скачка». Централизованное планирование не принесло ожидаемых результатов в эпоху правления Сталина или Мао и вряд ли станет полезным для предпринимателей. Философия гуру говорит о необходимости скрупулезно следовать своему плану, шаг за шагом на пути к своей цели. Они утверждают, что это приносит результаты. Но это не моя философия. Невозможно предсказать будущее. Непрерывный и самозабвенный труд увеличивает шансы на успех. Но и здесь нет никакой гарантии: все может в итоге зависеть от того, как карта ляжет. Я всегда считал, что нужно уметь «носить несколько шляп» и делать это красиво и с умом, а также брать лучшее из того, что встречается на твоём пути. Каждый значимый шаг в развитии моей компании и лично моем был больше эволюционным, чем революционным: скорее это были маленькие, но верные шаги, чем неожиданно свалившаяся на голову удача.

И я всегда оставался «гибким». Пару лет назад, когда уже прошло достаточно времени с того момента, как Salomon отпустила меня в свободное плавание, предоставив мне шанс открыть свое дело, один из журналистов спросил меня о том, что у нас не получилось осуществить в компании Bloomberg. Мне пришлось подумать, ведь до этого я рассказывал преимущественно о наших достижениях. И я ответил: «Нам удалось осуществить все, ведь мы не всегда планировали тот результат, который в итоге получали». Очень часто на практике все складывается совсем не так, как было изначально задумано: появляются непредвиденные варианты использования нашей продукции, приходят клиенты, о существовании которых мы и понятия не имели, и очень часто проваливаются те проекты, в которых мы были на 100% уверены. Нельзя отрицать ценность планирования, очень часто долгие размышления приводят к гениальным решениям. Но реализовать задуманное можно, если это то, чего ты действительно хочешь.

Потом, какой бы ни была ваша идея, вам необходимо довести ее до конца. Эту задачу проще решить, если вам нравится то, что вы делаете. Так как стремление сделать больше всегда ведет к великим достижениям, вы, в свою очередь, начинаете получать еще больше удовольствия. И вам хочется сделать еще больше, потому что ваш труд вознаграждается. И так может продолжаться бесконечно. Я всегда любил свою работу и уделял ей много времени, что в итоге и привело меня к успеху. Мне искренне жаль тех людей, которые не любят то, чем зарабатывают себе на жизнь. Они страдают на работе, становясь несчастными, не говоря уже о том, чтобы стать успешными. Что, в свою очередь, заставляет их ненавидеть свою работу все больше и больше. Каждый день на этом коротком отрезке жизни несет

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

в себе много удивительных событий, которые стоят того, чтобы с радостью идти им навстречу.

* * *

Я думал, что проработаю в Salomon не больше одного-двух лет. И хотя я рассчитывал только на «свидание» с этой компанией, но никак не на «женитьбу», мой роман с Salomon закончился только после того, как через 15 лет меня попросили уйти. Я очень рад, что каждый раз, как какая-нибудь другая компания предлагала мне работу, я отвечал отказом. У меня всегда находилась причина остаться, свежим взглядом оценивал я свою жизнь в Salomon и предпочитал сохранять ей верность. Возможно, мне просто было страшно что-либо менять. А может, у меня был некий дар предвидения, и я оставался с тем, что для меня было наилучшим в тот или иной период времени. В любом случае, оглядываясь назад, я могу сказать, что решение остаться в Salomon было верным — это подтвердилось и в конце 1981 года, в момент завершения моего бессрочного контракта с Salomon, в зале для конференций в Тэrrитауне в Нью-Йорке.

Сегодня молодые люди уже в самом начале своей карьеры стремятся получить максимальное вознаграждение за свою работу, отказываясь от дальнейшего обучения или от возможных перспектив в своей компании. Вернитесь к работе. Забудьте о деньгах именно сегодня. У вас еще будет время о них подумать. Неопытные специалисты должны устраиваться в любую приличную фирму, куда их берут, после чего основная их задача — молча обучаться тому, что они еще не умеют делать.

Лучший пример вознаграждения за терпение (возможно, самый лучший за всю мировую историю) — когда меня не сделали главным партнером Salomon, в то время как я считал, что уже дорос до этого статуса. Но даже тогда я не ушел из компании.

Только через шесть лет после прихода в компанию мои дела пошли в гору. Русоволосый мальчик, суперзвезда отдела «блоковой» торговли одной из самых преуспевающих фирм на Уолл-стрит, я был любимцем обоих управляющих. Я встречал всех важных клиентов компании, у меня брали интервью ведущие газеты, и я с головой ушел в светскую жизнь. Я сам для себя стал «более чем легендой»! И когда другие молодые сотрудники обсуждали, кто следующий войдет в число партнеров, моя кандидатура всегда возглавляла список.

Главным для меня были не деньги. Я уже выплатил свои кредиты и мог себе позволить безбедный, если не сказать расточительный, образ жизни. Я ездил на метро на работу, ходил на бесплатные концерты в Центральный парк, а мои самые романтические свидания с пивом и пиццей проходили поздно вечером на пароме в Стейтен-Айленд (поездка туда и обратно стои-

ла пять центов, еда и напитки за отдельную плату). Я жил в той же самой однокомнатной квартире в течение десяти лет и не беспокоился по поводу отсутствия машины. Я никогда много не тратил, и, в то же время, я не помню, чтобы я себе в чем-то отказывал. Веселое время, отличные друзья, замечательная работа, наличные деньги — все это у меня было.

Престиж компании был для меня превыше всего. Это был мой вызов миру, здесь я был лучшим, именно в этой конкурентной среде я мог достичь вершины своего мастерства. Школьник со средней отметкой «В», я использовал весь свой интеллектуальный потенциал и практические навыки для того, чтобы подняться вверх по карьерной лестнице. Я заслужил это партнерство, и теперь мне требовалось общественное признание моей значимости, раз и навсегда. Большому кораблю — большое плавание! Возможно, все это было только в моем представлении, так выражался мой комплекс неполноценности. И все же партнерство в Salomon Brothers было моим Священным Граалем!

Затем наступил тот самый день в августе 1972 года. Меня не оказалось в списке главных партнеров! Все остальные — те, кто был этого менее достоин или, по слухам, вообще не имел никакого шанса, были в этом списке, а я — нет. Мне было больно осознавать, что меня проигнорировали. Мне даже не с кем было поделиться своим горем. Я был совершенно одинок. И до сих пор никто не может объяснить, почему так получилось. Я не мог поверить в происходящее. Затем я стал продумывать план мести. Я искал виноватых.

Я говорил себе, что я уволюсь, или убью их всех, или застрелюсь сам. Как я буду теперь смотреть им всем в глаза?

Теперь они будут смотреть на меня и смеяться за моей спиной. Я знал, что нельзя быть таким самонадеянным. Черт подери, жизнь ничему меня не учит.

К счастью, моя вечерняя пробежка вдоль Ист-Ривер помогла мне сбросить мой гнев на мостовую, а не на руководство фирмы. На следующее утро я пришел на работу и провернул одну из крупнейших на тот момент сделок. Я должен был расставить все точки над «i». Я был максимально сосредоточен на работе. Я улыбался. Я набирал номера телефонов. Был ли я сильнее всех остальных? Никто не мог бы со мной сравниться. Я решил, что буду так же хорош в том, что я не стал партнером, как в моем когда-то стремлении им стать. Всех к черту!

Через три месяца, без предупреждения, в фирме состоялось внеплановое собрание партнеров в офисе Билла Саломона. Участники были очень серьезными и молчаливыми. Мой начальник, Джей Перри, подошел к моему столу и встал за мной

«Что нужно этим идиотам?» — спросил я, не поднимая головы.

«Они собираются сделать тебя и Дона Фойерштейна главными партнерами», — ответил Перри.

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

Он никогда не умел хранить секреты. И тут кто-то крикнул мне: «Майк, секретарь Билла Саломона, Маргарет Уилсон, звонит тебе по первой линии».

Я взял трубку: «Да, Маргарет?» Я ей всегда очень нравился.

«Мистер Саломон хочет тебя видеть».

«И Фойерштейна тоже?»

«Да. Откуда ты это знаешь?»

Билли никогда не рассказывал мне о том, почему они сделали меня партнером именно тогда, а не тремя месяцами раньше. Он принадлежал, впрочем, как потом и я сам, к школе управленцев, которые «никогда не извиняются и никогда не объясняются». Спрашивать его об этом было неприлично. Тем более что он бы все равно мне ничего не ответил. Поэтому, когда он сообщил мне эту хорошую новость, я не стал спрашивать, почему они не сделали этого раньше. Вежливо, но сдержанно я просто поблагодарил его. Даже когда я добился того, о чем мечтал и чего заслужил, я продолжал оставаться «крепким орешком».

* * *

Однажды кто-то сказал: «Хорошо обходись с теми, кто встречается на твоём пути вверх, ведь на обратном пути ты снова встретишься с ними». Я думаю, это относится и к сослуживцам: мне часто приходилось подниматься вверх и опускаться вниз, и мой опыт подсказывает мне, что в этом неотвратимом жизненном цикле встречаются разные люди.

Начиная с того момента, как я был назначен главным партнером, и заканчивая моим увольнением в 1981 году, моя жизнь в Salomon представляла собой постоянную череду взлетов и падений. В 1973 году я стремительно поднялся вверх, став партнером компании. Затем я стал управлять всеми операциями с акциями. Это произошло после конфликта между Диком Розенталем, партнером, управляющим арбитражным отделом, и Джеймсом Перри, партнером, возглавляющим отдел по продаже акций. Перри назначили руководителем офиса компании в Далласе, штат Техас, а Розенталя отправили заниматься совершенно не относящейся к его прежней деятельности работой — «заключать сделки». Меня же повысили в должности, передав в мое управление торговлю на фондовой бирже, продажу акций, арбитражные операции и конвертируемые облигации.

И несмотря на то, что формально я работал под Перри, все же каждый из нас троих — Розенталь, Перри и я — вели многолетнюю борьбу за верховенство. Даже Джей и я, проработав вместе на протяжении многих лет и представляя собой сильнейшую команду, постоянно соревновались друг с другом, особенно последние 12 месяцев до того, как его выслали на юго-запад страны. К тому времени у него появились серьезные эмоциональные проблемы. На каком-то этапе он полностью ушел в себя. Он даже

не выходил из своего кабинета и не брал трубку, когда ему звонили по деловым вопросам. А однажды утром во время завтрака, когда я встречался с двумя крупными клиентами, он ворвался в торговый зал и, игнорируя всех присутствующих, начал в порыве раздражения выбрасывать на пол вещи из ящиков моего стола, после чего удалился в свое убежище. Когда клерк позвонил в кафетерий, чтобы сообщить мне о том, что произошло, я отдал распоряжение убрать все документы обратно в шкаф и, как ни в чем не бывало, продолжил встречу. Клиенты не увидели всего случившегося, а мы с Джем никогда не вспоминали об этом инциденте. А еще через месяц после знаменитой ссоры Розенталя и Перри меня утвердили на руководящую должность.

В 1979 году моя карьера в Salomon пошла на спад. Договорные комиссии и высокая конкуренция сделали бизнес по блочным продажам акций неприбыльным. И несмотря на то, что мы контролировали большой объем сделок на Нью-Йоркской фондовой бирже, мои навыки управленца и трейдера постоянно подвергались сомнению. Объективно мы не получали никакого дохода. Затем, к всеобщему удивлению, вышло административное уведомление о том, что Ричард Розенталь войдет в исполнительный комитет и будет курировать направление по работе с акциями. Я направился к Джону Гутфройнду: «Мне нужно поговорить с вами, прямо сейчас!»

Мы пошли в комнату для конференций. «Я не собираюсь работать на Розенталя, — сказал я, сжимая в руке уведомление. — Да и он сам не захочет держать меня в штате».

«Мы знаем об этом, — сказал Гутфройнд. — Поэтому мы хотим, чтобы ты возглавил компьютерный отдел этажом выше».

* * *

Так я перешел на свою последнюю должность в компании Salomon — отдел информационных систем, который отвечал за отчетность фирмы и обеспечивал трейдеров и продавцов необходимыми аналитическими инструментами. Теперь, как и на предыдущей должности, я напрямую подчинялся Гутфройнду. Но с самого начала исполнительный комитет, а точнее один из его представителей, мой заклятый враг Розенталь, сделал мою жизнь невыносимой. Дик, который постоянно хвастался своими успехами в бизнесе, несмотря на то что даже не закончил среднюю школу в Бруклине, — завидовал тем, у кого было университетское образование, а особенно тем, у кого была степень MBA Гарвардской школы бизнеса. В середине 1960-х годов мы с Розенталем даже дружили. Наша дружба закончилась в году так 1968-м, когда я начал работать с Перри, который стал одновременно моим наставником и заклятым врагом Дика. Теперь он был полон решимости продолжить свою вражду с Джем Перри и его протеже.

2. КАПИТАЛИЗМ, А ВОТ И Я!

И когда я перешел из отдела торговли акциями в компьютерный отдел, который не попадал под его управление, партизанская война все еще продолжалась. Это была нечестная борьба. Дик никогда не играл по правилам. Если ситуация складывалась не в его пользу, он мог легко сфабриковать факты. В последующие два года он стал экспертом по всем вопросам не только в своей сфере деятельности, но и в моей, а также во всех остальных. Решительный и вооруженный огромным преимуществом в виде отсутствия знаний, Розенталь всегда выходил победителем: наше соперничество могло бы закончиться для меня увольнением.

Неудивительно, что в начале 1981 году он убедил всех в моей некомпетентности. Многие вслед за ним надсмехались над моим упорством по внедрению единой компьютерной системы, которая бы обеспечивала взаимосвязь всех отделов и управление рисками во многих отраслях. Ситуация ничуть не изменилась, когда я пытался доказать, что компания идет неверным путем, внедряя централизованную систему учета доходов, которая, на мой взгляд, совсем не подходила для сложной, полностью интегрированной бизнес-структуры. Возможно, я не должен был критиковать изменения нашей кадровой политики, когда предпочтения при открытии новых управляющих должностей отдавались не внутренним кандидатам, а «ценным» специалистам извне. Вряд ли можно назвать политически грамотным мое решение настоять на том, чтобы в рамках проекта развития отдела информационных систем мы приобрели модные и современные мини-компьютеры (все это привело к конфронтации не только с командой управления сбытом IBM, но и с Диком). Еще ходили слухи, что я не должен был хвастаться, что мог бы управлять компанией лучше, чем исполнительный комитет, хотя лично я не помню таких заявлений с моей стороны.

Я плеснул масла в огонь, проиграл сражение, за что и поплатился. И несмотря на то, что Джон Гутфройнд до последнего пытался отстоять мои позиции, исполнительный комитет пришел к единодушному решению не в мою пользу. Они выиграли. Я проиграл. Пришло время уходить. Оставалось только ответить на три вопроса: когда, куда и с чем? Мне не пришлось долго ждать — в 1981 году во время «Тайной вечера» в Тэрритауне ответы меня нашли сами.

* * *

Перри и Розенталь уже нет в живых. Перри умер от лейкемии вскоре после того, как ушел из Salomon Brothers, не успев даже проявить себя в другой компании. Розенталь умер позже, это была мгновенная смерть. Однажды в дождливую пятницу в 1987 году я сидел в машине и слушал радио, пока моя жена ходила по магазинам. Когда я услышал новость о том, что пилот частного самолета Beech Baron из Брайерклиффа разбился в результате

крушения недалеко от Вестчестерского аэропорта, я сразу подумал: «Держу пари, это Дик Розенталь». (Двухмоторный самолет Varon — игрушка не из дешевых. Немногие могли себе позволить такую роскошь, и, кто бы это ни был, родом он был из города, в котором жил Дик. Слишком много совпадений.) Имя пилота стало известно на следующий день. Радовался я или переживал? Стыдно признаться, но после стольких лет жестких баталий, я испытывал противоречивые чувства.

В Salomon я проработал 15 лет, девять из которых я был генеральным партнером. И все это время я с огромным удовольствием ходил на работу, даже когда знал, что мне предстоит нелегкий день. Я зарабатывал баснословные суммы. Я заработал авторитет и признание. И все, чему я научился — не считая заработанных денег, — обеспечило мне отличную базу для создания собственной компании.

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

Предпринимательство: призвание и любимое занятие

Я потратил первые 24 года своей жизни на закладку фундамента для получения работы на Уолл-стрит. Еще 15 лет я боролся за выживание в Salomon Brothers, пока они не уволили меня. Третий этап моей жизни начался, когда я достиг возраста 39 лет. С жизненными ценностями, заложенными родителями, с десятью миллионами долларов в кармане и уверенностью в своих силах, основанной на чем-то большем, чем ущемленное самолюбие, я начал все с начала.

В 1981 году через месяц после встречи в Территауне я осознал, что Goldman Sachs, компания, предлагавшая мне работу в начале моей карьеры в 1966 году, не собирается делать это еще раз и предлагать мне партнерство. В противном случае из самолюбия я бы принял их предложение. Но поскольку предложения не поступило, то мне пришлось искать работу. Я стал безработным и в итоге основал свою собственную компанию. Меня не вдохновляла перспектива трудиться на кого-либо еще. Возможно, никто и не возьмет меня на работу. К тому же опыт работы в качестве наемного сотрудника у меня уже был. Что касается возможности не работать вообще, то я всегда был слишком неугомонным и энергичным для этого. Я сойду с ума, если буду просто сидеть, ничего не делая. Так что погоня за великой американской мечтой была единственным выбором, который у меня был.

У меня не было материальных проблем. Мне не надо было беспокоиться о том, как обеспечить семью. Это обстоятельство позволило мне не торопясь обдумать ситуацию. У меня были денежные средства для финансового обеспечения собственного бизнеса (спасибо Salomon Brothers). Я имел навыки управления и всегда полагал, что на моей старой визитной карточке оба имени (Блумберг и Salomon) имели большое значение. Таким образом,

при желании я мог бы быть предпринимателем, а не наемным сотрудником. Хотел ли я пойти на риск с перспективой потерпеть досадное и дорогостоящее поражение? Безусловно, да. Для меня счастье всегда представляло собой предвкушение, восторг неизведанного, претворение в жизнь чего-то, невыполнимого с точки зрения других, щемящее чувство в груди, предупреждающее: «Впереди опасность». Не правда ли, приятно иметь некую стабильность, определенность в жизни, бездельничать и «расслабляться»? Когда, не останавливаясь, звонит телефон, когда люди постоянно требуют вашего внимания, когда мне не хватает времени для себя, то возникает заманчивая идея «бросить все». Но затем никто не звонит, никто не подходит, и вскоре я начинаю грызть ногти и раздражаться, и понимаю, что это не то, что я хочу. Такая жизнь не для меня. В действительности мне необходима активность, напряжение сил.

Работа была и будет составлять большую часть моей жизни. Мне это нравится. Даже сейчас, после 30 лет тяжелого труда, я просыпаюсь и с нетерпением жду наступающий день, чтобы окунуться в свою работу, создать что-нибудь новое, конкурировать с лучшими в своей области, общаться с единомышленниками и получать моральное удовлетворение, которое невозможно купить за деньги. Работаете ли вы в сфере бизнеса, науки, политики, искусств, религии или где-либо еще, наибольшее удовольствие вы получаете, когда являетесь непосредственным участником событий, а не сторонним наблюдателем. Не у всех есть эта возможность. Но иметь ее и не использовать? Это просто грешно! (Однажды привели цитату из моего высказывания: «Мне особенно нравится вечер воскресенья, потому что я знаю, что, когда проснусь на следующее утро, впереди меня ждут пять увлекательных дней на работе».)

Подумайте, сколько времени вы проводите на работе и в дороге. Если эта цифра вас не устраивает, то вы, вероятно, влачите жалкое существование. Измените эту ситуацию! Наладьте отношения с коллегами. Поговорите с вашим начальником. Обсудите проблемы с вашими подчиненными. Измените ваш образ мышления. Предпримите что-нибудь, чтобы сделать свою жизнь веселой, требующей напряжения сил, интересной и увлекательной. Необходимо испытывать чувство счастья на работе. Несомненно, приоритетом является возможность обеспечить семью. Но когда объявляют об увольнениях и повышении в должности, то те, кто вечно ходит с угрюмым выражением лица, кто всегда стараются увильнуть от работы, кто не работает в команде, попадают под сокращение. Эта большая часть вашей жизни оказывает влияние на вас, вашу семью, общество и на все остальные аспекты вашей жизни.

Так что в последний месяц моей работы в Salomon я принял решение стать предпринимателем, а не наемным работником. После 15 лет работы в качестве верного солдата корпорации я стану генералом собственного бизнеса. Просто здорово. Однако достаточно теории. В жизни ценится кон-

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

кретика. К сожалению, до того момента, как я фактически прекратил работать в Salomon, у меня не оставалось времени, чтобы спланировать мои дальнейшие действия или даже испытывать беспокойство. Обычно мой рабочий день продолжался с семи утра до семи вечера, то есть это была двенадцатичасовая смена вплоть до моего последнего рабочего дня, и я очень редко обсуждал с кем-либо мои дальнейшие планы. Выходные были единственным свободным временем, когда я искал помещение под свой офис. Так что можно сказать, что я не посвящал себя Salomon целиком и полностью, даже в конце.

Но я размышлял об этом во время пробежек (в это время меня посещают самые неординарные идеи). Что мне делать? Так как у меня было недостаточно средств для создания сталеплавильного завода, я сразу же исключил эту идею из списка возможных; говоря иными словами, я не буду работать в сфере промышленности. Отсутствие музыкальных способностей заранее исключило написание песен, сфера развлечений была для меня закрыта. Отсутствие интереса к розничной торговле исключило соперничество с Wal-Mart, капиталы Сэма Уолтона были в безопасности. Мое недовольство правительством держало меня вдалеке от политики, так что чиновники могли не волноваться. Может быть, мне основать еще одну компанию по торговле ценными бумагами и составить конкуренцию моим бывшим коллегам? Я это уже проходил. Может быть, я могу стать штатным консультантом, так же как и многие вынужденно уволившиеся топ-менеджеры. Нет, я не могу быть сторонним наблюдателем за исключением тех случаев, когда мои дочери Эмма и Джорджина ездят верхом на лошадях. Мое призвание состоит том, чтобы непосредственно делать что-то, а не давать советы.

То, чем я в действительности располагал, — ресурсы, возможности, интересы и связи, — приводило меня обратно на Уолл-стрит. Было очевидно, что экономика претерпевала изменения и сфера услуг составляла все большую часть валового внутреннего продукта. Мои таланты, опыт, финансовые ресурсы, возможности, предоставляемые экономикой Америки в то время, — все сложилось как нельзя лучше. Я открою фирму, которая будет оказывать содействие финансовым организациям. В мире существовали более квалифицированные трейдеры и продавцы, менеджеры и компьютерные специалисты. Но никто не обладал большими знаниями в сфере работы с ценными бумагами и инвестициями, а также знаниями о том, как технические средства могут способствовать процветанию этой сферы деятельности.

Все, что от меня требовалось, — это найти дополнительную услугу, отсутствующую на рынке в текущий момент. Я задумал основать дело, построенное на сборе данных по ценным бумагам, возможности для клиентов выбрать самые важные с их точки зрения данные, а затем предоставить программное обеспечение, которое позволит обычным людям, не математикам, произвести анализ предоставленной информации. Этой возможности

мучительно недоставало на рынке услуг. У нескольких крупных страховых компаний имелись внутренние системы, пытающиеся заполнить этот пробел, но нужно было быть кандидатом наук, чтобы пользоваться ими, поэтому рядовому пользователю они были недоступны.

Когда нужно было узнать относительную ценность одних ценных бумаг по отношению к другим, то обнаруживалось, что Уолл-стрит в 1981 году находилась на том же уровне, что и в середине 1960-х, когда я только начинал там работать, — клерки с карандашами в руках записывали интуитивные догадки скучающих трейдеров. Обладание устройством, которое показывало бы, котируются ли государственные облигации в определенный момент времени выше, чем корпоративные, может превратить посредственных инвесторов в выдающихся, а также создаст им огромное конкурентное преимущество перед теми, у кого отсутствует возможность получать такую информацию. Когда в США остро встал вопрос дефицита бюджета (финансируемый миллиардами долларов в новых государственных казначейских билетах), такое устройство было бы интересно всем работающим в сфере финансов, ценных бумаг и инвестиций, что все вместе составляло большой потенциальный рынок сбыта для моего предполагаемого продукта.

С большими затратами каждая из крупных компаний по работе с ценными бумагами собирала данные независимо. Что еще хуже (для них, а не для меня), они пользовались счетами и логарифмическими линейками, или их более современными эквивалентами, такими как маленькие калькуляторы для обработки данных. Я мог предоставить гораздо более усовершенствованную систему за умеренную цену. Окупаемость затрат за счет использования одного продукта многими клиентами даст мне явное ценовое преимущество. И если большинство компаний будут пользоваться моими данными и аналитическими средствами, то я создам единый стандарт для данной сферы деятельности, то есть то, что собственные разработчики компаний никогда не могли достичь по причине конкуренции между фирмами. Не менее важным был тот факт, что у меня имелось преимущество в том, что я не являлся брокером или дилером и не был никому ничем обязан. Это обстоятельство предоставит моему продукту независимость, на которую другие не могли претендовать. И что самое лучшее, никто тогда этим не занимался.

* * *

Если вы хотите преуспеть, разработайте четкий замысел — осуществимый и удовлетворяющий потребностям клиента. Затем претворяйте его в жизнь. Не беспокойтесь слишком много о деталях. Не сомневайтесь в своих творческих способностях. Избегайте чересчур детального анализа потенциала нового проекта. И самое главное, не стройте слишком много долгосрочных планов.

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

Думайте о банках и венчурных компаниях как о своих худших врагах. Они сеют сомнения в умах предпринимателей своей въедливостью, когда речь заходит о выдаче кредита. Они хотят знать предполагаемые показатели деятельности компании через пять лет, и это в мире, где долгосрочное планирование на шесть месяцев вызывает затруднения даже для стабильных компаний с большим опытом работы. Они настаивают на составлении смет, когда никто еще не знает, как будет выглядеть новый продукт или потенциальные покупатели и каковы объемы проданной продукции. И хуже всего то, что они полагают, что могут помочь предпринимателю, делясь с ним своими «глубокомысленными» идеями, как он должен управлять своим делом. Очень часто они подавляют в зародыше нечто принципиально новое, особенное и перспективное.

Некоторое время назад один предприниматель, входящий в состав правления двух успешных компаний, обратился к нам в фирму. Это был один из тех выскочек, который родился в рубашке, а полагал, что всего добился в этой жизни своими силами. После того, как он сообщил нам, что все, что мы делаем, является в корне неверным, что мы слишком неорганизованны, чтобы выжить, и глупы, потому что не могли предсказать рост компании с точностью ясновидца, этот человек вернулся к партнерам с советом не покупать продукцию Bloomberg. А причина такого совета? Мы не продемонстрировали большой заинтересованности в его взглядах на то, как необходимо управлять компанией. На этот счет он был абсолютно прав.

Однажды я был свидетелем того, как один из наших потенциальных конкурентов при презентации своей будущей компании сделал типичную ошибку в планировании, начав «строить дом с крыши». Он показал слайды отдела отгрузки продукции будущей компании. Там был ленточный транспортер, упаковочные машины, автопогрузчики и группа технических специалистов в белых халатах, готовых отправлять тысячи изделий каждую неделю. Одна маленькая проблемка. Они еще не изготовили первое изделие. В итоге оно никогда не было изготовлено.

В Bloomberg мы всегда сначала изготавливаем продукт. Мы думаем о бухгалтерии и доставке гораздо позже, когда эти аспекты становятся важными, в то время, когда нам необходимо остановиться и сфокусироваться на данных аспектах деятельности компании, иначе у нас будут проблемы. Продажи являются единственным процессом, который мы осуществляем одновременно с разработками с самого начала. Таким образом, мы получаем отзывы потребителей и делаем потребителя частью созидательного процесса (они начинают думать, что это их продукт). Эта стратегия, может быть, и не без риска, но я всегда полагал, что глупо готовиться к свадьбе, если потенциальная невеста еще не дала вам согласие.

Классическая теория достижения успеха гласит, что необходимо производить продукт, с самого начала учитывая все возможные переменные,

но эта заблаговременная подготовка приводит к плохим результатам. Она может настолько увести в сторону, что вообще ничего не будет произведено. Вы точно не знаете, какой именно продукт выпустите на рынок. Вы не можете предсказать, в какой последовательности будут развиваться события. У вас нет четкого понимания, кто будет потребителем продукта. Зачем же гадать на кофейной гуще? Если вы гибкий и легко адаптирующийся человек, то вы предпримете меры, когда придет время, не раньше.

Говоря компьютерным языком, предпринимать меры по необходимости, на лету, означает работать в режиме оперативной, а не стековой памяти. Метод работы в режиме стековой памяти предполагает жестко заданный, бюрократический режим. Он заставляет вас брать вещи в определенной последовательности (например: алгоритм «первым пришел — последним обслужен» — это «стековый» режим; алгоритм «первым прибыл — первым обслужен» — это «оперативный» режим). Но если вы работаете, используя «оперативный» режим, то вы можете сами решать, что и когда вам необходимо сделать, основываясь на внешних критериях, которые постоянно изменяются (например: что необходимо сделать сейчас — незамедлительно отреагировать на жалобу клиента или купить подарок супругу, у которого сегодня день рождения, а вы про него забыли). Посмотрите на свой рабочий стол. Все ли там в порядке? Или все свалено кучей, как у меня? Выбор за вами.

Тем не менее не следует думать, что планирование и анализ не играют никакой роли при достижении успеха. Совсем наоборот. Используйте их, но не позволяйте им использовать вас. Планируйте свои действия и работайте в условиях реальной жизни, делая выбор из текущих возможностей. Только не тратьте понапрасну силы, волнуясь о бесконечном количестве возможностей, встречающихся вам на пути, большинство из которых так никогда и не реализуется.

Продумайте логично, без эмоций то, что вы бы хотели сделать. Проработайте все стадии процесса — «что, когда, где, зачем и как». Затем запишите это на бумаге. Существует поговорка: «Если ты не можешь написать это, ты этого не знаешь». Попробуйте. Без сомнений, первый пункт заставит вас задуматься. Вы обнаружите, что сами себе задаете такие вопросы, как «И зачем же нам потребовался этот продукт?», «Откуда мы собираемся взять на него средства?», «И что заставляет нас думать, что другие — поставщики, покупатели, потенциальные конкуренты — собираются сотрудничать?». Снова и снова вы будете задавать себе основные вопросы, на которых вы не концентрировали свое внимание, пока не начали писать.

Когда вы обнаружите, что не можете дать ответ на все вопросы, заставьте себя обратиться к тому, что вы забыли, проигнорировали, недооценили или обошли молчанием. Выпишите их для сомневающегося постороннего человека, у которого отсутствует абсолютная уверенность в пользе проекта

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

и у которого, в отличие от вашей супруги/супруга, родителя, сестры/брата или ребенка, нет личной заинтересованности в том, чтобы видеть вас счастливым. Убедитесь, что ваши записи от начала до конца логичные, завершенные и осуществимые.

Затем разорвите эти записи. Да, да, порвите их в клочья. Вы проделали аналитическую работу. Вы нашли дыры в плане достаточно большие, чтобы проехать через них на желанном Bentley несколько раз туда и обратно. Вы спланировали несметное множество возможных сценариев развития событий. Вы представили свои идеи на рассмотрение другим людям. Вы даже спланировали некоторые начальные действия.

Но жизнь подбрасывает сюрпризы каждый день. Вы неизбежно столкнетесь с проблемами, отличными от тех, которые вы ожидали. Иногда вам придется двигаться вперед, хотя в плане написано повернуть назад. Вам не нужен детальный, жесткий план, мешающий вам в ситуации, когда требуется немедленная реакция. К настоящему моменту вы либо знаете все, что необходимо, — либо не знаете и не узнаете никогда. Что касается всего остального, то вопросы надо решать по мере их возникновения.

* * *

Итак, я написал анализ ситуации и порвал его. Я взял в аренду офис на Мэдисон-авеню. Его площадь составляла почти сто квадратных футов, и выходил он окнами в переулок. Все это разительно отличалось от моего предыдущего места работы, огромного офиса компании Salomon на 41-м этаже с видом на гавань Нью-Йорка. Я внес 300 000 долларов из денег, полученных от Salomon Brothers, на корпоративный расчетный счет. А спустя 15 лет у меня был бизнес, оцениваемый в миллиард долларов.

Несомненно, потребовалось некоторое время, чтобы переехать в офис, занимаемый Bloomberg в настоящее время. И я не начинал свое дело в одиночку. В конце 1981 года я принял на работу четырех бывших сотрудников Salomon, трое из которых до сих пор работают в моей компании: Дункан Макмиллан, который помог определить потребности наших потенциальных клиентов; Чак Зегар, который создал нашу инфраструктуру программного обеспечения; Том Секунда, который написал многие из первых аналитических обзоров, а сейчас руководит сотнями наших программистов, и еще один сотрудник. В один прекрасный день в нашем офисе-кладовке мы открыли бутылку шампанского в честь начала нашего бизнеса.

К моему удивлению, на второй день работы наш четвертый сотрудник пришел ко мне. «Я более ценен для компании, чем другие. Я заслуживаю большего, чем они», — сказал он мне.

«Это не так, и мы так не договаривались».

«Да, но мне надо думать о детях».

«Вопрос не в детях, — ответил я. — Вопрос в тебе».

«Майк, для меня это слишком большой риск со слишком маленькой отдачей. Ты должен предложить мне что-то большее, если хочешь, чтобы я остался работать в компании».

С того времени у меня состоялось несколько подобных бесед с разными людьми, в то время как Bloomberg вырос из маленького коллектива до огромного штата, насчитывающего более 3000 сотрудников в 70 городах по всему миру. При приеме на работу ситуация всегда складывается одинаково. Либо люди верят в меня, доверяют мне и готовы рискнуть и добиться успеха под моим руководством, либо нет. Все очень просто. Я не торгуюсь и не обсуждаю условия.

Годы спустя я сказал моей жене, что мне очень жаль того парня, потому что он не смог усмирить свою гордыню и присоединиться к нам, когда мы только начинали бизнес. После его карьера в многочисленных компаниях была абсолютно заурядной, он не оказал какого-либо значительного влияния на мир. А останься он в моей компании, он сделал бы что-нибудь значимое, интересно проводил время и стал бы богатым сверх ожиданий.

«Не жалею его. У него не хватило смелости для этого. Другие рисковали, и они и только они заслуживают награды». Конечно, жена была права. В то же время, я понимаю таких людей и даже сочувствую им. Очень страшно решиться на поступок. Если бы у меня не было денег от удачной продажи Salomon, сделал бы я такой рискованный шаг? Забавно, но чем старше я становлюсь, тем сложнее кажется жизнь.

Мы арендовали второй офис рядом с нашей первой комнатой, купили холодильник для прохладительных напитков и кофеварку. Первой нашей задачей было пойти домой и убедиться, что у нас не осталось документов, принадлежавших нашему бывшему работодателю. Так как мы все когда-то работали в Salomon, я опасался, что кто-то мог заявить, будто мы занимались кражей программного обеспечения или идей. Такое обвинение, хоть и полностью ошибочное, могло сильно усложнить нашу жизнь, начиная от получения кредитов и заканчивая репутацией. Последняя была особенно важна для нас, так как наш бизнес должен основываться на кристально чистой репутации каждого из нас.

Затем, когда мы начали создавать нашу компьютерную систему и первичную финансово-информационную базу данных, то для соблюдения принципов независимости и честности мы приложили все усилия, чтобы нас не отождествляли с тем, чем мы занимались раньше. Мы использовали другую марку компьютеров. Мы использовали другой язык программирования. Мы документировали, когда и где мы собирали информацию. Мы даже выбрали другую терминологию и синтаксис для всей нашей компьютерной системы. После этого оказалось, что никто никогда и не подвергал сомнению наше честность, но, как говорят, береженого бог бережет.

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

Первая четверка — Блумберг, Макмиллан, Секунда и Зегар — с самого начала хорошо поладили друг с другом (это и сейчас не изменилось). Хотя однажды я сильно рассердился, потому что они сделали что-то, что могло привести к серьезным проблемам, правда, я уже не помню — к каким именно. Это настолько вывело меня из себя, что я бросился в одну из наших комнат и так сильно хлопнул дверью, что замок сломался. Я оказался заперт внутри. После такой безобразной выходки я смирил гордыню и начал стучать в дверь, пока остальные не пришли, чтобы выпустить меня. Они, не торопясь, возились с ручкой до того, как дверь открылась. Я никогда не спрашивал, была ли эта задержка преднамеренной или нет.

В 1982 и 1983 годах мы приняли в штат несколько программистов: Том Нефф — одаренный, огромного роста неуклюжий системный администратор; Марк Пурди, усы и все такое, который был известен как специалист по синтезированной музыке; Боб Остров, который работал над космическим телескопом Хаббла, и, наконец, похожий на Будду, Энди Ву. Позже к нам присоединился Ник Фейлла, чтобы управлять нашим пока несуществующим «компьютерным залом». Мак Барнс стал нашим координатором по работе с клиентами, вместе с Сюжеттой Франклин, которая занималась административными вопросами — хотя у нас не было ни клиентов, ни особой потребности в администрировании. В 1985 году, перед тем как у нас появился реальный продукт, к нам присоединились наши первые торговые агенты — Стюарт Бел, Дана Ньюман и Куртис Маккул, вслед за ними появились программисты — Лин Сейруп, Джон Пунтуриери и Фред Митчелл, для которых у нас не было ни рабочих столов, ни компьютеров. Мы наняли операторов Родни Брауна, Бретта Маккалоу, Джеймса Ригера и Лоренса Сиффа в наш офис в Лондоне (наш первый набег за границу). Эти люди присоединились к нам до того, как наш бизнес развился, и оставались с нами в тяжелые времена. Такая преданность объединяет нас и заслуживает взаимного уважения, которое сохранилось и по сей день.

* * *

Сразу же после открытия нашей компании мы начали предоставлять консультационные услуги. Это принесло наличные деньги в компанию, привлекло к нам внимание и помогло законно обосноваться на Уолл-стрит, что позднее способствовало привлечению большего числа клиентов. И это обеспечило нашу первую продажу компании Merrill Lynch & Co. Три влиятельных сотрудника — Сэм Хантер, Джерри Кинни и Гэрри Эли — убедили нас изучить взаимодействие Merrill Lynch с корпоративными клиентами. После многочисленных поездок и исследований наш отчет представлял собой общие выводы по данному вопросу, которые мы, возможно, могли бы предоставить с самого начала, основываясь на опыте работы в Salomon.

Тем не менее компания осталась довольна нашим отчетом. Мы заработали 100 000 долларов плюс накладные расходы за шесть месяцев. Эта сумма помогла оплатить многие наши счета.

Когда Merrill убеждала нас изучить данный вопрос, нам сказали: «Если вы начнете работать на Merrill, то вы никогда не уйдете». Ну, мы четверо не бросились обратно в привычную жизнь Уолл-стрит, но эта фраза, тем не менее, попала в точку. Установленные нами деловые связи и доверие к нам позволили нам осуществить наш следующий большой прорыв: нас представили Эдду Мориарти, начальнику отдела по фондовым рынкам в Merrill.

Я должен был продать наш предполагаемый продукт именно Мориарти. Наконец-то мне удалось договориться о встрече с ним. Встреча происходила в огромном зале заседаний совета директоров компании. Мы сидели за огромным столом из красного дерева в окружении экономистов, юристов, программистов, торговых агентов, трейдеров, администраторов — все отделы компании были представлены. Я пришел один, как я обычно и поступаю при проведении важных переговоров. Меня усадили слева от Эдда. Хэнк Александр, который отвечал за разработку программного обеспечения в Merrill, сидел с другой стороны. Говоря максимально уверенно и представляя дело так, как будто наша компания Innovative Market Systems, как мы тогда назывались, могла дать клиенту именно то, что требовалось (я дал понять, возможно, немного приукрасив факты, что все, за исключением упаковки, уже функционировало), я сделал огромный шаг вперед.

«Мы можем предоставить вам оперативный анализ кривой доходов в процессе изменения рынка... Мы можем показать состояние рынка фьючерсных сделок относительно рынка наличных средств и представить это в виде диаграммы... Для ваших трейдеров мы будем вести учет всех сделок и отмечать их позицию на рынке».

До этого никто еще не делал ничего подобного, включая и нас. Мориарти повернулся к Хэнку Александру «Ну, Хэнк, что ты думаешь по этому поводу?» — «Я полагаю, что должны осуществить данный проект внутри компании, — ответил Хэнк. — Мы обойдемся своими силами». — «Сколько времени на это потребуется?» — спросил Эдд. После чего Хэнк совершил непоправимую ошибку. «Ну, если вы не дадите нам никаких новых заданий, — (что было просто нереально), — то мы сможем приступить к реализации проекта через шесть месяцев». И это был мой шанс. «Я закончу проект через шесть месяцев, и если он вас не устроит, то вы не будете за него платить! — Я практически кричал. — Учитывая, что Хэнк не может приступить к проекту в течение полугода, то временной риск отсутствует. А принимая во внимание тот факт, что вы заплатите при условии адекватного функционирования системы, то вы и по финансам ничем не рискуете». Мориарти встал из-за стола. «Ну что же, нам это подходит», — сказал он и вышел из комнаты.

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

Я не думаю, что когда-либо в Merrill решение было принято так быстро. Даже я был удивлен. Но с точки зрения Эдда ситуация была очевидной. У него не было никаких сомнений — или мы выиграем, или прогорим. Потеряв дар речи, Хэнк остался сидеть, где сидел, как и все остальные.

Когда я вернулся со встречи с Мориарти, мои коллеги пришли в восторг, который длился ровно до того момента, когда пришло осознание того, что у нас есть всего шесть месяцев, чтобы предоставить продукт, не существующий в природе. К счастью, подписание контракта между Bloomberg и Merrill Lynch заняло два или три месяца. Только после этого начался отсчет обещанных шести месяцев, то есть у нас было немного дополнительного времени на создание продукта, разработку которого мы еще и не начинали.

Мы работали месяц за месяцем, и наше настроение постепенно изменялось, переходя от восторга к предчувствию неминуемой катастрофы. Мы не просто «тушили пожар». Мы справлялись с землетрясениями, когда очередная ошибка в программе вынуждала нас начать все с начала. Но с каждым днем мы приближались к созданию обещанного устройства.

В то время наш стиль работы был примерно такой же, как и сейчас. Мы брали проблему и раскладывали ее на маленькие, разрешимые, удобоваримые кусочки. Затем каждый из нас брал на себя наиболее подходящий ему кусок. Нам требовался фирменный терминал, чтобы у нас было техническое и рыночное преимущество. Для его создания мы наняли инженера Рона Харриса. Нам требовался центральный компьютер для хранения информации — Чак Зегар проанализировал, что нам больше подходит, и написал специальный пакет программ по созданию базы данных, подходящей для наших целей. Нам требовались данные — Дункан Макмиллан собрал данные, классифицировал и занес их в базу. Нам требовались расчеты — Том Секунда сидел у компьютера и создавал необходимые для этого программы. Нам требовались клиенты — я шел и делал продажи. Нам требовалась поддержка со стороны — мы привлекли юриста Дика Дешерера и экономиста Марти Геллера. Эта схема не была изощренной. Она была до смешного простой по нынешним меркам. Но мы ее применили и добились успеха.

* * *

Большинство из тех, кто работает на Уолл-стрит, не понимают язык простых компьютеров. Он не интуитивный. Клавиша «Tab» на обычном РС ничего не означает для среднестатистического человека. Другие кнопки, такие как «Ctrl» (Control) или «Alt» (Alternate), не являются терминами из словаря торговых представителей или трейдеров. Чтобы преуспеть, с самого начала мы создавали продукт для обыкновенных людей. Мы изменили «Ввод» («Enter») на «Ход» («Go») на нашей клавиатуре. (Помните игру «Монополия»? «Пропустите ход и возьмите 200 долларов».) Клавиши «Tab», «Alt» и «Ctrl» исчезли.

Многофункциональные клавиши были обозначены понятно, без всякой технической белиберды, никаких F1, F2 и т. д. Создание практичного, удобного продукта («дружелюбного для пользователя» на языке программистов) стало нашим фирменным знаком.

Merrill хотел, чтобы трейдеры могли сами заносить сделки в систему и автоматически осуществлять обновление позиции фирмы. «Ничего особенного», — скажете вы. Но в единственных системах, имеющих у Merrill для занесения сделок, применялись громоздкие, ненадежные и сложные терминалы, которые не помещались ни на стандартных рабочих столах, ни в маленьких типовых кабинках торговых агентов/трейдеров. Эти терминалы были присоединены к единственному большому основному компьютеру, без создания резервной копии. Это абсолютно не соответствовало требованиям рынка. Мы создали наши собственные компактные, недорогие терминалы. За счет узкоспециализированных машин мы обеспечили высокий уровень надежности (РС и центральные компьютеры используются всеми и для разных целей; по сравнению с ними мы, с нашим «закрытым», сделанным на заказ компьютерным оборудованием и программным обеспечением, могли сконцентрироваться на одной задаче с абсолютной совместимостью отдельных устройств). Мы разработали нашу собственную небольшую клавиатуру с цветовой маркировкой, учитывая ограниченное пространство на рабочих столах наших клиентов. Мы создали специальный квадратный дисплей, чтобы пользователь мог располагать экраны дисплея вертикально. Сконструированные нами электронные устройства обеспечивали удаленный доступ для клавиатуры и дисплея. Таким образом, системный блок не занимал место на маленьком рабочем столе пользователя (как это бывает с персональными компьютерами), а находился отдельно, в ресурсосберегающем машинном зале с регулируемой температурой и отсутствием пыли. Вопрос нехватки свободного места на рабочем столе может казаться незначительным, за исключением тех случаев, когда его нет.

Конечно, мы совершали ошибки. Большинство из них составляли пропуски данных, о которых мы не подумали изначально, когда писали программы. Мы исправляли их, переписывая программы снова и снова. Мы поступаем так же сегодня. Пока наши конкуренты раздумывают над улучшением дизайна, мы уже работаем над опытным образцом № 5. Когда они только приступили к сборке, мы уже работаем с образцом № 10. Возвращаясь к противопоставлению планирования и активной деятельности. Мы действуем, начиная с первого дня, другие разрабатывают проект составления плана месяцами.

Тогда, как и сейчас, у нас хватило решимости довести дело до конца. Мы создавали один опытный образец за другим и снова и снова добывали заказы. Мы прошли долгий путь. На презентациях я давал гарантии, что наш

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

продукт будет выпущен. Это только вопрос времени, убеждал я клиентов и самого себя. Наши усилия и мои деньги приблизят этот день.

Надо заметить, что на полпути к успеху я испытывал чувство беспокойства. Я вложил достаточно много средств в развитие бизнеса. И было абсолютно неясно, оценят ли клиенты наши достижения. Глубоко в душе я сомневался, стоило ли подвергать риску мое благосостояние и нашу репутацию, учитывая тот факт, что сумма трат приближалась к четырем из 10 млн долларов, доставшихся мне после продажи Salomon Brothers. Одновременно я нес ответственность за семьи почти двадцати четырех сотрудников компании. Я убедил этих людей последовать за мной, и если наше предприятие не преуспеет, то я подведу своих сотрудников, их супругов, детей и наших потенциальных клиентов, и, к счастью, даже если бы мне пришлось в голову выйти из дела, пути назад не было, мы неслись вперед на всех парусах.

С самого начала я был убежден, что мы делали то, что никто больше делать не мог. Никто и не пытался. Наш продукт будет первым в сфере операций с ценными бумагами, когда обычный человек без специальной подготовки мог сесть, нажать на кнопку и получить ответ на вопросы, касающиеся финансов. Многие и не подозревали, что подобные вопросы необходимо задавать. До настоящего дня нам нет равных. Хотя инвесторы и могут получить некоторые наши данные и аналитические обзоры из других источников, большинство возможностей нашей системы уникальны. Мы предоставляем нашим клиентам возможность выбрать капиталовложения, произвести анализ альтернативных сценариев с их портфелем ценных бумаг, а также осуществлять коммуникацию с их клиентами, поставщиками и коллегами с помощью собственной, безопасной электронной почты. Все вышеперечисленное работает быстро, точно и легко. Вам не требуется вводить сложные, подробные переменные показатели, ограничители данных, критерии, ограничения и тому подобное, что требуется для большинства компьютерных систем. Наше устройство позволяет изучать рынки и ценные бумаги в абсолютном выражении, соотношение прямых и альтернативных инвестиций, можно проводить анализ компаний, покупать и продавать акции и облигации, даже создавать новые финансовые инструменты.

Наши клиенты могут высчитать точную стоимость ипотечного кредита, основываясь на существующих процентных ставках, а затем получить заем через брокера в режиме реального времени. И все это возможно на терминале Bloomberg. Наши клиенты могут делать это и одновременно на этом же экране смотреть последние мировые или местные новости, покупать булочки, цветы, плюшевых мишек, ювелирные изделия или одежду в режиме онлайн; или подбирать рейс для своего следующего путешествия за рубеж; или проверять последний квартальный отчет своей любимой компании; или слушать главу центробанка, выступающего с прогнозами по поводу размера процентной ставки, хотя он или она уже выступали по этому же поводу

несколько дней назад, только на другом языке и на другом конце света. Все эти возможности не предоставляет больше никто.

* * *

После встречи с Мориарти я был полон решимости завершить работу в установленные сроки. Это стало предметом для шуток в Merrill: впервые в истории Блумберг закончит проект по разработке программного оборудования вовремя. Ну да, действительно! Какие у нас были шансы на успех, при условии, что в дополнение к написанию программ и сбору данных нам требовалось создать собственные технические средства? (В то время в продаже не имелось оборудования, способного осуществлять вычислительный анализ в реальном времени и при этом быть приемлемым по цене, плюс приносить прибыль производителю. В начале 1980-х гг. мы создали многопользовательский РС, производство которого все еще пытаются запустить.) Какие у нас были шансы на успех, когда никто и никогда еще не разрабатывал интерактивную систему, функционирующую в режиме реального времени и настолько удобную в использовании, что с ней могли работать не специалисты? Четырнадцатичасовой рабочий день стал нормой на «звездолете Bloomberg». Однажды, когда в нашей «электронной мастерской» уже никто и не помнил, когда последний раз отдыхал, сотрудники фирмы в полном составе пошли в кино, чтобы снять стресс.

Наконец великий день настал. Обещанный срок в шесть месяцев истекал в субботу, так что мы могли продлить его до понедельника. А понедельник не подразумевал утро понедельника, это мог быть и день понедельника. Нам постоянно приходилось переделывать программное обеспечение, переписывать его снова и снова, чтобы добиться согласованности, необходимой для проведения анализа в реальном времени. «Ситуация вышла из-под контроля! — кричал я каждый раз, как происходила ошибка в программе. — Мы разоримся, если так и будет продолжаться!» (Я говорю то же самое и сегодня.)

Позже в этот знаменательный понедельник в июне 1983 года я и Дункан сели в такси на Мэдисон-авеню. Я нес терминал, а Дункан клавиатуру и дисплей. Но устройство не работало, ситуация была безнадежной. По непонятным причинам какая-то новая ошибка в программе не давала устройству запуститься. Тем не менее мы повезли терминал в Merrill, в то время как остальные пытались устранить ошибку. Мы установили оборудование в офисе главного трейдера Дэнни Наполи. Все собрались вокруг нас, пораженные, что устройство действительно было доставлено. Никто в действительности не ожидал своевременной доставки продукта. Будем ли мы первой компанией, сделавшей это? Мы подключили терминал к розетке и включили его. Пока я говорил, играя роль гида, краем глаза я заметил,

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

как на дисплее замигала надпись «Загрузка программы». В то же мгновение я понял, что ошибка в программе, над которой мы безуспешно бились все выходные, была устранена — *пока мы ехали в такси*. Я почувствовал, как напряжение покидает меня. Все получилось!

* * *

Данные, используемые нами при составлении аналитических расчетов, гораздо лучше, чем у конкурентов. Сбор информации является наглядной иллюстрацией результатов применения наших упорядоченных пошаговых процедур. Проблема заключается в уровне сложности данных. Уровень сложности большей части современной информации слишком высок, чтобы ее обрабатывал малоопытный, недостаточно квалифицированный клерк. Но в то же время, в некоторой степени, сбор информации является повторяющимся механическим процессом. Если сотрудники, производящие отбор, не могут понять смысл этой информации, то вы получаете мусор. У компьютерщиков даже есть поговорка: «Мусор на входе — мусор на выходе».

Большой вклад в успех нашей компании внес Джон Ауберт, человек, возглавивший наш офис по сбору данных в Принстоне, штат Нью-Джерси. Когда в апреле 1984 года в кафетерии Merrill Lynch Мак Барнс представил мне Джона, он возглавлял компанию из трех человек — его самого, его жены и сына. Они собирали данные по амортизационному фонду (информация о том, как компании и правительство погашали долг за продажу облигаций) и заносили их в книгу под названием «Фонд погашения». Как нарочно, в день нашей встречи Джон разошелся во мнениях с его единственным клиентом и искал новую клиентуру. Мы выпили по чашечке кофе и к моменту окончания встречи достигли соглашения. Произошло слияние компаний. Он собирал данные лучше всех, и ему нравился этот процесс. Его глаза загорались, когда он говорил о процессе сбора информации. Именно такие люди, любящие свое дело, и требуются нашей компании.

Джон изобрел способ, как внести аналитический компонент в процесс сбора информации. Участие клерка в процессе сократилось до минимума. Таким образом, нам требовалось меньше сотрудников для отбора, категоризации и сохранения информации на требуемом месте, а не там, где удобно было бы ее сохранять. У нас нет автоматов на линии сборки информации. Там работают обычные аналитики, которые обладают навыками глубинного понимания контекста рынка или промышленности. Это понимание основывается на текущей и собранной за прошлые годы информации, взятой из разнообразных источников.

Возьмем для примера отчеты о прибылях и убытках и балансовые отчеты филиалов нашей компании по всему миру. Во многих странах существует разное определение снижения балансовой стоимости при износе. Мы на-

няли консультанта для изучения всех существующих систем бухгалтерского учета. Сейчас наши специалисты обладают знаниями обо всех стандартах бухгалтерского учета. Так что наши базы данных значительно отличаются в лучшую сторону от баз данных других фирм. Оценка компаний в разных частях света осуществляется по сопоставимым стандартам. Если активы одной компании оцениваются одним методом, а другой компании — другим, то мы с самого начала принимаем во внимание эти расхождения.

* * *

Для нашего первого заказа мы создали 22 терминала, клавиатуры и экраны. Мы планировали установить 20 из них в Merrill Lynch на основании нашего договора, а оставшиеся два использовать самим для дальнейших разработок и в качестве резервных экземпляров. Не стоит и говорить, что мы установили все двадцать два в их торговом зале. Компания хотела приобрести все экземпляры. А мы и не спорили. Нам требовался доход. У нас не осталось запасных экземпляров, но появились наличные деньги для создания следующей партии устройств для Merrill Lynch и других клиентов, которых скоро достигнут хорошие отзывы о компании Bloomberg.

Сперва мы столкнулись с неизбежными проблемами эксплуатационной надежности устройств. Но, в конце концов, у нас был готовый продукт. И Merrill, и мы в равной степени были заинтересованы в нормальном его функционировании. Когда мы только установили терминалы, Merrill назначил двух трейдеров для работы с нами. Я думал, что мы с ними хлопот не оберемся и они будут сомневаться и критиковать нас по каждому поводу. Как же я был неправ! Я снимаю перед ними шляпу. Заслуги Джека Делани и Джека Мейерса в достижении успеха просто неоценимы. Они были педантами в хорошем смысле этого слова. Они хотели, чтобы у нас все получилось. Когда они говорили, что что-то не работает, то могли это наглядно продемонстрировать, так что мы были уверены, что это действительно не работает, и понять, при каких условиях не работает. Что более важно, эти трейдеры могли помочь нам разрешить эту проблему. С каждым днем наша система становилась все лучше и лучше по мере устранения проблем, на которые они нам указывали. Я предпочитаю иметь дело с умным, честным, требовательным клиентом, чем с неприятным глупцом или с равнодушным пользователем.

Договор с Merrill гласил, что при условии своевременной доставки продукта и одобрения его компанией, Merrill выплатит нам 600 000 долларов в качестве единовременного платежа за разработку продукта, плюс 1000 долларов в месяц за каждый терминал в течение двух лет. Мы не получим ни цента, пока система не начнет стабильно функционировать. Так что, хотя Merrill и не финансировал первоначальную разработку продукта,

они внесли бесценный вклад в раскрутку нашей компании. Мы были уверены, что если предоставим им полезный, эффективный продукт, то они продолжат сотрудничать с Bloomberg. И один довольный клиент приведет за собой другого. Например, Банк Англии, один из самых старых центральных банков, стал нашим клиентом в течение двух лет (они все еще присылают мне поздравительную открытку на Рождество). Ватикан стал нашим клиентом в середине 1980-х гг. (Когда их электрики долго не могли протянуть провод, необходимый для подключения терминала, то монахиня из отдела управления бюджетом сказала нам, что попросит Папу благословить монтаж кабеля для ускорения процесса. Не знаю, дал ли он благословение, но на следующий день монтаж был закончен.) Всемирный банк, Банк международных расчетов («главный банкир» всех центральных банков), каждый федеральный резервный банк — все стали клиентами Bloomberg.

Bloomberg все еще находился в нестабильной ситуации после первого заказа Merrill. Прошло много времени, прежде чем доходы превысили расходы. Но после создания терминалов для Merrill у нас был доход и продукт на продажу. Я помню, как я делал расчеты на оборотной стороне конверта: «22 терминала у Merrill за 1000 долл. в месяц, итого 22 тыс. долл. в месяц умножаем на 12 месяцев в году, получается 264 тыс. долл. в год, плюс 600 тыс. долл. Доход не большой, но его хватит, чтобы покрыть затраты и остаться в деле». Сегодня эта сумма с трудом покрывает стоимость услуг флориста, оформляющего нашу приемную. Но, начав с малого и упорно работая, мы поняли, в каком направлении надо двигаться, и Bloomberg встал на верный путь, ведущий к цели.

С течением времени и ростом наших доходов мы наняли больше сотрудников и стали более узконаправленной компанией. Прошло 15 лет, и теперь у нас имеются профессионалы, работающие в отделе кадров, в отделе работы с дебиторской и кредиторской задолженностью. У нас есть отдел договоров, отдел по связям с общественностью и административный отдел. В настоящее время мы пользуемся услугами аудиторов, юристов, бухгалтеров, консультантов, экономистов, консультантов по вопросам налогообложения и так далее, как и любая другая крупная компания.

В течение первых трех-четырёх лет я сам выполнял все эти функции. Одновременно я работал полный рабочий день, продавая наши услуги, обсуждая условия договоров с поставщиками и клиентами и управляя компанией. Никогда, ни до, ни после, я так интересно и с полной самоотдачей не проводил время. Я уверен, что компании это принесло огромную пользу.

Сегодня в штате Bloomberg работают самые квалифицированные специалисты в области обслуживания и установки оборудования. Но во время становления нашего бизнеса мы, основные шестеро сотрудников, после трудовой недели приходили в офисы к нашим клиентам и проводили эти

работы сами. Летом, с отключенными кондиционерами, в этих воздухо- непроницаемых небоскребах температура под столами, куда нам приходилось залезать для монтажа кабеля, достигала 100 градусов по шкале Фаренгейта. Посреди упаковок от гамбургеров из «Макдоналдса» и мышинного помета мы протягивали провода для подключения компьютера к клавиатуре и экрану. Мы протаскивали кабели через дырки, просверленные в мебели сотрудников, и все это делалось без разрешения, с нарушениями правил пожарной безопасности, строительных норм, а также требований профсоюза. Удивительно, что мы ни в одном офисе не устроили пожар и нас самих не ударило током. В конце дня, часов в 10 или 11 вечера, мы включали терминал и наблюдали, как оживало наше детище. Это приносило большое моральное удовлетворение.

Сейчас у нас имеются отделы отгрузки по всему миру с упаковочными устройствами, заземляющими антистатическими браслетами, устройствами автоматической печати таможенных деклараций, устройствами автоматического сопровождения и размещения заказов и даже нашими собственными грузовиками с логотипом Bloomberg. В старые добрые времена мы доставляли оборудование на заднем сидении такси. Что касается таможенных правил ввоза и вывоза товаров, то мы просто провозили оборудование за границу в нашем багаже. Получали ли мы пропуска, чтобы пронести компьютеры, клавиатуры и дисплеи в здание и из здания через охрану? «Эй, привет. Иду выпить кофе. Не хочешь чашечку?» Охрана всегда пропускала нас. Что касается контроля: «Мы установили два или три терминала в этом последнем офисе?» — «Хоть убей, не помню».

Банки и бухгалтера занимаются сейчас начислением заработной платы, раньше я выписывал чеки сам. Я сам подписывал каждый контракт. Я оплачивал каждый счет. Я нанимал и увольнял сотрудников. Я покупал кофе, прохладительные напитки, печенье и чипсы. Я выносил мусор и протирал пыль с подоконников. Я выписывал и выдавал чеки на заработную плату лично каждому сотруднику нашего офиса в Нью-Йорке, что давало мне возможность отслеживать продвижение проекта, поощрять или порицать сотрудников, если это требовалось. В настоящее время в штате имеются специалисты для выполнения этих обязанностей, и я не знаком с большинством сотрудников, даже в головном офисе. Это были самые лучшие дни — начало 1980-х гг. Мы все принимали активное участие в каждом аспекте деятельности нашей компании. Я помогал разрабатывать дизайн мебели, выбирал оборудование, рассказывал о наших возможностях потенциальным заказчикам, организовывал предоставление телефонных линий, собирал данные. Я пользовался отверткой наравне с карандашом. С ростом нашей компании и передачей многих обязанностей специалистам, я пережил то, что переживает любой родитель, когда его ребенок вырастает. Это хорошо для ребенка, но болезненно для родителей.

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

Процесс перехода от непосредственного к опосредованному методу руководства компанией был постепенным и не совсем приятным для меня. Я предпочитаю действовать, а не заниматься стратегическим планированием. Я люблю все делать сам и не боюсь «испачкать руки». Но чтобы компания развивалась и не зависела исключительно от вашего покорного слуги, я должен был делегировать полномочия. Хотя это не значит, что я испытывал радость по этому поводу.

Часто, когда мы отдавали часть работы на субподряд в стороннюю организацию, я ощущал разницу между инновационной корпоративной культурой в Bloomberg и стандартами работы в других компаниях и мечтал, чтобы мы могли проводить эти работы сами. Приходящий консультант заканчивает работу в пять вечера. Все штатные сотрудники работают до семи, восьми или девяти вечера, до тех пор, пока не завершат проект. Однажды мы наняли электрика, чтобы он присоединил штепселя к проводам с цветной маркировкой. Эта работа должна была быть выполнена абсолютно точно (например: красный идет в розетку № 7, синий — в розетку № 19, в зеленую и красную полосу — в розетку № 24 и так далее в соответствии с детальным чертежом), в противном случае компьютеры перегорят. Профсоюз электриков назначил для выполнения работы опытного специалиста, которому оставалось немного до пенсии. Главным аргументом в пользу данного кандидата был его почтенный возраст, предполагающий наличие терпения для выполнения такой скрупулезной работы без ошибок. Месяц спустя, когда мы уже рвали на себе волосы, пытаясь понять, почему ничего не работает, мы обнаружили, что, несмотря на то что, возможно, этот электрик и был специалистом в своей области, но он был еще и дальтоником. Каждый штепсель был подсоединен неправильно. Уйма времени была напрасно потрачена программистами на обнаружение проблемы. (Следующий электрик просто обрезал все штепселя и начал все с нуля. Стоит ли говорить, что нам пришлось оплатить услуги обоих электриков). Работники по субподряду в лучшем случае делают то, что оговорено контрактом. Штатные сотрудники делают то, что требуется.

Различие между «нами» и «ними» сохраняется и по сей день. Когда я вижу, как посетитель в уборной бросает бумажное полотенце в мусорную корзину, промахивается и просто уходит, мне хочется закричать. Я реагирую подобным образом, когда человек проходит мимо клочка бумаги, лежащего на полу, и не замечает его. Возможно, у меня это некая мания, но я нагибаюсь и поднимаю его, даже в чужом доме. Ваша компания является в какой-то мере вашей семьей, а офис — домом. Неужели приятно жить в хлеву?

* * *

Америка — это действительно страна больших возможностей. В этой стране банки, предприниматели, капиталисты и фондовые биржи привыкли

к внедрению новых идей. В культуре США высоко ценится инновационное мышление, по достоинству награждаются те, кто идет на риск. Открытые для торговли границы и либеральное налоговое законодательство способствуют развитию предпринимательства. Результаты говорят сами за себя: создание рабочих мест в большем объеме, высокая стоимость акционерного капитала, разнообразный и постоянно улучшающийся выбор продуктов для потребителей.

Но все же не все фирмы добиваются здесь успеха. Множество компаний открылись одновременно с нами, многие со стартовым капиталом, энтузиазмом и потенциалом. Некоторые из них преуспевали в течение некоторого времени. Как воздушные шарик, они быстро расширились и в конце концов «лопались». Мы полагаем, что у оставшихся на рынке компаний имелась основная идея и методы управления компанией, которые отвечали требованиям того времени, были четко и ясно доведены до сведения сотрудников и клиентов, и их твердо придерживались. Мы верим, что для того, чтобы оставаться лидирующей компанией в хорошие и плохие времена, необходимо осуществлять руководство, придерживаясь одного выбранного направления, которое сотрудники понимают и принимают. Победители обладают такими лидерскими качествами. Мы надеемся, что и у нас они есть!

Философия компании Bloomberg может показаться странной «посторонним», но только не тем, чье мнение имеет значение, т.е. ее сотрудникам. Мы всегда допускали, что остальные компании *действительно* жаждут нашей гибели. В то время, как вы читаете эту книгу, мы думаем о том, как наши конкуренты замышляют разорить нас. Они, должно быть, пытаются превзойти качество нашего продукта, предоставить лучшие функциональные возможности, подорвать нашу репутацию и ввести нас в заблуждение по поводу их намерений. И если они не делают это прямо сейчас, то скоро обязательно этим займутся.

Чтобы отбить это нападение (неважно, реальное или вымышленное), мы должны постоянно развиваться, чтобы хотя бы быть с ними на равных. Каждый из нас в Bloomberg должен постоянно оттачивать свое мастерство. Каждый компонент нашего продукта должен быть модифицирован. Все наши расходы должны быть переоценены. Надо немного сильнее надавить на наших поставщиков, чтобы получить товар на более выгодных условиях. Требуется изменить наши маркетинговые стратегии и улучшить клиентское обслуживание. Необходимо постоянно производить переоценку исходных принципов, лежащих в основе нашего бизнеса. Когда мы заявляем, что сделаем «А», мы должны сделать «А», но внутри компании мы должны быть готовы сделать и «А», и «Б» в случае, если обстановка изменится. Мы верим, что мы не умрем, но это не означает, что мы не приобретем полис страхования жизни просто на всякий случай.

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

Разница между упорством и силой убеждения заключается иногда только в полученных результатах. Со времени установления первых 22 терминалов в Merrill Lynch мы превратились в мировую, устоявшуюся, предлагающую разные продукты компанию с десятками тысяч клиентов. Несомненно, мы не гибкая компания, если это означает, что мы никак не реагируем каждый раз, когда в газетной статье говорится, что продукция наших конкурентов, «выпущенная на рынок в скором будущем», приведет к краху нашей компании. Но наша компания претерпевает изменения. Мы делаем то, что обещали никогда не делать много лет назад. И не делаем того, без чего не могли обойтись в то время. Наши клиенты, ресурсы и возможности постоянно изменяются. Так же, как и наша политика — когда нам это необходимо и в течение требуемого времени, и не потому, что нас вынуждают принять эти меры какие-то аутсайдеры, которым не требуется вести дела с людьми, оплачивать счета или пожинать плоды принятого второпях неверного решения.

Чтобы управлять компанией, нам необходимо быть последовательными. Но это не означает, что последовательность останется неизменной навсегда. То, что успешно применяется в одном подразделении части Bloomberg, не обязательно будет с таким же успехом применяться в другом. Известное высокомерное высказывание Генри Форда, что «у вас может быть машина любого цвета, при условии что она черная» не было далеко от истины. Оно успешно работало в его компании, когда он был единственным крупным производителем автомобилей. Но и он перешел на выпуск автомобилей разной окраски, когда на рынке появились другие компании с похожими автомобилями и составили ему конкуренцию. Моя задача — распознать наступление этого момента заранее и привести нашу компанию в новый мир.

Еще один принцип философии Блумберга в том, что мы считаем нашим главным достоянием не нашу технику, не базы данных, не внутренние сети связи и даже не наших клиентов. Наше главное достояние — это наши сотрудники. Модификация всего вышеперечисленного менее важна, чем необходимость заботиться о себе и обеспечить достойное существование — мы должны поддерживать нашу корпоративную культуру и защищать ее от остального мира. Материальная база, правила начисления заработной платы, политика отдела кадров, продвижение по службе, обучение и так далее — все разработано с учетом нашей корпоративной культуры.

Однако время от времени мы осознаем, что наши конкуренты также начинали свой бизнес с большим рвением и готовностью к тяжелой работе. У них, возможно, раздут штат, но это произошло непреднамеренно. Руководство этих компаний не нанимало сотрудников на работу бездумно. Каждый раз, когда они принимали кого-то в штат, для этого существовала веская причина. Ни один из наших менеджеров никогда не просил взять на работу «лишнего» человека. Но наш мир претерпевает изменения, и люди меняются

вместе с ним. Если мы только добавляем и никогда не сокращаем, разве мы чем-то отличаемся от них? Мы, должно быть, тоже где-то ошиблись.

Нечасто, но все-таки это бывает, мы сталкиваемся с тем, что человек просто не может выполнять свою работу. Очень редко мы терпимо относимся к такому положению вещей. Но для этого и существует руководство. Какие меры мы принимаем по отношению к 10% таких сотрудников? Есть ли у нас как у менеджеров план по улучшению производительности их работы? Может быть, в компании имеются другие, более подходящие для них должности? Пытались ли мы обсудить с ними их проблемы, изменить их отношение к работе, дать совет, выявить проблемы личностного плана, где, возможно, требуется наша помощь, переучить их или послать на курсы повышения квалификации? А если после всех предпринятых нами мер ничего не меняется, то, пока у компании хорошо идут дела и мы можем себе позволить быть щедрыми, невзирая на неизбежные последствия, встает вопрос: а выполнили ли мы свои обязательства по улучшению качества работы нашего персонала? Руководство компании несет ответственность по отношению ко всем нам. Мы либо тонем, либо остаемся на плаву все вместе. И когда кто-то в компании не справляется со своей работой, то от последствий этого страдают все. Это мучительный процесс, но в природе существует много примеров, когда вымерли виды, не улучшавшие породу. Мы не хотим быть в их числе.

Большинство компаний не повышают квалификацию персонала до тех пор, пока ситуация не вынуждает их это сделать. Когда вы слышите о решении руководства внезапно сократить большое количество персонала, спросите себя, а что же они делали до этого. Потребности в рабочей силе не меняются внезапно. Если бы они разбирались в своем деле, то прекратили бы нанимать дополнительный персонал многими годами раньше, а переквалифицировали бы своих сотрудников и улучшили качество их работы, чтобы избежать спада эффективности компании и увольнений.

* * *

Поступать не так, как все, было основным принципом Bloomberg с первого дня. Если весь мир шел налево, то мы часто шли направо. В футболе бежать без мяча по краю поля эффективнее, чем через центр, через самое сердце защиты соперников. Такая же стратегия целесообразна и для нас. Если конкуренты сосредотачивают свои усилия в одной части света, то мы в другой. Позволять им устанавливать правила — это верный способ оказаться на втором месте. А в жизни, в отличие от детских игр, пришедший вторым является первым проигравшим!

Мы выживем, если сможем сами управлять своей судьбой. Мы прошли долгий путь с момента нашего заказа от Merrill, но наш принцип работы

3. Я ЛЮБЛЮ ПОНЕДЕЛЬНИКИ

остается по большому счету неизменным. Что в наших интересах? Кто приведет нас к конечной цели? И самое важное, заботимся ли мы о клиентах, которые помогли нам подняться так высоко?

Bloomberg всегда относился к уже существующим клиентам по меньшей мере так же хорошо, как и к новым. Не все поступают подобным образом. Смотрите, что произойдет, когда придет пора продлить подписку на журнал. В первом запросе вам предложат оплатить полную стоимость. Не делайте этого. Во втором запросе предложат скидку. Не соглашайтесь. В третьем цена снизится еще. Не оформляйте подписку вовремя и после третьего предложения, и они еще сами вам практически заплатят, чтобы вы подписались на журнал. Я никогда не мог понять, почему некоторые компании делают самые лучшие предложения самым худшим клиентам. В чем же стимул, чтобы быть хорошим клиентом? Когда мы предлагаем модернизацию компьютерного оборудования, то очевидно, что мы не можем модернизировать оборудование всех наших клиентов за один день. Но мы пытаемся провести ее как можно быстрее и, как правило, за максимально низкую плату. Когда мы снижаем цены для новых клиентов, то мы одновременно делаем то же самое и для уже существующих (в случае повышения цены повышенные ставки применяются к новым клиентам незамедлительно, а к старым — при продлении контракта). Относитесь к своим клиентам хорошо, и они навсегда останутся с вами.

Мы используем ценовую политику для поощрения наших лучших клиентов, даже если то компания из пяти человек с пятью терминалами. Размер компании — это еще не все. Лояльность играет большую роль. Несомненно, нам хотелось бы получать огромные заказы, но не следует забывать, что крупные заказчики работают с нами, потому что мы первые среди первых для маленьких компаний.

То же самое происходит и в области ценообразования. Вы хотите сделку на льготных условиях? Если мы согласимся на это, то как вы можете быть уверены, что мы не предложим вашему конкуренту еще более выгодные условия? Заявить одну цену, а потом тайно договориться с теми, кому вы хотите оказать услугу или кто громче всех жалуется, — это вызывает путаницу, раскол, неопределенность и неприятности, не говоря уже об этической стороне вопроса. Окажите услугу одному клиенту за счет другого, и когда они поменяются ролями, то благодетельствованный клиент все забудет, а ущемленный запомнит.

Мы в Bloomberg официально публикуем цены и придерживаемся их. Если мы и делаем исключение в редких случаях, то для маленьких компаний на грани банкротства. Я всегда благосклонно относился к умеющим преодолевать трудности энергичным компаниям. Мы сами были такими когда-то, и я до сих пор помню, кто оказал нам помощь тогда, а кто нет. К тому же, если фирма выберет товар другой компании, а не нашей по причине небольшой разницы в цене, то мы останемся без долгосрочного клиента.

* * *

Я много трудился, чтобы из безработного превратиться во владельца собственного растущего и процветающего бизнеса. Я наслаждался каждым днем из моих пятнадцати лет в Salomon Brothers. Я испытывал не меньший восторг в течение последних пятнадцати лет, занимаясь собственным делом. В обоих предприятиях я работал шесть дней в неделю по двенадцать часов в сутки. В обоих я заботился о компании и сотрудниках. В обоих я боролся и побеждал.

Меня всегда спрашивают, что мне больше нравится: работать по найму или работать на себя. Многие полагают, что лучше последнее. Но сам я не уверен. Несомненно, я заработал гораздо больше денег как частный предприниматель, но я помню, что каждый день в Salomon был таким же насыщенным и увлекательным. Давайте остановимся на том, что я счастливчик. У меня было две карьеры — и они обе мне безумно нравились.

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

Элементарная журналистика, а не высшая математика

Впервые я узнал про Мэтта Уинклера, когда однажды после обеда он позвонил в мой нью-йоркский офис в то время, как я готовил попкорн. Я обожаю попкорн и часто делаю его в нашей кафетерии для клиентов и сотрудников (совместная трапеза — самый простой способ снять напряжение). Мэтт работал репортером в *Wall Street Journal* и проявлял искренний интерес к рынку ценных бумаг. Он был одним из первых представителей СМИ, кто обратил внимание на компанию Bloomberg. Уинклер пытался разобраться, зачем нам понадобилось бросать вызов господству Dow Jones & Co. на рынке финансовых новостей. Именно он станет впоследствии центральной фигурой, превратившей компанию Bloomberg в главного конкурента на рынке информационных услуг. Именно благодаря ему мы сможем расширить возможности нашего онлайн-терминала и задействовать новые методы распространения новостей.

С полуслова стало понятно, что у нас общие взгляды на жизнь, когда Мэтт впервые позвонил мне в феврале 1988 года, чтобы рассказать о том, что он работает над статьей о Блумберге для *Wall Street Journal*.

«Отлично!» — сказал я ему. Мне понравилась идея дать интервью ведущему предприятию будущего конкурента.

Тогда еще неизвестный мне Уинклер уже разглядел в Bloomberg серьезную угрозу. Спустя некоторое время, к моему большому удовольствию, я узнал о том, что его контакты на Уолл-стрит, которые были моими друзьями и клиентами, поддерживали его мнение на этот счет. Он был журналист с большими связями. За свою десятилетнюю карьеру он написал о финансовых рынках для всех крупнейших информационных платформ Dow Jones — *Barron*, *Wall Street Journal* и *Dow Jones News Services*.

И именно как корреспондент Dow Jones, работавший в Лондоне в середине 1980-х гг., он впервые узнал о терминале Bloomberg — тогда это была

бежевая коробка с маленьким янтарного оттенка компьютерным экраном, на котором отображались «альтернативные» сценарии развития рынка облигаций. Мэтт брал интервью у Марка Кутиса, трейдера Merrill Lynch, человека, обладающего уникальной способностью назвать самую высокую/низкую цену облигаций США, Японии или Германии на определенный день.

«Марк, — спросил Мэтт, — откуда ты берешь эту информацию? Ведь это невозможно удержать в голове».

«Все просто, — ответил он. — Эту информацию я беру из терминала Bloomberg».

Компьютерные терминалы, позволяющие нашим клиентам определять относительную стоимость долговых инструментов на основании динамики изменения доходности и цен, были к тому времени установлены на 1500 рабочих местах в офисах Merrill Lynch по всему миру. В 1980-е гг. облигации прочно заняли место на финансовом рынке, исчисляясь в триллионах долларов США. Политика дерегулирования в вопросах жилищного финансирования и контроля над сберегательными учреждениями, снижение налогового бремени во всем мире, растущий дефицит бюджета и высокие процентные ставки, необходимые для снижения инфляции, — все это привело к преобразованию государственных и корпоративных рынков облигаций в стремительно развивающуюся индустрию на Уолл-стрит. Неожиданно крупнейшие мировые траст-агенты стали скупать и продавать «бросовые облигации» и еврооблигации. Они вкладывали средства в обязательства государственного займа по ипотечным кредитам и кредитам на приобретение автомобилей. Повальное увлечение «структурированными» портфелями ценных бумаг позволило заемщикам регулировать приток и отток денежных средств, вырученных с продажи облигаций на различных рынках и в разной валюте. И если широкая общественность этого не замечала, то бизнесменам было понятно, что заемный капитал превысил акционерный капитал. И для таких фирм, как Merrill Lynch, стремящихся сделать все возможное, чтобы максимально расширить спектр своих услуг для индивидуальных инвесторов, система Bloomberg была жизненно необходима.

В мае 1987 года, вернувшись в Нью-Йорк, чтобы сделать новостной репортаж по ситуации на Уолл-стрит, Уинклер, к своему ужасу, узнал, что я уже смог убедить *Wall Street Journal* и *Associated Press* в том, что Bloomberg, а не всемогущий Федеральный резервный банк Нью-Йорка, должна стать их главным поставщиком ежедневной информации по ценам на облигации правительства США. На протяжении нескольких десятилетий ФРС являлся влиятельным и объективным источником информации для Казначейства США. Ежедневные цены на американские казначейские облигации и векселя помогали определить стоимость займа каждой компании, процентные ставки по личным финансам — а также позицию США на рынке (сильную

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

или слабую). Все трейдеры, работающие на рынке акций и облигаций в любом уголке Земли, учитывали стоимость казначейских ценных бумаг США. Компания Bloomberg, которой тогда исполнилось пять лет и штат которой насчитывал 150 человек, должна была теперь стать главным источником информации для ключевого рынка, диктующего всем остальным, что нужно делать. И это, конечно, доставляло мне особое удовольствие.

Мы смогли победить ФРС в ее же игре, став эталонным информационным источником. Нью-йоркский Федеральный резервный банк долгие годы кормил обещаниями о внедрении автоматизированной рассылки цен на государственные ценные бумаги. А пока ежедневно, после обеда, к центральным офисам ФРБ подходил курьер, который забирал два или три листа со стоимостью и доходностью ценных бумаг. После чего он торопился отнести эти бумаги, пробираясь по образовавшимся к концу дня пробкам, к офису Associated Press, расположенному в Рокфеллеровском центре. По прибытии он передавал прайс-листы одному из операторов, который, несмотря на усталость, быстро телеграфировал эти данные для утреннего выпуска газет.

Фактически, этот способ доставки информации ничем не отличался от того, который практиковался уже более ста лет. Необходимость сдать материал с таким огромным количеством цифр с десятичными дробями в установленные сроки неизбежно приводила к опечаткам в утренних выпусках газет, что вызывало недовольство читателей. В то время как Bloomberg мог передать в электронном виде и с безупречной точностью более актуальные котировки (отражающие результаты торговли на бирже на момент выхода курьера из ФРБ) в течение пяти секунд, а именно к 5 часам вечера. Мы даже могли предоставить стоимость казначейских долговых обязательств с нулевым купонным доходом, нового стремительно растущего рынка — цифры, которых еще не было даже у самого ФРБ.

Мэтт, с которым я ни разу не встречался лично и в чьих жилах «все еще текла кровь Dow Jones» (о чем он напоминал мне вновь и вновь), не мог понять, почему вдруг *Wall Street Journal* стал ежедневно выпускать полностраничную и к тому же бесплатную рекламу терминала Bloomberg. Сотрудничество с *Wall Street Journal* привело к тому, что в мгновение ока система Bloomberg стала основным источником ежедневной финансовой информации для самых влиятельных рынков во всем мире. Мэтту не нравилось такое положение вещей, но он прекрасно понимал, что к человеку, только что вернувшемуся в Нью-Йорк, вряд ли станут прислушиваться коллеги из *Journal*. Вскорости ему стало совсем непонятно, почему поставляемые Bloomberg наиболее важные данные по облигациям от Merrill Lynch занимали целую полосу. «Зачем нам это нужно?» — спрашивал он у своих коллег.

Ему объясняли, что это быстро и эффективно, плюс никто из читателей еще ни разу не жаловался. Но, поскольку Merrill сама занималась продажей ценных бумаг и других финансовых продуктов, Мэтт находил некий кон-

фликт интересов в том, что она еще и публиковала установленные ею же цены на эти продукты.

* * *

Союз Bloomberg и Merrill Lynch был взаимовыгодным. Merrill, не имеющей достаточного опыта общения с крупными организациями, было необходимо доверие крупнейших инвесторов — таких, как, например, центральные банки или пенсионные фонды. Размещая свою информацию в электронной системе Bloomberg, Merrill получала преимущество в сфере клиентского обслуживания. Bloomberg требовалась информация о ценах в реальном времени для своевременных аналитических отчетов. А у Merrill, под управлением которой находились сотни миллиардов долларов США и которая ежедневно продавала ценные бумаги сотням тысяч инвесторов, имелись самые лучшие и точные данные по котировкам. Симбиотический союз в полном смысле этого слова.

Кроме того, Merrill, помня и о своих интересах, рекомендовала аренду информационных терминалов Bloomberg своим клиентам. Таким образом, пользователи терминалов стали получать из первых рук новости о том, что им могут предложить Merrill и Bloomberg в сравнении с конкурирующими компаниями в сфере фондовых рынков и информационных систем.

К 1987 году Merrill имела все шансы стать ведущим андеррайтером акций и ценных бумаг во всем мире, какие-нибудь 10 лет назад об этом на Уолл-стрит даже и мечтать не могли. И мы помогли ей в этом. Благодаря Merrill, использующей систему Bloomberg, мы смогли выйти на рынок деловых новостей еще задолго до того, как организовали свою информационную службу.

Внезапно и вопреки всем громким возражениям со стороны Мэтта Уинклера, а также благодаря великодушию двух гигантских компаний, выпускающих самые популярные ежедневные газеты в США — *Wall Street Journal* и *Associated Press*, — и Bloomberg, и Merrill приобрели популярность, о которой можно было только мечтать.

В течение нескольких лет компания Bloomberg разрослась до таких масштабов, что мы начали получать информацию по ценам не только от Merrill Lynch, но и из сотни других источников на рынке ценных бумаг. Вместе с этим проблема конфликта интересов сама себя исчерпала (а Dow Jones, инстинктивно почувствовав конкуренцию, начала поиск других источников информации по ценам на облигации). Но Мэтт не успокоился, теперь его волновал «моральный облик» *Journal*. Я не знал о том, что он понапрасну убеждал «важных людей» из *Journal* отказаться от использования Bloomberg. Особенно его раздражало, что Telerate, принадлежащий Dow Jones и выполняющий те же функции, был оставлен за бортом.

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

В дальнейшем он изменит свои взгляды. Однажды, сидя в редакционном кафетерии, Мэтт чуть не подавился курицей из салата, когда его коллега спросил, не знаком ли он с системой Bloomberg.

«Слышал ли я про Bloomberg?» — он чуть не перешел на крик, когда начал рассказывать Миллеру о стоимости казначейских ценных бумаг, публикуемой в газетах, — прайс-листы, курьеры, Merrill Lynch, Telerate, важность рынка облигаций, старик-телеграфист в офисе Associated Press, пони-экспресс...

Миллеру пришлось его останавливать. «Похоже, что этот Блумберг делает то же самое с финансовой информацией, что сделали American Airlines и United Airlines, изменив туристический бизнес, внедрив электронное бронирование билетов: они становятся влиятельными, «подсаживая» людей на свои услуги».

Я тихо посмеялся, когда потом услышал об этом разговоре. По крайней мере, кроме меня был еще один человек в СМИ, который рассуждал как предприниматель в сфере информационных услуг конца XX века. К счастью, в то время как Уинклер, Миллер и мои потенциальные конкуренты еще только догадывались о наших планах, мы уже претворили их в жизнь.

* * *

Миллер не очень разбирался в облигациях, Уинклер же быстро сообразил, что ему повезло открыть не освещавшуюся ранее в прессе тему, которая будет развиваться с каждой вспышкой на цифровом табло, отражающем астрономический рост государственного долга США. В итоге они решили написать статью о человеке и его изобретении, еще пока малоизвестном за пределами рынка ценных бумаг.

Когда наконец Мэтт и Майкл приехали в мой офис, я обратился к ним с той же самой речью, которой я убеждаю потенциальных сотрудников в преимуществах работы в нашей компании.

«Здесь работают самые лучшие в мире сотрудники. Все они считают, что могут творить чудеса. Каждый из них — трудоголик. Однажды перешагнув порог этого офиса, они остались навсегда, потому что им здесь очень нравится. Кроме того, именно они создали в этом офисе комфортную атмосферу. Они выполняют важную работу, предоставляя небольшим фирмам информацию, необходимую для их выживания на рынке. Они обожают свою работу и одновременно идут впереди остальных компаний».

Конечно, как все циничные репортеры, эти парни совсем не впечатлились моим красноречивым выступлением. Я вышел из кабинета и через некоторое время вернулся с кипой компьютерных распечаток.

«Вот, — сказал я, положив кипу бумаг Мэтту на колени. — Здесь информация обо всех наших клиентах, с указанием имен, компаний, телефонных номеров. Вы можете им позвонить!»

Одним из первых, кому позвонил Мэтт, оказался специалист по инвестициям Роберт Смит, который в 1988 году управлял капиталом пенсионной системы Флориды стоимостью в 5,5 млрд долл. США. «Я работаю над статьей об информационных технологиях на Уолл-стрит и хотел бы узнать, почему фондовые менеджеры выбирают систему Bloomberg, — сказал ему Мэтт. — Насколько я знаю, вы используете терминал Bloomberg. Что в нем такого особенного?»

Все, что говорил Смит, совпадало с мнением остальных людей, которым потом звонил Мэтт. Все они утверждали, что терминалы Bloomberg, в отличие от остальных информационных систем, имеют преимущество в предоставлении информации о самой низкой и самой высокой стоимости облигаций без необходимости полагаться на подсчеты и рекламные призывы самих продавцов, заинтересованных в продаже приобретенных ими ценных бумаг. Такая независимость делала торговлю финансовыми инструментами из облигационного портфеля Флориды более надежной. Впоследствии Мэтт поделился со мной своим впечатлением от этого разговора. Он сказал, что его поразило, насколько лаконично смог никому не известный фондовый менеджер из Флориды сформулировать идею прорыва в инвестиционной отрасли. Если «покупатели», крупнейшие хранители ценных бумаг — пенсионные фонды, центральные банки, инвестиционные фонды, страховые компании, — больше не зависят от «продавцов», андеррайтеров и трейдинговых компаний в плане получения важной информации с финансовых и товарных рынков, то неизбежно происходит перераспределение сил основных игроков. Индустрия ценных бумаг уже больше не сможет доминировать над инвестиционной отраслью. И если Блумберг поставляет эту незаменимую информацию, то именно вокруг него будут вращаться важнейшие мировые трансактанты. И как только покупатели станут зависимыми от определенной системы, помогающей им принять значимые для них решения, продавцы будут вынуждены использовать эту же самую систему, или они рискуют оказаться вне игры.

«Чем вы пользовались до того, как приобрели терминал Bloomberg?» — спросил Уинклер Смита.

«Telerate».

«И где он сейчас?»

«Я от него избавился», — ответил Смит.

На протяжении всей своей карьеры в *Journal* Мэтт пользовался только терминалом Telerate и считал его основной электронной службой новостей по котировкам, которые поставляли несколько компаний, ведущих операции с крупными бумагами и работающих напрямую с Федеральным резервным банком Нью-Йорка. До появления терминалов Bloomberg все пользовались данными Telerate, несмотря на то что цены, публикуемые Telerate, на самом деле не являлись их собственным продуктом, а принадлежали брокерской

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

фирме Cantor Fitzgerald & Co., которая, в свою очередь, являлась посредником между фирмами, ведущими операции с ценными бумагами. Telerate представляла собой не что иное, как удобный инструмент взаимодействия этого брокера со своими клиентами. И Telerate даже не выделялась среди других аналогичных компаний — в зависимости от «моды» в текущем месяце оперировали еще три-четыре равнозначных брокера с одинаковыми по значимости котировками и независимым распространением информации.

Dow Jones был явно не в выигрышной ситуации: терминалы Telerate не могли конкурировать с Bloomberg в обеспечении информацией о доходности ценных бумаг, основанной на многочисленных предположениях по различным реинвестициям — тем, что было так необходимо фондовым менеджерам для оптимизации их работы. Они не могли показать совокупную доходность по облигациям: прибыль, стоимость и валютные колебания, то есть все то, что определяло количество денег, заработанных или, наоборот, потерянных держателями облигаций. Все, что Telerate мог предложить — это трансляция котировок акций. И ничего больше. Кроме того, Telerate, находившийся у Уинклера, часто зависал. (Однажды Мэтт рассказал мне историю о том, как он отдал в ремонт свой Telerate и технический специалист Dow Jones, русский иммигрант, пытаясь дозвониться до клиентского центра и в тысячный раз попадая на голосовую почту, в сердцах бросил трубку и воскликнул: «Хуже, чем в Советском Союзе!»)

Статья о Bloomberg появилась в *Journal* 22 сентября 1988 года, она была напечатана в правой колонке с моей фотографией на верхней половине полосы газеты; даже если бы мне пришлось отбросить ложную скромность, все равно я не написал бы лучше. И несмотря на то, что издатель *Wall Street Journal* — Dow Jones — тогда владела 60% акций Telerate, редакторы пропустили хвалебную оду Блумбергу на первую страницу, позволив Роберту Смигу из Флориды рассказать обо всех преимуществах информационной системы Bloomberg и тем самым дискредитируя Telerate перед более чем двухмиллионной читательской аудиторией.

* * *

Даже в зародышевом состоянии система Bloomberg уже представляла собой портал новостей. И несмотря на то, что это были цифры, графики и таблицы, фондовые менеджеры могли почерпнуть всю необходимую для них информацию о ценах, относительной стоимости и основных тенденциях на рынке ценных бумаг. Кроме того, эти новости поступали не через посредников в виде телеграфных агентств, газет, журналов, радио или телевидения, а напрямую. В сравнении: к тому времени, как газета с информацией о расхождении в стоимости и доходности ценных бумаг, влияющей на определение инвестиционных возможностей, попадала в руки читателей, она уже теряла

свою актуальность. Шанс купить или продать определенные ценные бумаги был, возможно, уже упущен.

Я сразу решил, что Bloomberg должен стать чем-то больше, чем рядовым поставщиком информации для вечно испытывающих неутолимую жажду новостей трейдеров. Наши конкуренты поставляли деловые новости, статьи в режиме реального времени в текстовом формате. Мы же, по большому счету, размещали их новости на нашем терминале. Но наш успех, с учетом того, что терминал Bloomberg становился необходимым аналитическим инструментом для фондовых менеджеров и индустрии ценных бумаг, мог бы привести к тому, что они просто перестали бы разрешать нам это делать, опасаясь конкуренции. Хуже того, на том этапе в США единственной организацией, поставляющей финансовые новости в текстовом формате в режиме реального времени, была Dow Jones. А в Европе таким провайдером являлось агентство Reuters. И обе компании конкурировали с нами за право установки компьютерных терминалов на рабочие столы ведущих финансовых организаций.

У нас был выбор: оставаться мелким специалистом в информационной индустрии и постоянно «плясать под дудку» Dow Jones и Reuters — или бросить вызов этим двум гигантам. Чуть больше, чем через год после нашей первой встречи в 1988 году, я позвонил Мэтту Уинклеру — корреспонденту, работавшему на нашего конкурента, в свое время впечатлившего меня пониманием сути бизнеса и профессионализмом в своей сфере деятельности.

«Привет, это Блумберг. Мне нужен твой совет».

Несколько секунд Мэтт молчал, потом спросил: «Тебе?» Он прекрасно меня знал, поэтому очень удивился тому, что мне понадобилось услышать чье-либо мнение, особенно репортера из *Wall Street Journal*.

«Я хочу сделать наш терминал незаменимым для трейдеров, имеющих дело как с акциями, так и с облигациями. Считаешь ли ты, что для этого мне необходимо выпускать новости в текстовом формате?» Его ответ был для меня неожиданным, но я его выслушал.

«Майк, — ответил он, — ты и люди, работающие на тебя, уже изобрели терминал, который дает исчерпывающее объяснение, почему стоимость облигаций меняется каждую минуту, каждый день и каждую неделю. Даже целый штат репортеров не смог бы дать больше информации. Вы уже предоставляете графики и таблицы, влияющие на принятие значимых решений в сфере торговли долговыми обязательствами. Добавьте текст к этой информации, и вы получите совершенно новый продукт. Ни один человек, работающий с долговыми обязательствами или акциями, уже не может без него обойтись».

В этот же день во время обеденного перерыва мы встретились с ним в японском ресторане через дорогу от нашего офиса. Так как я не услышал прямого ответа по телефону, я снова задал ему тот же самый вопрос в тот

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

момент, когда он с задумчивым видом смотрел в тарелку с супом. «Что нужно сделать для того, чтобы попасть в новостной бизнес?»

Он ответил вопросом на вопрос, чем застал меня врасплох, хотя для него, как журналиста, это было чем-то вроде лакмусовой бумажки. Это помогло ему понять, насколько серьезны были мои намерения.

«Хорошо, — сказал он. — Вы только что опубликовали историю о том, что руководитель компании — и я имею в виду именно руководителя — взял из корпоративной кассы 5 млн долл. США. И теперь отдыхает с секретаршей на курорте в Рио-де-Жанейро, а отвергнутый парень этой секретарши звонит вам с тем, чтобы слить конфиденциальную информацию. Из достоверных источников вы узнаете, что история, действительно, правдивая. И тут звонит телефон. Сотрудник из отдела по связям с общественностью той самой компании просит вас не выпускать это в печать, иначе они вернут вам все установленные в их компании терминалы. Как вы поступите?»

«Напечатаю статью, — ответил я. — Мои адвокаты не откажутся подзаботиться на этом деле».

«Хорошо», — сказал Мэтт, приятно удивленный тем, что я предпочел журналистику коммерции.

«А теперь ответь мне на мой вопрос», — настаивал я, потому что он так и не назвал мне стоимость проекта.

«Пять репортеров в Токио, пять — в Лондоне и пять — в Нью-Йорке», — ответил он, все еще не называя мне реальную сумму. (Сейчас у нас работает 500 репортеров в 70 новостных службах по всему миру. И это называется планирование!)

В общем-то, на этом тема стоимости и запуска проекта была бы исчерпана, не обрати Мэтт Уинклер внимание на этическую сторону вопроса, с которой нам пришлось бы столкнуться. А именно — пассивные инвестиции крупнейшего финансового игрока (Merrill Lynch) в нашу компанию, которые к тому времени составляли 30% (сейчас это — 20%). В действительности, наш первый разговор был исключительно на заданную мной тему, а не о том, как создать новую ленту биржевых финансовых новостей. И если бы наши новости не были объективными, не зависящими от внешних факторов, и не имели бы скрытых мотивов, никакие деньги или таланты не смогли бы обеспечить нам успех в журналистике. Я это прекрасно понимал. Лояльность наших клиентов была обусловлена доверием к предоставляемой нами информации. Наши новости должны соответствовать тем же стандартам.

История показывает, что любой отчаянный предприниматель (Джозеф Пулитцер, Уильям Рандольф Херст, Генри Люк, Б. С. Форбс, Тед Тернер) мог в свое время освоить рынок финансовых новостей, было бы желание. Но только Bloomberg удалось получить все преимущества выхода на этот рынок. Когда мы открывали агентство новостей, много талантливых репортеров находились в поисках работы. В период смутного 1990 года и рецессии

1991 года в индустрии новостей проходили сокращения, в то время как мы расширяли штат. Конечно, люди стремились попасть к нам на работу. Нас рассматривали как новаторскую компанию с отличными перспективами. Наши терминалы отличались высокими техническими характеристиками. Более того, мы получали хороший доход со сдачи их в аренду, поэтому мы не переживали по поводу окупаемости информационной службы как отдельного продукта.

Компания Bloomberg по самой своей сути была разработчиком-первооткрывателем, поэтому нам никогда бы не пришло в голову приобрести уже существующую службу новостей. Я всегда считал, что куда интересней начинать с чистого листа, тем более что это менее рискованно. И после знакомства с Мэттом, особенно после нашего разговора об этических проблемах, я понял, что пришла пора действовать.

«Мы займемся этим проектом, — сказал я ему, когда он уже доедал последний суши. — Я хочу, чтобы ты возглавил эту службу. Когда ты сможешь приступить?»

Когда он понял, что я не шучу, то пообещал перезвонить мне с ответом на следующий день. Через 24 часа он сказал: «Хорошо. Я готов».

Сотрудничество Блумберга и Уинклера, в общем-то, и послужило толчком для выхода на рынок информационных услуг. Такого рода неформальное, но в то же время осмысленное принятие решения, как правило, тяжело дается многим компаниям. С тактикой мы решили определиться позже. Что же касается стратегии, она имела вполне определенный смысл. Мы не были парализованы идеей все просчитать и спрогнозировать перед тем, как приступить к делу, что и отличало нас от многих других. Безусловно, можно подсчитать цифры и сравнить полученные варианты. Но, как правило, прогнозы относительно нового, неопробованного бизнеса бессмысленны. Шума вокруг предположений очень много, в то время как сами познания в еще неизведанной сфере деятельности настолько ограничены, что все подробные анализы в итоге оказываются непригодными. Мы разглядели потребность. Сделали шаг вперед и заняли пустующий сегмент рынка. Если бы мы начали разрабатывать подробный бизнес-план, то дойти до дела нам вряд ли бы удалось.

Акционерная компания открытого типа наверняка имела бы еще больше проблем, чем мы. Таким компаниям необходимо продемонстрировать наличие определенных целей и определить конец отчетного периода, когда они выведут сальдо, иначе специалисты по ценным бумагам окажутся в выигрыше, в то время как инвесторы получают сердечный приступ. Если же акционерные компании пытаются что-то менять в ходе их деятельности, начинается паника. С частными компаниями, такими как Bloomberg, аналитики не задают вопросов, и даже если мы не знаем, в каком направлении мы будем двигаться, — что с того? Колумб ведь тоже не знал, куда он плыл. Суть в том, что мы двигались вперед.

* * *

Терминал Bloomberg, наше первое и самое успешное изобретение, предоставлял информацию, которую не могла предложить ни одна другая служба новостей, еще задолго до появления Bloomberg News. С самого первого дня Bloomberg передавал новости со статистическими данными в цифровом виде.

Некоторые журналисты иронически называли эти цифры «агатом» (шрифт размером в 1,8 мм), несмотря на то что этот «агат» занимает больше места, чем колонка репортера в ежедневной газете. Уже потом я понял, что большинство людей, работающих в СМИ, не разбираются в финансовых новостях и потому относятся к ним с пренебрежением. В сфере журналистики темы бизнеса или финансов никогда не пользовались популярностью. Ни на одном факультете журналистики не обучали, как освещать деловые новости. На протяжении многих лет ни один из журналистов или редакторов известных издательств не имел опыта обзора финансовых рынков. Поднимаясь вверх по карьерной лестнице, ни один из ведущих обозревателей СМИ не написал хотя бы одну статью о том, как зарабатывать деньги. Ни один редактор, работающий в *New York Times*, *Washington Post* или *Los Angeles Times*, не занимался изо дня в день редактированием текстов на тему финансовых рынков; всем хотелось преподнести более интересный материал — про войну, революцию или массовые беспорядки. Даже в *Wall Street Journal* с трудом бы нашлись редакторы, которые бы могли сказать о том, что одним из направлений их работы является ежедневный обзор новостей фондового рынка.

Когда Мэтт Уинклер сообщил редакторам и репортерам *Journal* о том, что он увольняется, многие просто пожали плечами. Название Bloomberg им ни о чем не говорило, соответственно, им было все равно. У людей, работающих в сфере журналистики, Bloomberg не был на слуху. Даже глава вашингтонского представительства журнала Алан Мюррей спросил у Мэтта через месяц после того, как он устроился к нам на работу: «Ну и что ты чувствуешь теперь, когда проданся этой... не помню название, фирме?» Такое отношение только сыграло нам на руку.

Мы выбрали правильное время. Когда в 1989 году пала Берлинская стена, ни у кого не оставалось вопросов по поводу того, кто выиграл в «холодной войне». Капитализм, бесспорно, одержал победу. Борьба двух супердержав продолжительностью в 44 года закончилась, а вместе с ней потеряла актуальность и самая популярная у журналистов тема. Главным объектом внимания в конце века стали деньги, а именно: где их брать, куда они уходят, кто может их зарабатывать, а кто нет. Спрос на информацию о деньгах становился все больше и больше. К концу 1980-х годов в компании Bloomberg уже трудилось около 300 сотрудников в Нью-Йорке, Принстоне,

Лондоне и Токио, многие из которых имели в своем арсенале опыт работы на Уолл-стрит. Все, что нам было необходимо для запуска информационной службы, — это журналисты, умеющие грамотно интерпретировать полученные сведения и передавать их в виде содержательных, лаконичных и убедительных текстов.

К счастью для нас, в конце 1980-х общество относилось к газетам и информационным агентствам чуть терпимее, чем к коммунизму. К 1990 году *United Press International*, когда-то успешное информационное агентство, авторами статей в котором были известные журналисты, начиная от Уильяма Ширера и заканчивая Нейлом Шиханом, только и успевала объявлять себя банкротом. Крупные города, читающие по две ежедневные газеты, стали читать одну. Группа компаний McGraw-Hill, после трех лет работы и затраченных 30 млн долл. США, свернула свою зарождающуюся новостную информационную службу как раз в тот момент, когда у нее наклеивался первый крупный рекламодатель. Считалось, что Dow Jones и Reuters были вне конкуренции, и если бы кто-то решился с ними соперничать, то обязательно бы «остался с носом».

До 1980-х годов только в нескольких газетах можно было найти рубрику деловых новостей. Спортивные новости всегда занимали намного больше места, чем деловые. Даже учитывая тот факт, что в коммерческом мире людей больше волновали возможные риски, связанные с их сбережениями, в то время как число интересующихся легкой атлетикой было значительно меньше. То, как люди зарабатывают, делают сбережения и тратят деньги, помогало определить уровень благосостояния общества, экономические депрессии, угрозу войн и исход избирательных кампаний. Возможно, никто даже и не осознавал наличие этого пробела. Но я знал, Bloomberg сможет его заполнить.

* * *

С самого начала мы стремились быть непохожими на остальных. Мы создали уникальный продукт: сочетание аналитических материалов с компьютерными технологиями позволяло читателям автоматически конвертировать поступающую информацию в расчеты и графики. Мы давали наглядное изображение того, о чем уже рассказали, после чего для обеспечения полной картины разъяснили словами, что представляла собой эта иллюстрация. Наши принципы были не похожи на принципы работы других информационных служб: мы стремились показать статистику прибыльности всех без исключения компаний, как только эти данные становились доступными. Мы не использовали принцип «неофициальной иерархии», так популярный среди информационных агентств, когда акционеры крупных компаний получали преимущество перед мелкими фирмами. Именно поэтому мы получали

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

информацию раньше наших конкурентов. Под каждым материалом мы указывали имя репортера и его контактную информацию. В отличие от остальных, мы стремились больше к открытости, чем к недоступности для наших клиентов. Мы обеспечивали стандарты, соответствующие требованиям заказчика. Мы установили табу на термин «получение прибыли», когда писали о том, что на фондовых рынках наблюдается спад активности. (Как можно получать прибыль, когда акции обесцениваются?) Достоверность наиболее важных новостей мы проверяли в двух независимых источниках. И когда вы знакомитесь с нашей информацией, вы можете быть уверены, что она лучше и достовернее, чем у конкурентов. Небольшие детали, но именно благодаря им мы отличались от других. Есть еще и другие нюансы, выделяющие нас на фоне старых и традиционных новостных служб. Для некоторых новостных блоков мы не привлекаем человеческие ресурсы — писателей или редакторов. Когда мы передаем информацию о стоимости ценных бумаг на данный момент времени (а не комментируем, почему сдвиг произошел в этом направлении), огромную роль играет точность и скорость — а у человека это не самые сильные стороны. И все-таки разработке какого устройства посвятил я свою жизнь с того времени, как я ушел из Salomon? Что каждый раз мгновенно и четко выполняет поставленные мной задачи?

Мы спроектировали наш терминал Bloomberg таким образом, что через определенные промежутки времени он «выдает» ряд материалов, информирующих читателей о текущем состоянии на рынке ценных бумаг. Например, в компьютер вводится фраза «промышленный индекс Dow Jones составляет», после чего добавляются слова «вверх» и «вниз», в зависимости от изменения стоимости всех 30 акций, начиная со вчерашнего дня и заканчивая настоящим моментом с точностью до миллисекунды. После чего вводятся соответствующие цифры — например, 1 пункт, 2 пункта, 3 пункта и т.д. Затем компьютер печатает следующие слова: «Наиболее активные акции...», и на основании непрерывного отслеживания объема сделок соответствующие биржевые символы акций автоматически переводятся в названия компаний (например, Procter & Gamble, General Electric, Walt Disney). После чего информация оформляется в предложения. Конечный результат может быть, например, таким: «Средний промышленный индекс Dow Jones в три часа и одну минуту по восточноевропейскому времени понизился на 1,09% и составил 62,14 от 5650,24». Информация, сгенерированная и «написанная» в какие-то доли секунды, — всего лишь одна из многих новостей, создаваемых подобным образом каждый час.

Ни один человек или группа людей не смогли бы так быстро и четко в течение 24 часов передавать информацию со всех биржевых рынков. (Существуют тысячи индексов, за которыми пристально следят инвесторы, и далеко не обо всех из них пишут в новостях.) И мы с самого начала слишком ценили время наших репортеров, чтобы поручать им чисто механическую

работу. Именно новый подход создания и передачи новостей вместо традиционного метода «делать все по накатанной» помог нам победить наших конкурентов. Новая стратегия оказалась очень эффективной для нас самих и позволила распределить ресурсы таким образом, чтобы удовлетворить нужды наших клиентов.

Была ли наша информация с самого начала такой же качественной, своевременной и точной, как сейчас? Нет. Неужели в будущем она останется на том же уровне, что сегодня? Надеюсь, что нет, несмотря на то что сегодняшнее положение дел меня вполне устраивает. Мы только вырвались вперед в новостном бизнесе, воодушевленные верой: мы сделаем все от нас зависящее, чтобы преуспеть и не попасть в ловушку неоправданных ожиданий или чьих-либо мнений.

Когда Мэтт Уинклер пришел в офис к 8.00 5 февраля 1990 года, он уже опоздал на работу. Блумбергцы сидели на своих местах с 7.30. Именно в это время большинство наших клиентов приступали к работе. (Недавно на одном из собраний кто-то из небольшой фирмы по разработке и сбыту программного обеспечения заявил мне о том, что начинать рабочий день так рано неразумно, так как сотрудники быстро переутомляются.) Но для меня такая недалёковидность выглядит как отсутствие стремления развиваться.

«Приятно видеть тебя на рабочем месте», — сказал я Мэтту. У него уже был готов ответ. «Новостной бизнес начинает просыпаться в 8.00», — сказал он. На что я показал ему его новое рабочее место в самом центре офиса (теперь он приходит в 6.30). О том, сколько он будет получать, Мэтт узнал в конце месяца, когда ему выдали его первую заработную плату. Этот вопрос мы с ним до этого даже не обсуждали.

Я вручил ему список на трех листах, в котором подробно расписывалось, чем будет заниматься агентство Bloomberg Business News (позже мы сократили название до Bloomberg News). Основной нашей задачей являлся не только сбор информации и трансляция новостей, но также и грамотная и этичная реклама аналитических и вычислительных возможностей терминалов Bloomberg в каждом информационном материале. Это должно было помочь улучшить качество новостей и одновременно обеспечить продвижение наших терминалов (общее количество арендуемых терминалов по всему миру составляло 8000). Предполагалось, что информация о функциях наших терминалов сделает новостные материалы более содержательными, чем у наших конкурентов, и, соответственно, люди будут стремиться к тому, чтобы с ними ознакомиться. Чем лучше подбор информации, тем выше спрос на аренду нашего оборудования, следовательно, тем выше доходы, что, в свою очередь, позволит нам нанять еще больше репортеров, а значит, у нас будет больше новостей, чем у всех остальных, и т.д.

Одной из важнейших задач, которую было необходимо решить незамедлительно ради дальнейшего развития нашего бизнеса, являлась

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

необходимость предотвратить отказ клиентов от терминалов Bloomberg в случае, если Dow Jones проявит осторожность по отношению к новичку и перестанет поставлять свои новости для трансляции через наши терминалы. Это не должно было случиться в ближайшее время, так как Bloomberg являлась крупнейшим заказчиком Dow Jones. Клиенты Bloomberg платили Dow Jones за то, чтобы получать ленту новостей от Dow Jones через терминалы Bloomberg, а Bloomberg, в свою очередь, ежегодно платила дочерней компании Dow Jones миллионы долларов за помощь в установке и обслуживании терминалов по всей стране.

Кто знает, как долго это могло бы продолжаться, если бы Bloomberg, транслирующая новости Dow Jones, продолжила вытеснять терминалы Telerate, использующие ту же самую ленту новостей Dow Jones. К счастью, после того как Мэтт перешел к нам на работу, не осталось ни одного человека в Dow Jones (как и в какой-либо другой новостной компании), кто бы мог разглядеть в нас опасного конкурента, способного потеснить безнадежно устаревшие стандарты подачи новостей. Слава богу, об этом не было и речи. Неведение — благо.

Но даже в этом случае я мог бы попасть в затруднительное положение, если бы не учел тот факт, что отношение к нашей компании может измениться в какие-то доли секунды. Оставаться в тени — был не наш принцип, но тогда у нас не было выбора. Мы решили поддерживать максимально дружеские отношения с Dow Jones и больше никого оттуда не переманивать. Наш рецепт новостей заключался в том, чтобы в самые кратчайшие сроки предоставить как можно больше информации обо всем, что может повлиять на стоимость акций, облигаций, валюты или товаров, но без всякой суеты. Я даже не стал заниматься пиаром нашей новостной службы, чтобы не дразнить гигантов-конкурентов. Уповав на удачу, мы могли бы создать надежную информационную службу, избежав при этом конфронтации с информационными «монстрами», после чего им было бы уже поздно отвечать ударом на удар.

В августе 1990 года, через два месяца после того, как первая статья информационной службы Bloomberg Business News появилась на нашем терминале, компания Dow Jones заявила, что прекращает установку и обслуживание нашего оборудования, а также трансляцию своей ленты новостей через терминалы Bloomberg, в то время как контракт Dow Jones с нашими клиентами был действителен еще в течение 12 месяцев. Ну что же, обошлось без выяснения отношений. Dow Jones опубликовала это заявление в своей новостной ленте и в газете *Wall Street Journal*, тем самым объявив нам войну. Так как большая часть населения еще не знала о нашей информационной службе, статья в самой влиятельной политико-экономической газете о том, что Dow Jones рассматривает компанию Bloomberg как своего главного конкурента и прямого противника, стала для нас отличной рекламой, которую

мы тогда себе вряд ли могли бы позволить. Я был воодушевлен таким началом конкурентной войны.

С другой стороны, у нас было меньше года, чтобы убедить пользователей нашего терминала в том, что наши новости являются достойной заменой информационной ленте Dow Jones. Люди находят тысячу способов, чтобы проявить заинтересованность и творческий подход, находясь под угрозой исчезновения. И именно такая перспектива обрисовывалась в конце 1990 году для нашей молодой и неопытной организации, в которой работало две дюжины репортеров и редакторов. Подобная ситуация наблюдалась в среде наших сотрудников, работающих в центре установки и обслуживания терминалов. Прекратив договорные отношения с нашим центром обслуживания, Dow Jones прежде всего навредила себе. Конечно, нам пришлось пройти дорогостоящий этап реструктуризации, так как нам было необходимо освоить ту работу, которую когда-то выполнял их центр обслуживания. Но в итоге Bloomberg осталась в выигрыше. В связи с тем, что нам пришлось установить новое оборудование при переносе коммуникационных центров из их офисов в наши, конкурентоспособность нашего продукта повысилась. В конечном счете они потеряли источник доходов и деловые контакты со всеми нашими клиентами.

Лишь немногие аналитики прогнозировали успех нашей независимой ленты новостей. Можно сказать, что мы превзошли все ожидания, когда стало очевидно, что количество наших читателей не уменьшилось после того, как Dow Jones перестала транслировать свои новости через терминалы Bloomberg. Отзывы некоторых наших клиентов вселяли в нас надежду. В марте 1991 года H. Ross Perot & Co. переслала нам копию письма, отправленного в Dow Jones, в котором говорилось о том, что они больше не нуждаются в новостной ленте Dow Jones на терминалах Bloomberg, потому что «у них имеется достаточно информации, предоставленной Bloomberg News, чтобы еще переплачивать за их услуги». Наши собственные новости стали хорошим примером того, как Bloomberg смогла повысить эффективность предоставляемой информации, обеспечить своих клиентов достоверными ресурсами посредством терминалов Bloomberg, что в итоге позволило им сэкономить деньги.

Главный сюрприз ждал нас впереди. Если информационная лента Dow Jones исчезнет с терминалов Bloomberg, блумбергским клиентам Merrill Lynch нужно будет получать биржевые новости из других источников — именно на это и рассчитывала Dow Jones, — что в итоге сделает терминалы Bloomberg менее привлекательными. И Merrill, не сказав нам ни слова, создала свою систему критериев и сравнила новости Bloomberg с новостями Dow Jones, пункт за пунктом. Каждый четвертый день в течение трех недель обе информационные службы получали определенные баллы за точность и своевременность освещения биржевых новостей.

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

По завершении теста нам сообщили о том, что не стоит волноваться, так как наши показатели были достаточно высокие и Merrill больше не нужно беспокоиться на наш счет. Отсутствие новостей Dow Jones ничуть не повлияло на качество работы Bloomberg!

Неудивительно, что после того, как стало очевидно, что все наши клиенты остаются, Dow Jones изменила свое мнение и решила возобновить с нами контракты. И сейчас можно подписаться на новостную ленту Dow Jones в терминале Bloomberg в Северной Америке. (И даже если это выглядит странно и не совпадает с основным представлением об американской идее здоровой конкуренции, помните, что крупные компании имеют несколько разных подразделений. Вы конкурируете только с некоторыми из них. Другие становятся вашими покупателями или поставщиками товаров или услуг, о наличии остальных вы можете даже и не подозревать.) Такого рода конфликты и проявление терпимости по отношению к конкурентам — всего лишь обычные житейские ситуации.

* * *

Но как Bloomberg News удалось так быстро стать конкурентом Dow Jones и британского информационного агентства Reuters? Ни одна крупная компания не рассматривает молодые фирмы, еще не вышедшие на уровень самоокупаемости, в качестве возможного конкурента. И, как правило, к тому времени как большие игроки замечают что-то неладное, поезд уже ушел. Клиенты привыкли к наличию выбора. А нагонять всегда нелегко. В нашем случае Reuters и Dow Jones стали жертвами собственного самодовольства. Когда Bloomberg вышла на арену, эти две крупнейшие компании бурно развивались, и с высоты своего полета они не разглядели какой-либо угрозы. Кроме того, у той и у другой уже были прочные позиции и огромная устоявшаяся инфраструктура, заинтересованная в том, чтобы убедить руководство в безупречности их работы, в правильности их действий. До сведения руководства доводились жизнеутверждающие чувства, а не факты. Меня всегда настораживает, когда мои сотрудники говорят мне, что у нас все замечательно. Возглавляя империю Bloomberg, я больше ценю тех, кто при необходимости может сказать: «А король-то голый».

Bloomberg нашел ниши, не заполненные Dow Jones и Reuters. С самого начала нам было легче интегрировать в наш основной продукт то, что они производили, чем наоборот.

Несмотря на то что они не могли скопировать наш аналитический метод — предоставление расчетов по всем «альтернативным сценариям» на финансовых и товарных рынках, — мы начали дублировать их, предлагая читателям те же самые информационные материалы, интервью, сенсационные новости (и, к сожалению, иногда и их ошибки). Они допустили большую

оплошность, не обратив на это внимание: очень надеюсь, что в дальнейшем мы будем более предусмотрительными.

На самом деле, нам было бы намного тяжелее конкурировать с мелкими, но агрессивными фирмами, окажись они на информационном рынке в момент нашего становления. Но на нашем пути были только гиганты бизнеса — а их победить намного легче. Вспомните противостояние немецкой, а затем и японской автомобилестроительных компаний «Большой тройке» (трем крупнейшим американским автомобильным корпорациям) в Детройте? Если в основе конкуренции лежит капитал, то будьте уверены, что в выигрыше всегда останется крупная корпорация. Если же речь идет о том, чтобы проявить сообразительность и гибкость, а также готовность давать больше, чем брать, тогда маленькие компании типа Bloomberg имеют все шансы на успех. Мир меняется каждую минуту, а мы забываем об этом, подвергая себя тем самым риску. Тед Левитт, специалист Гарвардской школы бизнеса, в своей знаменитой работе «Маркетинговая близорукость» (Marketing Miopia) привел логичные аргументы на тему утраченной популярности железнодорожных перевозок. Он верно подметил, что основная причина заключалась в том, что перевозчики забыли, что занимаются транспортным бизнесом, а не просто водят поезда. В противном случае они бы сейчас уже были такими же «крутыми», как General Motors, Boeing, и American Airlines, — считает Тед Левитт. Не совсем уверен, что это так, но я точно знаю: побеждает тот, кто может разглядеть потребность и быстро на нее отреагировать!

* * *

Как предприниматель, я научился узнавать то, о чем не знал, находить нужных людей, которые знали, о чем идет речь, и затем обучаться самому. В период становления информационной службы Bloomberg News я целиком и полностью полагался на мнение профессиональных журналистов в вопросах редакционной политики и управления персоналом.

Меня всегда беспокоило то, что в стремительной погоне за успехом мы можем погрешить против истины. Истина не всегда то, что нам кажется, или то, что мы хотели бы увидеть. Неточность и незавершенность могут свести всю работу на нет, и наоборот. Ошибки могут привести к разрушению репутации, уничтожению компаний и сотрудников, даже к началу войн и убийству людей. Написание новостей — занятие трудоемкое, требующее самообладания. Как организация, мы должны нести ответственность за то, чтобы не допускать промахов в нашей работе, даже если это сделает нас вторыми в гонке за громкими заголовками. Нам постоянно приходится поддерживать равновесие между скоростью, точностью и инициативностью, не давая нашему стремлению «быть первыми» превзойти наше стремление

4. НАМ ЭТО ПО ПЛЕЧУ!

«быть правыми». Сейчас, имея такой богатый опыт, я точно знаю, в каком месте существует вероятность совершения ошибок.

Как правило, менеджер из журналиста получается слабый, можно провести аналогию с юристами, бухгалтерами и консультантами, которые иногда сильнее в консультировании, чем в претворении идей в жизнь. Каждая из этих профессий требует незаурядных способностей, так как зачастую приходится собирать разнообразную информацию в огромных объемах, с тем чтобы потом предоставить ее клиентам с разъяснениями. Это уникальная способность различать все «оттенки серого» человеческой натуры не имеет ничего общего с умением мотивировать сотрудников. Навыки, необходимые для ежедневной исследовательской работы и создания чего-то особенного в области аналитики, редко сочетаются с навыками управленца.

К счастью, наши репортеры не одиноки, как не одиноки наши сотрудники в системе сбора данных и наши программисты. Все они представляют собой один большой коллектив, работающий в одном большом офисе. Мы стремились создать в компании Bloomberg атмосферу сплоченности. И именно поэтому наши новости стали лучшими. Периодически наши репортеры проводят опрос среди читателей новостей, с тем чтобы понять, удовлетворяют ли наши информационные материалы потребности и вкусы клиентов? Настолько ли глубина освещения материала важна, насколько скорость его распространения? Чего хотят наши клиенты: сенсационных новостей, деталей, мнений или анализа? Такой подход со стороны репортеров делает нашу компанию более открытой для клиентов, что обеспечивает более высокую степень доверия к нашей информации, возможность взять интервью у большего числа бизнесменов, политиков, видных спортсменов и эстрадных артистов, а нашим торговым агентам соответственно — лучшее распространение новостей.

Большинство информационных агентств не проводят параллель между журнализмом и коммерцией. В Bloomberg эти два понятия неразрывно связаны между собой. Это наш принцип. Компромисс должен быть достигнут с обеих сторон. Журналист, утверждающий, что капиталистические законы не оказывают на него никакого влияния, не сможет выжить в условиях сегодняшнего дня. Не нужно бояться называть вещи своими именами. Мы также придерживаемся стандартов, разделяя понятия «редакционное содержание» и «наше собственное мнение», «экономическое давление» и «наши клиенты». Но мы также понимаем, что в современном мире ни одно издательство не сможет себе позволить платить журналистам за то, что никто не захочет читать. Я горжусь тем, что мы поддерживаем баланс между долларовой купюрой и печатным словом. Это и есть новости от Bloomberg.

5. «НЕТ» — ЭТО НЕ ОТВЕТ

Истеблишмент, невежество и высокомерие

Когда была создана News Service Bloomberg, нам и в голову не могло прийти, что нам будут препятствовать в доступе к получению информации, предоставляемой финансовыми журналистами, такой как обзор экономических показателей. Но мы ошибались. Журналистика ничем не отличается от других профессий, она воплощает в себе идею книги Джорджа Оруэлла «Скотный двор» — «Все равны, но некоторые равнее других». Нам предстояло пережить несколько «грязных» сражений, чтобы получить равный доступ к информации.

Мы основали News Service, не планируя охватывать политику, во всяком случае, не в начале нашей деятельности. Мы хотели сконцентрироваться на наших сильных сторонах — финансовых рынках. Несомненно, что предоставление любых статистических данных об экономике — как и изменение государственной политики — способствует возникновению брожения на рынках облигаций, фондовых биржах, товарных и денежных рынках. Поэтому с самого начала мы решили, что необходимо не только предоставлять цифры, но и рассказывать о людях, стоящих за этими цифрами, и о политических мотивах этих людей. У нас был выбор — либо заплатить за предоставление этой информации, либо предоставлять информацию самостоятельно. Естественно, мы выбрали второй путь. Но для получения аккредитации нам пришлось преодолеть больше препятствий, чем сборной Ямайки по бобслею для участия в зимних Олимпийских играх.

* * *

В начале становления нашей информационной службы Уинклер разговаривал с Мэри Маккью, чиновником из Комиссии по ценным бумагам и биржам,

о планах News Service Bloomberg расширить рынок подачи новостей и охватить Вашингтон. Она прервала его со словами «Я не уверена, что могу обсуждать эти темы с вами». «Что вы имеете в виду?» — спросил Мэтт. «Я не уверена, что я или кто-либо еще, из тех, кто работает на правительство, может вести разговор с вами в качестве официального лица». Мэтт был ошеломлен: «Мэри, мы знакомы вот уже 12 лет, и ты говоришь, что не можешь общаться со мной?» — «Вы не аккредитованы. Мы можем вести дела только с аккредитованными организациями». — «Что это значит, черт побери, я не аккредитован? Сотни моих авторских статей были опубликованы в крупнейших печатных изданиях США в течение последних десяти лет, разве этого недостаточно?» К тому моменту Мэтт уже перешел на крик. «Послушай, Мэтт, мы можем разговаривать с журналистами в единственном случае — когда Постоянный комитет по вопросам аккредитации корреспондентов в сенате (House/Senate Standing Committee) подтвердит их полномочия как журналистов. Пока отсутствует аккредитация от Комитета, вы не имеете права получать статистику по экономике, о которой вы упоминали, или даже обсуждать эти темы со мной. Без обид. Но вам повезло. — на этом месте тон Мэри Маккью изменился — Председателем Комитета является Джеффри Бирнбаум из *Wall Street Journal*. Вы, должно быть, знакомы с ним».

«Спасибо, Мэри».

Несмотря на иронию, с которой Маккью упомянула о его прежнем начальнике, Мэтт и на мгновение не мог себе представить, что один журналист из *Wall Street Journal* будет чинить препятствия другому журналисту, своему бывшему коллеге, по такому обыденному и бюрократическому вопросу, как получение допуска к информации из Вашингтона. Ведь журналистика была закрытым клубом, члены которого заботились друг о друге. Но в очередной раз мы ошибались.

Постоянный комитет по вопросам аккредитации корреспондентов в сенате состоит из пяти ежегодно выбираемых репортеров газет или телеграфных агентств, которые подтверждают полномочия журналистов. Их высокая миссия состоит в том, чтобы не допускать в здание правительства лоббистов, менеджеров инвестиционных банков, экономистов, брокеров и других «торгашей», выдающих себя за журналистов. Государственные чиновники, настороженно относящиеся к «четвертой власти», давным-давно позволили журналистам самим принимать решение по аккредитации коллег. Комитет собирается и проводит слушания в правительственных палатах. Его решения имеют силу закона для правительственных чиновников в Вашингтоне.

* * *

Сейчас Мэтт признает, что был безнадежно наивен в отношении его коллег из конкурирующих информационных агентств. Он полагал, что получение

аккредитации для Bloomberg News в Вашингтоне — всего лишь формальность, когда положительное решение может быть принято цивилизованными людьми во время ланча в кафе напротив Капитолия. Он с коллегами встретился с Бирнбаумом, который приступил к работе в Dow Jones & Co. примерно в то же время, что и Мэтт, десятью днями раньше. Мэтт объяснил, что Bloomberg открывает информационное агентство по обзору финансовых рынков и что два его корреспондента в Вашингтоне будут делать обзор экономических показателей. Такие данные, как валовой внутренний продукт (ВВП), индекс потребительских цен (ИПЦ) и индекс промышленных цен, публикуются официальными властями в закрытом режиме, чтобы никто не мог спекулировать на предварительной информации. Все значимые бизнес-корреспонденты должны быть аккредитованы, чтобы быть допущенными в узкий круг лиц, первыми получающих эти данные, до оглашения их широкой публике. Журналисты пишут свои статьи в закрытой комнате для последующей их одновременной публикации. Если ты исключен из этого круга, то ты сможешь опубликовать данные слишком поздно для того, чтобы трейдеры успели что-то предпринять, и выпустишь на рынок неконкурентоспособный продукт. После ритуала приветствий и знакомства Мэтт перешел к делу: «Итак, Джефф, как нам получить эти “бирки” для составления отчета по ВВП, ИПЦ и индексу промышленных цен сейчас, когда мы открыли News Service?» — «Что вы собой представляете?» — спросил Бирнбаум тоном, не вызывающим уверенности в том, что просьба Мэтта была из разряда каждодневных. «Это электронная газета», — ответил Мэтт. Скептицизм Бирнбаума не уменьшился: «Кто ваша целевая аудитория?» Мэтт, гордый его новым местом работы, ответил: «Каждый центральный банк в Европе, а их около тридцати, большинство мировых крупнейших коммерческих банков, инвестиционные и пенсионные фонды, а также фирмы, ведущие операции с ценными бумагами (фондовые компании)». Бирнбаум все еще не был впечатлен: «Где выходит ваше издание?» — «На рабочих столах по всему миру через специально выделенный компьютерный терминал», — сказал Мэтт, что было вполне в духе времени для журналистов в 1995 году, но было понятно только узким специалистам весной 1990 года. «В каких газетах вы публикуетесь?» — «В сотнях через Associated Press, которая ежедневно публикует наш полный список цен на правительственные облигации и доход по ценным бумагам», — объяснил Мэтт. Он упоминал о данных, которые мы предоставляли в электронном виде, а не экспресс-почтой в *Wall Street Journal* и в Associated Press. «Где публикуются ваши статьи?» — спросил Бирнбаум. «На рабочих местах по всему миру», — еще раз повторил Мэтт. «Какие газеты публикуют ваши статьи?» — Бирнбаум снова вернулся к тому, что вызывало у него недоумение. Что бы собой ни представлял Bloomberg News, он предпочел бы, чтобы это было похоже на творение Гуттенберга.

«Без проблем», — подумал Мэтт. «Если вы аккредитуете нас, то мы, возможно, сможем публиковаться в каких-нибудь газетах» — сказал он. «Я очень сожалею, Мэтт, но вы не соответствуете нашим требованиям». Мэтт был ошеломлен. И это все? «Вы не соответствуете нашим требованиям». «Джефф, правильно ли я вас понял? Вы говорите, что только потому, что Bloomberg был создан в 1990 году, а не в 1900 и основан на компьютерных технологиях, а не на использовании печатного станка, мы не имеем права освещать такие темы, как ВВП, ИПЦ и индекс цен производителей?» — «Я сожалею, Мэтт, — ответил Бирнбаум. — Вы абсолютно правы. Я не устанавливаю правила. Вы не соответствуете нашим критериям». — «Хочу сказать, что ничего более абсурдного мне за последнее время не приходилось слышать», — сказал Мэтт, уходя оплачивать счет.

Пока Мэтт отсутствовал, Бирнбаум обратился к его коллегам «Что бы вы ни делали, не позволяйте ему выступать перед Комитетом по вопросам аккредитации в сенате. Он похож на быка, у которого перед носом размахивают красной тряпкой».

* * *

Реакция Бирнбаума была лишь началом в череде препятствий и помех, с которыми мы столкнулись. В течение месяца состав комитета сменился, были выбраны новые журналисты, включая председателя — военного журналиста, работавшего для United Press International (UPI) — Элиота Бреннера. Нам не удалось убедить и его. «Мы не можем вас аккредитовать, потому что владельцем Bloomberg является Merrill Lynch», — дезинформировал он нас.

Наш корреспондент в Вашингтоне терпеливо пытался рассказать ему об истинном положении дел. «Merrill Lynch является пассивным миноритарным акционером с 30% акций Bloomberg. 70% акций принадлежат Майку Блумбергу». — «Хорошо, — ответил председатель комитета, — а что произойдет, если Merrill Lynch потребует полного погашения кредита?» — «Merrill Lynch является пассивным акционером — владельцем обыкновенных акций». — «А если Merrill Lynch потребует полного погашения кредита?» — «Видите ли, не существует никаких кредитов, Merrill Lynch является акционером с долей в капитале компании». — «Замечательно, так как же насчет кредитов?»

Ну что ж, теперь стало понятно, почему Bloomberg News имела вескую причину для существования. Председатель комитета, который определяет, кто имеет право писать репортажи о событиях в столице страны, ни разу в своей жизни не делал обзор финансовых рынков. Он не имел понятия о разнице между кредитом и капиталом и в то же время принимал решения о том, кто именно будет информировать об акциях и облигациях. Невеже-

ство и высокомерие — это убийственная смесь. Оба этих качества присущи журналистике в полной мере, и этому чиновнику их было не занимать.

Позже мы узнали, что аккредитацию на получение экономических данных имели всевозможные организации. Они включали в себя ТАСС (информационное агентство Советского Союза) и Iraqi News Service (информационное агентство Ирака), чьи сообщения изображали Саддама Хусейна как самого великого гуманиста в мире. Корреспонденты Haitian News Service (информационного агентства Гаити) могли сделать репортаж об Алане Гринспене — председателе Федеральной резервной службы США, в то время как Bloomberg News не имела такой возможности.

Огорченные и разочарованные, мы решили избрать обходной путь для достижения нашей цели. В дополнение к тому, что в течение нескольких лет мы предоставляли цены облигаций для Associated Press бесплатно, — услуга, за которую AP, в свою очередь, брала плату с газет, — Bloomberg также выплачивал AP миллионы долларов в год для того, чтобы иметь возможность размещать новости AP на своих терминалах. Мы подумали, что, когда имеешь дело с тираном, необходимо, чтобы кто-то сильнее его был на твоей стороне, и Associated Press была этим «кем-то».

Мы обратились с просьбой к Associated Press, которая, имея в штате три тысячи репортеров и редакторов, была самой большой информационной организацией в США, узнать в Постоянном комитете по вопросам аккредитации корреспондентов в сенате причину, по которой Bloomberg получил отказ в аккредитации. Associated Press, будучи великой журналистской организацией с незапятнанной профессиональной репутацией, не имела ничего против того, чтобы Bloomberg писал о ВВП. Когда председателю комитета Бреннеру позвонил репортер из Associated Press с вопросом о причинах затруднений между Комитетом и Bloomberg, то Бреннер ответил, что произошло некое недопонимание, но, тем не менее, Bloomberg следует охладить свой пыл, они получают аккредитацию чуть раньше, чем «наступит конец света».

Так что даже после вмешательства Associated Press мы все равно ощущали сопротивление. Один из журналистов, входящих в Комитет, сообщил нам: «Все равно все вы, ребята с Уолл-стрит, коррумпированы». Нас заставили попотеть в течение двухчасовых слушаний в палатах сената в присутствии председателя и четырех других журналистов, ни один из которых не мог дать определение термину «облигация, обеспеченная пулом ипотек» (хотя без нее они не получили бы ипотеку на собственные дома), но которые при этом хотели знать, почему мы считаем, что имеем право писать о количестве строящихся жилых домов. Брюс Хармон, начальник Вашингтонского отдела *Knight-Ridder Financial News*, зашел настолько далеко, что на фирменном бланке Knight-Ridder сообщил комитету о том, что если услугами Bloomberg Service будут пользоваться в Министерстве труда США

для получения данных по статистике занятости, это может привести к инсайдерской торговле. Что, безусловно, недопустимо. К тому же, если это разрешат делать нашей компании, значит это возможно и для его газеты.

* * *

Как говорится, «все, что ни делается, делается к лучшему». В то время как мы вели перепалку с Комитетом в Вашингтоне, к Мэтту обратились его бывшие коллеги из Dow Jones, которые в настоящее время работали в *New York Times*, с просьбой установить у них терминал Bloomberg бесплатно. Журналисты хотели незамедлительно получать ту же самую информацию о компаниях, акциях и облигациях, что и финансовые менеджеры, о которых они писали. «Мы не можем себе позволить арендовать ваши терминалы. У нас недостаточно средств, чтобы удовлетворить все наши желания» — наполовину шутя, сказала Диана Энрикес, репортер *Times*. Я считаю, что все клиенты обладают равными правами, так что идея отдать терминал даром была для нас неприемлема. Однако мы могли предоставить терминал Bloomberg тем, кто давал нам взамен что-либо эквивалентное денежной стоимости терминала. Информационные компании часто работают на основе бартера, так что мы не изобрели новый вид оплаты за оказанные услуги. Мы проинформировали *New York Times*, что если мы будем снабжать их новостями и они сочтут их годными для публикации наравне с рядовыми статьями, печатающимися в *Times*, то мы изыщем возможность поставить у них терминал.

В то время престиж, полученный от публикации репортажей Bloomberg News в *Times*, превосходил по значимости денежную выгоду. Это могло опровергнуть доводы тех, кто не хотел признавать Bloomberg только на основании того, что наши новости не «публиковались» в печатных изданиях. Во избежание конфликта интересов договоренность была достаточно простая: *New York Times*, как и обычно, будет сама принимать решения по материалу, подлежащему публикации. Но, публикуя наши материалы, они будут делать ссылку на источник информации, т. е. на Bloomberg, что и разрешит противоречия с Комитетом.

Когда в 1991 году Макс Франкель, в то время исполнительный редактор *Times*, одобрил наше предложение, у Bloomberg появился первый клиент среди газетных печатных изданий. В течение года каждая крупная газета в США обратилась к нам с той же просьбой. К 1995 году Bloomberg News публиковалась в большем количестве газет в Америке, чем любое другое информационное агентство за исключением Associated Press. Мы предоставляем то, чего так не хватает многим газетам: армию репортеров и редакторов, которые заняты только тем, что делают репортажи и пишут статьи на тему финансов, рынков, компаний, промышленности и экономики

в целом. В свою очередь, печатные издания удовлетворяют наши потребности: доступ, распространение, авторитет и признание для нас и наших продуктов. Мы хотели бы продавать новости за деньги, но только конечному потребителю, а не посреднику.

Я очень горжусь тем, как мы боролись, что мы производили, как быстро мы росли и как мы стали неотъемлемой частью новостей. В то же время могло случиться так, что мы никогда и не рассматривали бы газеты в качестве потребителей, если бы не препятствия, чинимые нам журналистами в Вашингтоне, которые и вынудили нас обратиться к печатным изданиям. В 1995 году корпорация New York Times, продающая информацию более чем 700 газетам по всему миру, предложила компании Bloomberg войти в ее состав. Это произошло, потому что некто сказал нам: «Вы не соответствуете нашим критериям». И, естественно, через год после нашего первого запроса мы получили аккредитацию.

* * *

В Японии мы столкнулись с еще большими трудностями для получения верительных грамот и доступа к информации для наших репортеров, хотя правительство и не чинило нам в этом деле препятствий. Это опять была группа журналистов, защищающих свои владения. Так как мы не являлись японскими репортерами, работающими на японское новостное агентство, то местная пресса препятствовала нам в написании статей по экономике и доходам компании очень эффективным способом — не допуская нас в клубы kisha (kisha в переводе с японского — репортер), где распространялись правительственные и корпоративные пресс-релизы. Таким образом, мы не присутствовали при обнародовании информации. Ну что же, экономика и корпоративные новости были нашим бизнесом, и нам необходимо было защищать свои интересы. И неважно, что нам приходилось сделать то, чего ранее не предпринимало ни одно иностранное информационное агентство, — встретиться лицом к лицу с нашими противниками и потребовать равного доступа к информации для наших клиентов, среди которых становилось все больше жителей Японии.

В 1991 году Bloomberg продвинулся дальше всех остальных запуганных и излишне вежливых иностранных СМИ в требовании предоставить равные права зарубежным новостным компаниям. Мы ясно дали понять, что не отступимся, пока ни добьемся своего. От нашей угрозы просто отмахнулись с презрительными усмешками. Даже наши не японские конкуренты не хотели рубить сук, на котором сидели, и отклонили наше предложение публично выступить единым фронтом.

В Японии клубы kisha состоят из журналистов, работающих на элитные японские агентства новостей. Эти клубы контролируют отделы новостей

во всех правительственных агентствах. Клубы kisha принимают решения о том, кто будет задавать вопросы на пресс-конференциях и кто получит предварительные копии пресс-релизов. Члены клуба kisha имеют преимущество участия в заседаниях высокопоставленных чиновников Японии.

Предрассудки против иностранных журналистов, возникшие в послевоенное время, означали, что никакое зарубежное информационное агентство никогда не будет присутствовать в правительственном отделе новостей. Всемогущие клубы kisha все же впоследствии снизили до того, чтобы дать разрешение иностранным журналистам посещать пресс-конференции, но при условии, что мы не будем задавать никаких вопросов.

Наша громкая кампания по устранению существующей системы сделала нас самым ненавистным новостным агентством в Токио. Каждая неделя приносила новое унижение. Однажды нам позвонил Клей Джонс, президент Клуба иностранных журналистов в Японии, а также корреспондент *Christian Science Monitor* (ежедневная международная газета, созданная Мэри Бейкер Эдди, основательницей религиозной протестантской организации Christian Science). Он сообщил, что представители Bloomberg не будут приглашены на обед, устраиваемый Ассоциацией издателей и редакторов Японии. Ассоциация намеревалась обсудить с иностранными журналистами тему клубов kisha, но нас там видеть не желали. Это был уже второй раз, когда Ассоциация издателей и редакторов устраивала обед, на котором поднимался вопрос допуска в японские клубы, и в очередной раз Bloomberg проигнорировали, несмотря на наше активное участие в данной теме и призыв мистера Джонса пригласить нас.

Наша возможность делать репортажи о мировых финансах и экономике была под угрозой. Япония находится на втором месте в мире по развитию экономики. Отказывая нам в доступе к статистическим данным, демонстрирующим результативность деятельности компаний и экономики, японские новостные агентства тем самым лишали держателей акций и облигаций (наших клиентов в Японии и за ее пределами) новостей, которые те имели право знать. Это был целенаправленный ход одной группы журналистов, чтобы лишить другую группу журналистов информации, необходимой обеим.

Сначала мы попытались пойти по обычному пути. Мы подали заявку на членство в одном из клубов, но нам отказали. Официальной причиной отказа являлось несоответствие требованиям клуба, хотя требования никогда не были четко указаны. В действительности мы не попали в клуб, потому что не являлись японской компанией. В феврале 1992 года, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, Мэтт Уинклер и Дэвид Баттс, начальник нашего отделения в Токио, встретились с Осами Осано, генеральным секретарем Ассоциации. Их провели в обшитый деревом зал для заседаний и усадили на одну сторону огромного стола. Мы рассказали о том, что мно-

5. «НЕТ» — ЭТО НЕ ОТВЕТ

гие из наших подписчиков по всему миру являются акционерами таких компаний, как Nissan, Sony, Matsushita, Honda и Toyota. Мы потребовали равного доступа к значимой для акционеров информации. В то же время мы отметили, что считаем недопустимым, когда японские журналисты — которые как будто бы разделяют наши взгляды на свободу слова — поддерживают систему, нагло дискриминирующую права журналистов из других стран.

Дэйв Баттс, уроженец Техаса, вел разговор от нашего лица. «Мы хотели бы вступить в клуб», — сказал он. «Это невозможно, так как вам необходимо владеть японским языком, чтобы стать членом клуба», — ответил Асано.

Когда на чистом японском языке Баттс напомнил ему, что все наши корреспонденты в Токио говорят на японском, то Асано на минуту задумался. «В клубе не хватает рабочих столов для иностранцев».

На что Баттс возразил: «В большинстве клубов имеется более сотни рабочих столов, многие из которых пустуют, и всего лишь четыре или пять иностранных организаций, претендующих на них».

Тогда Асано улыбнулся и сказал: «Мы не уполномочены одобрить для вас членство в клубе. За такое решение должен проголосовать каждый член клуба лично».

Баттс настаивал: «Мы обращались к клубам с просьбой принять нас и получили ответ, что это возможно только после того, как нас примут в Ассоциацию». Асано покачал головой: «Неужели? Но мы не принимаем компании только потому, что они изъявили желание вступить в Ассоциацию».

Этот ответ был логическим завершением всего предыдущего разговора.

* * *

Спустя год в марте 1993 года Ассоциация сделала смелый шаг и создала подкомитет для рассмотрения данного вопроса. Мэтт и Дейв еще раз организовали встречу с ответственным лицом Йошио Мураками, главным редактором газеты *Asahi*. И вновь им не удалось найти общий язык. Несмотря на то что на этот раз разговор велся на английском, который у Мураками, после десятилетнего пребывания в США, был даже лучше, чем у Мэтта.

К тому времени мы уже достаточно хлебнули, чтобы стесняться каких-либо выражений. Ни одному журналисту с чувством собственного достоинства не нравится, когда его постоянно «прокатывают». И если бы нам удалось убедить их в том, что это бесчестно, когда одни журналисты ограничивают других, то, возможно, мы бы смогли пробить эту стену вежливости. Мэтт выдвинул предположение, что, ограничивая доступ иностранной прессы к правительственным агентствам, японские журналисты стали марионетками политических деятелей и бюрократов. В течение последующих 15 минут Мэтт произнес фразу «марионетки групп с особыми интересами» не менее

дюжины раз. Редактор *Asahi*, образец самообладания, внезапно взорвался. «Идите к черту!» — сказал он, резко встав со стула и пролив зеленый чай.

После многочисленных вежливых отказов эта вспышка была той реакцией, к которой мы стремились. «Теперь вы понимаете, что мы чувствуем?» — сказал Баттс.

«Вы прибегнете к решительным мерам?» — спросил редактор *Asahi*. Баттс просто ответил, что он надеется, что до этого не дойдет.

Два месяца спустя мы снова попытались пробить головной стену. Мы обратились с просьбой к клубу *kisha* на Фондовой бирже Токио с просьбой предоставлять нам пресс-релизы одновременно с членами клуба. «Никогда» — был ответ клуба. Тогда мы решили прибегнуть к акции гражданского неповиновения.

Репортеры из нашего отделения в Токио стояли у почтовых ящиков за пределами клуба и настаивали, чтобы регулярно посещающие клуб сотрудники отделов по связям с общественностью из различных компаний выдавали нам каждый пресс-релиз, как только он был выпущен. На всякий случай здесь же присутствовали наши адвокаты, чтобы защитить нас от обвинений в нарушении границ частной жизни. Мы даже пригласили телевизионные компании, чтобы запечатлеть все на пленку. Члены клуба поднялись на защиту своей территории. Они окружили нас, не давая сотрудникам компаний приблизиться к нам, и попросили нас уйти. Это столкновение стало хитом вечернего выпуска новостей: журналист «кусает» журналиста. Клуб, опасаясь повторения подобных акций с нашей стороны и того, что ограничение доступа журналистов к информации могло повлиять на вопрос беспешинного импорта японских автомобилей в США, дал обещание разработать систему рассылки пресс-релизов с учетом потребностей иностранных журналистов.

В июне 1993 года Ассоциация издателей и редакторов наконец-то выпустила заявление, что «*kisha* должен принимать в члены клуба иностранных корреспондентов, изъявивших желание вступить в оный». Это заявление должно было положить конец критике системы клубов *kisha* в Японии со стороны иностранных держав, сказал организатор еще одного званого ужина, на который нас опять не пригласили. К его чести следует заметить, что этот организатор, Йоши Мураками, предложил помощь Bloomberg, его газета согласилась оплатить членский взнос за вступление Bloomberg в клуб, специализирующийся на отчетах по Фондовой бирже.

Но наши целенаправленные попытки освоить японский рынок так и не достигли желаемого результата. Клуб *kisha* принял одного из наших конкурентов Reuters, а Bloomberg получила отказ. Неофициальное объяснение, предоставленное клубом нашим друзьям, гласило, что Bloomberg может рассчитывать на вступление в клуб к октябрю 1993 года при условии проявления большего почтения к клубу. Это означало, что мы должны вести себя тихо и не делать ничего такого, что может быть расценено как попытка

«очернить» репутацию клуба. Представители Bloomberg обратились к главе новостного бюро нашего конкурента с просьбой подождать со вступлением в клуб до тех пор, пока двери будут открыты для всех, но тот отказался.

«Мы использовали обходные пути и тайную дипломатию», — сказал он.

«Неправда!» — как издатель я был возмущен.

Другие иностранные информационные агентства бездействовали, только Bloomberg прикладывал усилия для достижения результата. Их представительства в Токио никогда и не пытались вступить в клубы kisha. Они никогда не прикладывали ни малейших усилий для публикации самых свежих новостей и пресс-релизов. Это агентства всегда публиковали котировки и другую критичную по времени информацию, когда у них до этого доходили руки. Отсутствие членства в клубе как раз соответствовало их пренебрежительно-ленивому отношению к клиентам.

За всю свою историю «четвертая власть» никогда не позволяла коммерческим конкурентным интересам попираť свою целостность. Репортеры всегда выступают единым фронтом по вопросам журналистской свободы. И истинные журналисты никогда не опустятся до использования обходных путей для достижения своих целей. Для журналистики это неприемлемо. Никакое уважаемое информационное агентство не позволит себе такого, и никакой профессиональный журналист не захочет запятнать свою репутацию чем-то подобным. Это был очень печальный эпизод в истории информационного агентства, о репутации которого раньше ходили легенды. Либо собственные доходы волновали их больше, чем порядочность, либо, мягко говоря, в штаб-квартире этой организации, находящейся на другом конце земли, на расстоянии шести тысяч миль, никто и понятия не имел, что происходило в Японии.

В октябре 1993 года после двухлетней войны мы наконец-то получили членство в клубе kisha. Голосование в нашу пользу было единогласным. Год спустя наш репортер получил место в правлении клуба.

* * *

Спустя шесть лет после основания информационного агентства история получения «верительных грамот» затерялась в архивах. Один из наших редакторов, обладатель Пулитцеровской премии Монро (Бад) Кармин, был выбран президентом Национального пресс-клуба США в Вашингтоне. Сегодня тренинговый центр клуба гордится тем, что имя Bloomberg числится среди его спонсоров. Агентство Knight-Ridder Financial News, чей начальник вашингтонского офиса сделал все от него зависящее, чтобы навредить нам на этапе становления нашей компании, было продано вследствие падения цены акций и снижения прибыли. В Японии многие газеты подписались на услуги Bloomberg News и публикуют новости, предоставленные нашими

репортерами. Выпуски нашего информационного центра на японском языке пользуются большой популярностью среди людей, говорящих на японском, по всему миру.

У Нью-Йоркской фондовой биржи сейчас три «официальных» информационных агентства: Bloomberg, 114-летний Dow Jones и 147-летний Reuters, каждое из которых уполномочено предоставлять требуемую информацию зарегистрированным на фондовой бирже компаниям для последующего ознакомления с ней акционеров компаний. Только этим трем группам присвоен статус «официальных агнетств», хотя получить его пытались многие.

* * *

Стоило ли информационное агентство потраченных на него усилий? В 1960 году Маршалл Маклюэн в своей книге «Медиа — это массаж» писал, что человечество скоро прекратит читать. Книги, журналы, газеты и другие «горячие» средства информации потеряют свое влияние на публику. Будущее за «холодными» медиа, такими как телевидение, которое является «продолжением наших чувств». В поп-культуре информационного века форма подачи информации восторжествовала над содержанием.

Период 1990-х характеризуется состоянием «всем все известно». Нам говорят, что «все будет в глобальной сети». Предполагается, что компьютер избавит нас от трудного и нудного мыслительного процесса. Исследовательская работа будет осуществляться путем простого «нажатия кнопки» поисковой системы. Контекстуальное программное обеспечение, приемник искусственного интеллекта (возможно, это абсолютный оксюморон), заменит собой аналитический процесс. Мысль умрет. Современные спецэффекты заменят такое старомодное понятие, как воображение. Художники-мультипликаторы студии Disney, чудеса техники Спилберга, ревизионизм Стоуна — все это создаст псевдонауку, и политически корректная, коммерческая история придет на смену неудобствам и непривлекательности реальности и правды. Нас больше не будут раздирать противоречия. Мышление больше не требуется.

Маклюэн использовал фразу «medium is the message» («средство передачи сообщение — и есть сообщение»), потому что способ, которым медиа доносит сообщение до аудитории, способен завораживать ее даже больше, чем передаваемые с его помощью идеи. Телевизор и компьютер, эти два устройства становятся неотличимыми друг от друга, особенно по части игр для детей и развлекательных программ. Но могут ли они полностью заменить печатное слово? Представляют ли они собой единственную информационную систему будущего? Помогут ли они обществу спастись от бедности, безграмотности, голода, болезней и всех остальных негативных вещей? Мы так не думаем.

Для нас форма подачи информации очень важна, но содержание первостепенно. Миру может потребоваться много времени, чтобы проложить тропинку к твоему порогу, если только ты не «ловкий обманщик», имеющий в арсенале множество «прибамбасов», но если тебе есть что предложить, когда мир стоит у твоих дверей, тогда ты, скорее всего, выживешь и будешь процветать. Превалирование формы над содержанием является стратегией, которую многие используют в своей практике, но только не Bloomberg. Несомненно, мы хотели бы применять каждый возможный медиаканал, но для нас это не является самоцелью. Для нас это средство, а не конечная цель. Мы полагаем, что оперативные, достоверные, хорошо написанные новостные статьи, за которыми стоит грамотный и комплексный анализ, будут востребованы еще в течение долгого времени. Развитие технологии постоянно будет совершенствовать форму передачи информации. Но наш конечный продукт заключается в содержании, и это неизменно.

* * *

Способы передачи информации меняются настолько быстро, что ни Постоянный комитет по вопросам аккредитации корреспондентов в сенате, ни Ассоциация издателей и редакторов в Японии не в силах предугадать, что же будет завтра. Возможно, что «газета будущего» будет печататься на электронной, а не на обычной бумаге. Тем не менее это будет все та же газета, так что вы сможете сразу перейти на нужную вам статью, пропуская несущественную информацию, но одновременно пробегая глазами материалы, с которыми бы вам не помешало ознакомиться, независимо от того, имеют они отношение к интересующей вас теме или нет. Это будет газета, где репортеры проводят журналистское расследование, дают разъяснения, где редакторы производят отбор, расставляют приоритеты и дают наставления, где имеется отдел рекламы, предлагающий каждому воспользоваться всеми благами капитализма.

Мы просто прекратим рубить деревья для изготовления газетной бумаги. Водители грузовиков, развозящие печатные издания, и молодежь, разносящая газеты на велосипедах рано утром, найдут для себя другие занятия. Удобная и надежная электронная рассылка исключит расходы на бумагу и доставку (эти расходы обычно выше, чем цена одного издания в газетном киоске). На смену привычному способу доставки придет передача информации с помощью радиоволн.

Когда типографская краска больше уже не будет использоваться в том качестве, в каком она применялась Гуттенбергом в 1600-х гг., выбор каждого человека не будет ограничиваться только местной прессой. Он станет огромным. Появится автоматический доступ к любой газете на любом языке из любого города. И уже не нужно будет ждать почтальона.

Чем больше газеты предоставляют ценной, полезной информации, тем больше их будут читать, тем больше новостей от Bloomberg газеты захотят разместить.

* * *

Изменяться как газеты, так и остальные средства информации, привычные для нас. Радио будущего — это производное от современных мобильных телефонов. Нет никакого смысла в том, чтобы слушать вместе со всеми только те передачи, которые транслируются по радио. Ваш телефон — это уже личный, независимый и интерактивный путеводитель в мире звука. В будущем вы получите возможность наслаждаться вашими любимыми песнями, спортивными репортажами из родного города, курсом акций вашего предприятия, прогнозом погоды для определенного города — именно в тот момент, когда вам это требуется, а не когда ведущий новостей или ди-джей сочтет необходимым. В то время как стоимость сотовых телефонов и цифровых носителей звуковой информации падает вниз, экономическая ценность такого способа передачи информации стремительно взлетает вверх. Цифровой способ коммуникации для идеальной точности воспроизведения и усилитель для динамика — вот и все, что необходимо добавить. Вы будете слушать только те программы, которые выбрали сами, в соответствии с вашими нуждами и вкусами. Программы будут автоматически адаптированы к вашему текущему местонахождению с местными новостями, движением транспорта и прогнозом погоды. Я уверен, что на этом месте рекламодатели истекают слюной, представляя себе всю рекламу, которую они пошлют лично для вас.

Чем больше пользы от какого-либо продукта, чем проще он в применении и чем дешевле, тем выше будет на него спрос. Пятьсот репортеров Bloomberg по всему миру имеют при себе диктофоны, чтобы впоследствии вы могли прослушать звуковую запись событий. Развитие технологий дает нам возможность слушать именно то, что мы хотим, где и когда хотим. Чем больше людей определится с выбором, тем выше будет спрос на разнообразие наших коротких информационных отчетов и тем больше пользы мы получим от наших разбросанных по всему миру журналистов, ежедневно создающих новые истории. Усовершенствованное радио означает больше новостей от Bloomberg.

А телевидение? Единственная разница между телевидением и радио состоит в диапазоне частот, необходимых для трансляции. Если возможно адаптировать радио под индивидуальные потребности, то недалек тот день, когда то же самое можно будет осуществить и с телевидением. Для этого уже придумали название Video on Demand (VOD) — предоставление телевизионного канала по требованию. Пройдет совсем немного лет, и эта услуга

будет доступна за разумные деньги. Это как пресловутое Killer Application («приложение-приманка», революционная новинка) в Интернете: что вы хотите, когда и где вы хотите, удобно и независимо от потребностей остальных.

Наиболее востребованной и, пожалуй, единственной информацией, за которую большинство людей готово заплатить, является развлекательная информация. Каким способом вы ее получаете — пользуясь ли услугами телефонных или кабельных компаний, через радиоволны, транслируемые с обыкновенной телевизионной вышки, спутника или с помощью ультракоротких волн — представляет интерес только для сотрудников и акционеров коммуникационных компаний. Потребителю это безразлично, он, возможно, и не желает знать, каким образом передается информация. Широкая публика хочет иметь возможность кликнуть на нужный пункт в списке фильмов или имен актеров и получить мгновенный доступ к популярным шоу, или любимой команде, или к разделам программы (комедия, новости и т.д.). Стоит ли удивляться, что записывающие устройства репортеров Bloomberg в наши дни оснащены встроенными камерами и видеомagneтофонами?

* * *

Независимо от того, какой канал коммуникации используется, многим компаниям, торгующим информацией в электронном виде, сложно получать прибыль. С точки зрения расходов, создавать информационное наполнение затратно и трудоемко. С точки зрения доходности, доступ к «данным по запросу» (будь это замысловатый математический анализ или тривиальный развлекательный телевизионный канал) означает большее дробление аудитории из-за увеличившегося количества доступных программ. В сфере Интернета у немногих компаний доход превышает расходы. Что касается вещательных СМИ, возросшая производительность (т.е. больше каналов, альтернативные методы передачи информации) приводит к тем же последствиям — сокращение аудитории и дохода за показ.

Что требуется для достижения успеха в этих видах деятельности? Почему некоторые компании, такие как, например, Bloomberg, выставяющая счета в размере 1 млн долл. в месяц за предоставляемую в электронном виде информацию, продолжают расти, в то время как другие компании, пытающиеся также продавать информацию через Интернет, не могут сохранить клиентов, хотя и берут при этом копейки за свои услуги? Почему пользователи кабельного телевидения проявляют большую чувствительность к ценам?

Ответ очень прост: предложение и спрос. Если ваш продукт неуникален, то вы не имеете возможности диктовать свои цены. Большинство из того, что доступно во Всемирной сети, становится доступным на многих отдельных сайтах одновременно. Большинство телевизионных программ всего

лишь повторяют ранее популярные и успешные передачи. Уникальность отсутствует: предложение слишком велико. Также встает вопрос о пользе предлагаемого товара. Будь это комедийное или реалити-шоу, большинство развлекательных передач похожи друг на друга. (Если дать определение понятию «развлечения» — это будет звучать так: «что-то приятное, но не жизненно необходимое».) И если в предлагаемом товаре нет «изюминки» или смысла, то народ достаточно умен, чтобы найти другие развлечения, например почитать книгу, посмотреть другую передачу или пойти спать. Отсутствие потребности порождает низкий спрос. Переизбыток товаров, низкий спрос приводят к низким ценам.

Но если вы предлагаете то, чего нет у других, например сенсационные новости или состязание тяжеловесов, о котором говорит весь город, — у потребителей практически нет выбора. Те, кто не может заработать на жизнь без получения своевременной информации или общаться со своими друзьями-фанатами, не посмотрев спортивные состязания, заплатит цену, установленную продавцом. Доход от просмотра аудиторией матча Тайсон против Холифилда был огромен. Клиенты никогда не уходят от Bloomberg к нашим конкурентам, предлагающим товар по цене ниже нашей. Ограниченное предложение и высокий спрос приводят к высоким ценам. Экономист Адам Смит знал, о чем говорил.

* * *

Способы передачи информации в этом мире, как мы уже заметили, изменяются очень быстро. В то время как содержание, или смысловое наполнение, развивается медленно, в ногу с культурным прогрессом. Творческие люди начинают цениться все больше именно потому, что им удастся раздвинуть грани возможного. Чем больше выбора есть у читателя/слушателя/зрителя, тем более востребован продукт Bloomberg — независимая, профессиональная журналистика; тем более важно вести борьбу за равные права везде, где ограничивается доступ к информации единственному истинному представителю народа — независимому, интеллигентному, пытливому журналисту.

6. ЯЗЫК ДЕНЕГ

Основы мультимедиа

В каждом десятилетии есть свои личности. В 1980-х гг. сотрудники Уолл-стрит стали появляться на страницах светской хроники. Деньги, заработанные на рынке «быков» (рынок, характеризующийся тенденцией роста цен), а также на политике дерегулирования (снижение государственного вмешательства) превратили трейдеров в суперзвезд. Льюис Рукейсер сделал из подбора акций суперпопулярное вечернее шоу по пятницам. И когда все просто помешались на силовых поглощениях компаний и бросовых облигациях, трейдеры превратились в «хозяев Вселенной». Моего бывшего партнера Джона Гутфройнда провозгласили «Королем Уолл-стрит». До этого на Уолл-стрит не было даже принцев. Майкл Милкен украшал обложки журналов, уничтожая советы правлений компаний с высоты фешенебельного Беверли-Хиллз. Журналисты, ведущие отдел светской хроники, переключились на новую элиту: финансовых магнатов и их жен, щеголяющих в бриллиантах и модной дорогой одежде, которые перешли из среднего класса в аристократическое сословие со скоростью, которую могут обеспечить только большие деньги и хороший пиар. Даже Иван Боески получил статус знаменитости, когда накануне своего тюремного заключения заявил, что «жадность — это нормально».

* * *

В то время я еще не был частичкой этого мира. Обо мне не писали в газетах. Уже прошло несколько лет, с тех пор как я ушел из Salomon и на меня могли ссылаться как на авторитетного эксперта по вопросам фондовой биржи. Но в период экономического подъема 1980-х никого нельзя было удивить наличием собственного бизнеса. Моя компания, которая все еще носила

броское название Innovative Market Systems, была маленькой и фактически никому не известной. Наш продукт, информационный терминал Market Master, который мы продавали Merrill Lynch, можно было легко принять за кухонную принадлежность. Никто о нас не знал. Никому до нас не было дела.

Но к 1984 году ситуация стала меняться. Это были времена Рональда Рейгана, когда он на своем примере доказал, как с помощью личного обаяния можно добиться успеха. Чтобы товар стал привлекательным для широких масс, требовалось «лицо» бренда (человек, чье имя ассоциируется с определенным товаром или услугой). Потребители и СМИ идентифицировали товары и бренды с людьми, которые их продвигали: возрождение Chrysler Corporation стало возможным благодаря Ли Якокке. Nike сумел сделать свои кроссовки безумно популярными благодаря Майклу Джордану, который их рекламировал. Самой искусно поставленной ловушки не всегда достаточно; успех гарантирует именно «живая реклама».

И если мы хотели выстроить свой бизнес, то нам нужно было найти ту самую личность. Был ли выбор очевиден? Несомненно. Этой личностью должен был стать я. Учредителей конкурирующих компаний, господ Доу Джонса, Рейтера и Найта Риддера, уже не было в живых. В то время как я был не только жив, но и полон энтузиазма. Каждый день я встречался с людьми, переезжая из одного города в другой, тем самым создавая имидж себе и своей компании, с которым никто в области финансовых и биржевых новостей не сможет уже потом сравниться. Так как я проводил много времени, демонстрируя возможности нашего терминала, люди стали постепенно ассоциировать меня с моим изобретением. И уже вскоре трейдеры и продавцы называли черную коробочку на своих рабочих столах не иначе как Bloomberg. «Джек, — обращался какой-нибудь трейдер к своему начальнику. — Я бы хотел приобрести один из тех, не помню, как называется? Знаешь ли, одну из тех коробочек, которые продает Майк Блумберг».

И когда у нас возникла необходимость изменить название компании, я молча согласился с решением, сделанным за меня моими клиентами. С этого времени наш продукт и наша компания стали называться «Bloomberg».

Точно так же, как когда-то Билли Саломон управлял одноименной компанией Salomon Brothers, отвечая головой за ее репутацию, я стал не только владельцем, но и лицом компании, носящей мое имя. Теперь я буду полковником Сандерсом в сфере финансовых информационных услуг, мишенью для острых язычков колких обозревателей и одновременно олицетворением компании и продукта, имя которого у всех на устах. На том этапе мне предстояло много поездок, и я передал ежедневное руководство компанией в надежные руки своих заместителей. Я делал отличные презентации, так как со времени моего ухода из Salomon уже имел достаточно большой опыт

в этой сфере деятельности. Как владелец компании я имел авторитет и говорил со знанием дела. Этот харизматический образ я использовал и для представителей СМИ. Я есть Блумберг — Блумберг есть деньги — деньги есть власть! Безупречно!

Конечно, никто не действует в одиночку. Собственная история — только часть большого повествования. В популярности Bloomberg немалую роль сыграли и наши конкуренты. Руководство Reuters разрабатывало новую систему, которой они самонадеянно дали название «Убийца Блумберга» (Bloomberg Killer). А так как журналисты очень любят «обсасывать» подобные истории в прессе, то очень скоро я понял, что в том, что вы даете свое имя компании, есть свои преимущества и недостатки, и последние могут сыграть злую шутку с членами вашей семьи. Так, например, моя младшая дочь Джорджина разрыдалась, когда увидела в газете статью в рамке под названием «Убийца Блумберга». Она подумала, что ее отец стал мишенью для киллера. «Не волнуйся, Джорджи, речь не обо мне, а всего лишь о моей компании!» Вице-президент Reuters Генри Бехер в интервью Forbes сказал: «Передайте этому парню [Блумбергу], что он еще у меня попляшет». Затем шесть крупнейших банков и брокеров объединились в консорциум по рыночной информации под названием The Electronic Joint Venture, или сокращенно EJV. Его основной задачей стала борьба с нами. Очередной «Убийца Блумберга» (Bloomberg Killer). Нет уж, увольте. Ведь это еще не конец истории.

Журналисты — это такие же люди, как мы с вами, по крайней мере, между нами есть что-то общее. Они стараются добросовестно работать в течение дня, а вечером возвращаться домой к семье и детям. Если вы облегчаете им жизнь, помогая собрать материал для печати, то они не останутся в долгу. Какими еще изобретениями порадуют нас наши конкуренты? Давид против Голиафа! Угрозы убийства в мире компьютерных технологий! Так наброситься на маленькую компанию! Трудно не посочувствовать старым титанам. Не удивительно, что мы стали любимцами всех и каждого!

* * *

Следующей ступенью к известности стала экспансия Bloomberg на телевидении и радио. В конце 1991 г. я уже вынашивал в голове идею выхода в радио- и телеэфир, когда мне позвонил Джон Фрэм, человек с талантом убеждения, который напоминал мне американского комика Гручо Маркса. Джон работал в Financial News Network (FNN) — на телевизионном канале, владелец которого объявил о банкротстве. Джон сказал, что я должен полностью выкупить FNN. «Майк, что тебе действительно необходимо, так это телевизионный канал, который станет отличным дополнением к любому виду твоей деятельности».

«Какая глупая идея, — сказал я, не дав ему закончить. — Мой принцип работы всегда заключался в создании нового, а не в покупке уже имеющегося бизнеса. Кроме того, что мы будем делать с телевидением?»

«Предлагаю встретиться в твоём офисе. Это не займет больше пяти минут и не будет тебе ничего стоить. А я помогу тебе разглядеть отличный шанс».

Я всегда с уважением относился к людям, имеющим одну или несколько идей, и к тем, кто не сдавался, услышав «нет» в качестве ответа на их предложения. Поэтому я пригласил Фрэма на чашку чая. Надо сказать, что это была пустая трата времени. Мы не стали бы выбрасывать 200 млн долл. США или что-то вроде того на покупку телевизионного канала, независимо от представленных аргументов. Dow Jones и General Electric могут вести борьбу за эту привилегию, если им нужно. Соблюдая правила приличия, я выслушал Фрэма в течение нескольких минут и затем дал ему понять, что нам больше не о чем разговаривать.

Фрэм позвонил мне на следующий день, как будто мы уже были старыми друзьями. В этот раз он предложил мне вместо покупки существующей компании нанять в Bloomberg людей, которые смогли бы сами разрабатывать радио- и телепрограммы. Он считал, что нам, на самом деле, нужно было всего три человека: лично он, один из самых талантливых людей в эфире FNN Боб Леверон и молодой продюсер Джанет Вайнберг. И в этот раз я ответил ему, что у меня нет никакого интереса к радио- или телевидению, и повесил трубку.

Прошло несколько дней, и Джон позвонил мне снова. На этот раз он на одном дыхании рассказал мне о нескольких причинах, по которым Bloomberg Financial Markets был буквально создан для телевидения. И чем больше я слушал его уже расширенную версию сделанного несколько дней назад делового предложения, тем больше я склонялся к мысли, что «кто-то из нас явно чего-то не понимает — и этот кто-то не он!» В этот же день я принял на работу всех трех рекомендованных Джоном сотрудников, включая его самого, и вместе мы сделали первый шаг в мир звуков и изображений.

Сначала мы купили нью-йоркскую радиостанцию WNEW, вещавшую на частоте 1130 AM. На протяжении нескольких десятков лет это была самая популярная радиоволна на отцовском радиоприемнике. Видимо, поэтому ее и выставили на продажу. К большому разочарованию ее преданных, но состарившихся поклонников, мы отнюдь не собирались ставить Фрэнка Синатру или Бинга Кросби. Сумма в 135 млн долл., которую мы заплатили за эту радиостанцию (это была всего лишь одна треть от ее рыночной стоимости через 12 месяцев), ушла на приобретение лицензии и радиопередатчика мощностью в 50 000 ватт. Ни студия, ни персонал этой радиостанции, ни даже их позывные в эту стоимость не входили. Наши радиопрограммы должны были стать продолжением нашего обзора новостей в области поли-

тики, дипломатии, светской жизни, науки, бизнеса, маркетинга, экономики, войны и мира. Мы решили, что не будем выпускать сенсационные новости. Мы будем придерживаться принципа: если я не хочу, чтобы мои дети это слушали, значит это не пойдет в наш радиоэфир. И если кому-то интересны «только криминальные новости без перерыва», что составляет основную статью доходов большинства радиостанций, то нам с ними не по пути.

Наше первое радиовещание отличалось от других традиционных радиопередач: мы не рассказывали об убийствах и увечьях, о жизни примадонн. В наших новостях не было сбивчивых репортажей о банальных вещах, рассказанных запыхавшимися корреспондентами с места событий, у нас не работали самодовольные режиссеры-постановщики и талантливые ведущие, чьи способности выражались в умении эффектно пересказывать чужие слова, зато их самомнение не знало границ.

Наши технологии были рассчитаны на эффективность и творческий подход: наши сотрудники обладали потенциалом и способностями, о которых конкуренты могли только мечтать. Мы не использовали в работе традиционные аудиокассеты, с самого начала мы опирались на цифровые и компьютерные технологии. Журналисты записывали свои голосовые репортажи на персональный компьютер. После чего компьютер переносил звук на радиопередатчик как раз в тот момент, когда нам было необходимо услышать новости. Кроме того, мы могли использовать уже записанный материал в различных наших передачах. Независимые радиостанции-компаньоны, разбросанные по всему миру, включали отдельные репортажи в свой эфир или использовали наши вещательные программы из Нью-Йорка. Им просто нужно было сделать компьютеру заказ на конкретный материал, обозначить место и время его выхода в эфир — и вот он уже готов. Возможность звукозаписи отдельных сегментов на компьютер позволяла журналистам самостоятельно написать текст, озвучить его, отредактировать, оформить и сдать в работу. В течение дня им не раз приходилось переходить из телевизионной студии на радиостанцию и обратно с одним и тем же информационным материалом.

Компания Bloomberg нарушала и перекраивала все правила. В радиопромышленности нас считали, мягко говоря, странными. Мы были фанатиками своего дела. И мне это нравилось.

* * *

Нашим первым телевизионным проектом стала ежедневная получасовая утренняя передача Bloomberg Business News на государственном телеканале штата Мэриленд. Фактически с самого ее появления передача стала пользоваться большой популярностью по всей стране. Теле- и радиовещание на государственных каналах не приносило нам никаких доходов,

зато мы приобрели широкую известность и завоевали признательность аудитории.

Телевизионные программы Bloomberg создаются тем же путем, что и радиопрограммы: отдельные фрагменты, подготовленные в разное время, «монтируются» компьютером в определенно заданном порядке. В действительности, передача, о которой шла речь, представляет собой ряд следующих друг за другом передач, обновляемых каждые полчаса на основании новых финансовых отчетов. Что я имею в виду: на восточном побережье Bloomberg Business News транслируется в 6.00 по восточному поясному времени, что на целых шесть часов раньше утреннего показа на западном побережье, который начинается в 9.00 по тихоокеанскому времени. Наши технологии позволяют нам достаточно экономно и без затрат человеческих ресурсов обновлять постоянно меняющуюся информацию, поступающую с рынка акций и облигаций, в наших передачах, чтобы зритель, независимо от того, в какое время он включил телевизор, мог находиться в курсе последних событий. И если бы обновление не происходило автоматически, вряд ли бы нам удалось это себе позволить.

Мы даже сделали подобную передачу для коммерческого телевидения. Теперь компьютер монтирует фрагменты со встроенными рекламными объявлениями. Для международной трансляции продолжительность такой передачи автоматически регулируется отведенным для нее временем, а сюжеты приобретают более интернациональный характер с учетом целевой аудитории. При правильном использовании компьютер является чудесным изобретением. Кроме того, на государственных каналах идет показ наших передач «Шоу Чарли Роуза» и «Мир денег Адама Смита». (The Charlie Rose Show and Adam Smith's Moneyworld). Таким образом, мы предоставляем услуги с двойной выгодой: оказывая помощь PBS (вещательной системе общего пользования) и повышая собственный рейтинг среди телезрителей.

Нашим следующим шагом стало создание очередного фирменного продукта под названием Bloomberg Information Television (или, коротко, BIT). Это круглосуточная, новостная программа, выходящая в эфир семь дней в неделю. Программы одного канала сети с центром вещания в Нью-Йорке предназначались для США и Канады, другого — для Южной Америки (центр вещания — Сан-Паулу, Бразилия), третьего — для Европы и Ближнего Востока (центр вещания — Лондон), четвертого — для Азии (центр вещания — Токио) — и все они были на английском языке. Каждый канал ориентирован на свой регион и опирается на отчеты и репортажи из расположенных в этой местности информационных агентств Bloomberg. Asia English Language BIT (азиатский канал на английском языке), например, передает ежедневные сводки из Веллингтона, Сиднея, Сингапура и Гонконга, а также из Токио. European English Language BLT (европейский канал на английском языке)

показывает, помимо новостей из Лондона, репортажи из Парижа, Франкфурта, Милана, Мадрида и т. д.

У нас престижная аудитория. Наша специализация — мировые новости, освещаемые с учетом особенностей региона трансляции. Мы прекрасно понимаем, что наши клиенты за пределами США не нуждаются в информации, понятной преимущественно американской аудитории, или в новостях, переработанных экспертами американского головного офиса. Они хотят получать информацию о событиях, происходящих у них «дома», на понятном для них языке. Именно поэтому, в дополнение к существующим четырем каналам, транслируемым на английском языке и предназначенным преимущественно для туристов и эмигрантов, мы создали круглосуточные каналы на французском French Language BIT, на японском Japanese Language BIT, на испанском Spanish Language BIT, на португальском Portuguese Language BIT, на итальянском Italian Language BIT, на голландском Dutch Language BIT и на немецком German Language BIT для всех слоев населения в крупнейших странах мира. Каждый неанглоязычный канал включает новости регионального значения, представленные зарубежными агентствами Bloomberg и главными национальными новостными агентствами страны, где показывают наши передачи (во Франции это агентство France Presse, в Италии ANSA, в Японии Asahi, и т. д.). Такое совместное производство позволяет нам предлагать зрителям самые лучшие местные и международные новости, подготовленные лучшими специалистами. Не американские новости в Англии, не переведенные международные новости, а местные новости на родном языке, передаваемые местными корреспондентами для местного населения.

Наше телевидение Bloomberg Information Television представляло собой необычный «мультиэкран», совмещающий несколько видов информации — погоду, спорт, сводку новостей, данные с фондовых рынков, а также традиционные новости в каждом уголке земного шара. Это похоже на операционную систему Windows на вашем персональном компьютере: невозможно одновременно использовать все программы, но при этом они есть на экране вашего монитора — в современных стремительно изменяющихся условиях это очень важно, ведь зритель нуждается больше в информации, чем в развлечениях. Более того, периферийным зрением человек постоянно охватывает нужную для него информацию, а не просто фокусируется на чем-то отдельно взятом. Сенсационная новость на одном из «окон» монитора, несомненно, привлечет внимание человека, увлеченного спортивным соревнованием, транслируемом в другом «окне».

Естественно, что рекламодателям такой формат пришелся по вкусу, поскольку теперь зритель, просматривая свою программу в одной части экрана, невольно обращает внимание на рекламу в другой его части. Совершенно другой расклад наблюдался в старой полноэкранной версии,

когда зритель смотрит свою передачу, а во время рекламной паузы уходит на кухню за пивом.

После того как мы освоили круглосуточное радио и телевидение, мы запустили две новые еженедельные передачи — Bloomberg Small Business и Bloomberg Personal Finance. Как и во всех других наших проектах, мы использовали метод комплектации отдельных фрагментов с помощью компьютерных технологий. Такой подход позволяет нам многократно и в различных целях использовать репортажи, изначально подготовленные для какой-нибудь одной телевизионной передачи. Иногда мы включаем репортажи, представляющие интерес для широкой аудитории, в наши программы на государственном канале, на четырех англоязычных каналах Bloomberg Information Television, транслируемых на пяти континентах, и с переводом на неанглоязычных каналах BIT, ориентированных на определенный географический регион. Такое многоплановое использование одного и того же материала позволяло нам экономить на наших проектах. В то время как наши конкуренты тратили миллионы долларов для получения конечного продукта, мы ограничивались тысячами.

Меня часто спрашивают, зачем нам нужно было выходить на радио и телевидение и есть ли в этом скрытый мотив. Например, бывает, руководитель компании переводит офис поближе к своему гольф-клубу и мотивирует этот переезд наличием в этом месте «более квалифицированного персонала». Или магнат, покупающий кинокомпанию под предлогом того, что она имеет «высокую коммуникационную ценность», на самом деле стремится к тому, чтобы его имя ассоциировалось с кинозвездами.

Многие компании зарабатывают большие деньги на радио и телевидении. Почему бы и нам этим не воспользоваться? У нас есть вся необходимая информация и техническое ноу-хау, поэтому эфирное вещание является продолжением нашей деятельности в других областях. Радио и телевидение обеспечивает мгновенную популярность. Нет ничего более привлекательного для СМИ, чем рассказывать о самих себе. Чем ближе будет Bloomberg к «четвертой власти», тем лучше она будет продвигать свои интересы в широкие массы. Радио и телевидение — это отличный способ охватить большую аудиторию, а следовательно, и потенциальных заказчиков. Люди, арендующие наши терминалы, как и все остальные, слушают радио и смотрят телевизор. Им необходимо быть в курсе событий, когда они делают пробежку, принимают душ, едут в машине или просто сидят дома, и мы должны обеспечить их необходимой информацией. И, в конце концов, наши конкуренты делают радио- и телепередачи.

В течение определенного времени мы предлагали финансовым инвестиционным специалистам буквы, цифры, звуки и картинки через наши терминалы, продавали газетам наши новости и издавали журнал. Радио и телевидение стало лишь еще одним способом передачи того же самого со-

держания. Мы брали интервью у политиков, звезд спорта, официальных лиц, влиятельных бизнесменов для одного информационного портала Bloomberg и распространяли эту информацию в других наших СМИ. Такая широкая публикация не могла не радовать интервьюируемых, и они охотно соглашались отвечать на все наши вопросы, находить время на то, чтобы с нами встретиться, а мы, в свою очередь, получали больше информационных материалов на продажу. Радио и телевидение повысили привлекательность нашего терминала и наших издательств — и наоборот.

Bloomberg предлагает две разновидности СМИ: *широкое вещание*, представляющее одинаковую информацию для всех клиентов, и *целенаправленное вещание* для узкого круга клиентов. Большинство людей ежедневно потребляют информационный продукт обоих типов. Одни каждый день смотрят или слушают прямую трансляцию главных спортивных новостей, другие спешат посмотреть новый фильм или популярное комедийное шоу. В то же время интерес потребителей к традиционному телевидению и радио остается достаточно высоким. Есть и те, кто смотрит не очень популярные программы: это и есть ограниченный спрос, поскольку в данном случае речь идет об ограниченной аудитории. Bloomberg, хотя это не так уж и просто, должен использовать оба варианта вещания — или мы рискуем тем, что клиенты не получат весь спектр необходимых услуг.

В компании Bloomberg наиболее распространенной формой адресного или целенаправленного интерактивного взаимодействия с клиентом с использованием телефонной системы является Help Desk (служба технической поддержки). Тысячи наших клиентов ежедневно обращаются к нам за технической поддержкой. Все они взаимодействуют с нашим консультантом после прослушивания раздражающей информации на автоответчике и сообщений о переадресации звонков. В зависимости от времени суток меняется акцент нашего консультанта, но не уровень обслуживания. В дневное время вам ответит Нью-Йорк. Позвоните позже, и вам ответит Сингапур или Сидней, как если бы они находились на соседней улице. Вы не почувствуете никакой разницы. Позвоните в Гонконг в ночное время, и консультанты во Франкфурте или Сан-Паулу почтут за честь ответить на ваши вопросы. В этом и заключается интернационализация. Это и есть то, на что способны высокие технологии.

Хотите прослушать новость, которую передавали на нашем радио час назад? Один бесплатный телефонный звонок — и вы получите свежую информацию с финансовых рынков.

Или вы можете зайти на наш сайт. С него, по вашему предварительному запросу, по телефонным линиям информация вместе с изображением поступает прямо на ваш компьютер. Такое радиовещание по запросу и интерактивная аудио/видеосистема являются новыми медиаканалами, передающими необходимую вам информацию: старый «последовательный»

способ вещания (радио и телевидение, при которых вы получаете информацию в заданном порядке) был преобразован современными технологиями в «выборочную» систему адресного вещания (целенаправленного вещания, кабельного телевидения) по требованию. Наша стратегия производства множества коротких, экономичных по затратам «программ», смонтированных в режиме реального времени компьютером в зависимости от ваших потребностей, была специально разработана для удобства использования в современном мире.

Система адресного вещания не должна быть такой же узконаправленной, как телефония. Ежемесячный тираж нашего первого журнала (который, естественно, назывался *Bloomberg Magazine*) составлял 140 000 экземпляров. А значит, он пользовался популярностью у достаточно большого количества читателей, и в то же время это был ограниченный круг, в который входили клиенты, арендующие наши терминалы за 1100 долл. в месяц. Когда нужно платить такие деньги за товар или услуги, все, что помогает сделать их более эффективными, пользуется спросом. Каждый выпуск этого журнала неоднократно перечитывался от корки до корки этими самыми профессиональными инвесторами. Этот факт, наряду с тем, что годовой доход читателей этого журнала был намного выше, чем у читателей любого из подобных журналов, делало его весьма подходящей площадкой для дорогой рекламы.

Изначально концепция журнала была еще более узконаправленной. Кто-то из наших сотрудников предложил выпускать еженедельный информационный бюллетень потребителя. Я попытался оспорить эту концепцию, мотивируя свое несогласие тем, что наш интерактивный терминал является более подходящим устройством для прохождения обучения наших клиентов, если в этом есть потребность. В конечном счете мы установили электронную версию инструкции по эксплуатации и проводили региональные семинары по более сложным вопросам. И все равно мы не смогли достичь всех поставленных целей. Преодолев свое упрямство, я вынужден был признать необходимость выпуска информационного бюллетеня. Но вместо того, чтобы публиковать узкоспециальные материалы, я решил, что было бы неплохо создать полноценный ежемесячный журнал.

Статьи в этом журнале должны быть посвящены более широкой тематике (например, где и когда использование функций терминала сможет принести наибольшую выгоду), чем просто пошаговая инструкция. И все же мы стремились придерживаться основной тематики, а именно вопросов, связанных с инвестициями.

Как и у большинства идей, рожденных в нашей компании, у журнала было несколько основателей; я был только одним из них. В тот день, когда я решил начать работу над этим изданием, я спросил одного из редакторов нашей новостной ленты Билла Инмана, какие у него есть мысли по поводу ежемесячного выпуска. Я в общих чертах обрисовал цель этого журнала, его

содержание, размер, форму, вид и направленность. Мы обсудили вопросы распространения издания и рекламную политику, определили, кто будет над ним работать и каким образом мы сможем интегрировать его в уже существующие продукты компании, а также каким бюджетом мы располагаем для запуска этого проекта. Когда на следующий день я пришел на работу в семь часов утра, Билл уже ждал меня в офисе. В руках он держал готовый макет журнала *Bloomberg Magazine* на 100 страниц. Он и его супруга не спали всю ночь, вырезая и вклеивая объявления, фотографии и статьи. Думаю, что после вышесказанного у вас не возникнут вопросы по поводу того, кто стал возглавлять новый проект.

Подбор людей на руководящие должности в нашей компании происходит именно таким образом. Будучи настоящим капиталистом, я всегда верил в способности рынка (а не плановиков) делать правильный выбор. В этот раз Инман воспользовался предоставленным шансом. Это характерно для большинства наших новых проектов. Мы не назначаем кого-либо на должность руководителя с самого начала запуска проекта. Мы просто «бросаем в воду» всех заинтересованных, а сами наблюдаем в сторонке. И очень скоро становится понятно, кто плавает лучше всех. Мы просто смотрим, к кому люди обращаются за помощью и советом. И когда встает вопрос о формальном назначении человека на руководящую должность, ни для кого это не становится сюрпризом.

* * *

Сегодня Инман также возглавляет книгоиздательство Bloomberg Press. Это еще одна попытка целенаправленного «вещания». Специализирующееся на бизнесе и финансах, наше издательство никогда не будет конкурировать с теми, кто издает литературу, рассчитанную на широкого потребителя, как, например, книги Даниэлы Стил или Мэри Джейн Солк. Я очень мало знаю о книгоиздательстве и не ставлю себе в заслугу запуск этого проекта, так же как и его успех. Единственное, чем я могу гордиться, — это то, что я смог создать среду, благоприятную для развития новых идей и их воплощения лучшим в мире штатом сотрудников. Осуществление данного проекта с самого начала и до конца стало возможным благодаря усилиям нашего маркетолога Элизабет де Марс и коллектива под руководством Инмана.

Мы смогли достигнуть поистине невероятных успехов благодаря тому, что принимали на работу творческих людей и давали им возможность делать свое дело. Наша материальная база позволяла нам поддерживать новаторские решения, в то время как наша открытая структура управления обеспечивала системе отличную работоспособность. К нашему счастью, большинство других компаний работали по-другому. Типичная политика большинства организаций заключалась в том, чтобы «перекрыть кислород»

наиболее свободно мыслящим сотрудникам и не поощрять идеи, связанные с риском. И на том спасибо! Конкурентов у нас и так достаточно.

Конечно, не все проекты были успешными. Например, один из них, возглавляемый Инманом (и чтобы быть предельно честным, навязанный мной), просуществовал всего полтора года. Это была ежемесячная финансовая вкладка в воскресную газету *Bloomberg Personal*. Изначально идея принадлежала нашим продавцам, которые посчитали, что крупнейшие рекламодатели будут заинтересованы в подаче объявлений в газету, основная читательская аудитория которой имеет уровень дохода выше среднего. После того, как я посмотрел презентацию, я, не раздумывая, подписался под этим проектом. Мне показалось, что это была очень удачная идея.

К сожалению, на практике все вышло совсем по-другому. Мы планировали, что эта вкладка будет прекрасным дополнением к большинству престижных воскресных газет, но немногие согласились с нами сотрудничать (они рассматривали нас больше в качестве конкурентов, а не партнеров по предоставлению рекламной информации). В результате того, что наша вкладка не получила такого масштабного распространения, заинтересованных рекламодателей тоже стало меньше: нам никогда не удавалось продать больше одной пятой площади, оплачиваемой из нашего бюджета. Впоследствии, когда стоимость газетной бумаги увеличилась в два раза, что привело к огромным ежемесячным потерям, стало очевидно, что у нас большие проблемы.

Инман собрал динамичную команду журналистов, художников и редакторов. Они прорабатывали каждую деталь, и все же было сложно улучшить то, что изначально было совершенным. Торговый персонал, со своей стороны, сделал все от него зависящее. И несмотря на все наши усилия, мы еле-еле сводили концы с концами.

После 18 месяцев слишком оптимистичных надежд на прибыль от продажи рекламных объявлений и неконтролируемых затрат я поставил жирную точку в этом проекте. Это заняло всего каких-то пять минут. Во время короткой встречи у лифта, а не в зале для переговоров, Инман и я решили, что это будет последний выпуск, а саму идею мы используем для нашей новой подписной печатной продукции. Это будет наш второй журнал. Мы имели все необходимые для этого навыки, и нам не надо было привлекать кого-либо извне. От финансовой вкладки в воскресные газеты мы оставили название *Bloomberg Personal*, весь креативный штат и торговый персонал остался. Просто поменялась форма подачи информации. Но этот новый продукт был по-прежнему связан с нашим сайтом *Bloomberg Personal* («Ваш номер подписки на журнал является вашим паролем для входа на сайт <http://www.bloomberg.com>, где вы можете получить самую свежую информацию») и с нашей еженедельной телевизионной передачей *Bloomberg Personal* (информация в телепередачах завязана на статьях в журнале, которые, в свою очередь, завязаны на данных сайта). И снова мы получили

выгоду от перекрестного использования нашей торговой марки Bloomberg, когда знание наших уже имеющихся продуктов заставляло произвольно обращать внимание на новые проекты. Вклад всех наших сотрудников в общее дело был по-прежнему неоценим, поэтому у нас всегда были самые лучшие идеи. Уже имеющиеся у нас технологии были по-прежнему задействованы, обеспечивая нам существенные преимущества в затратах. Классический пример синергии. В этом вся Bloomberg.

Новый журнал очень быстро приобрел популярность. Мы продали больше рекламных мест с первой подписки тиражом в 100 000, чем нам удалось продать в убыточной финансовой вкладке тиражом в 7 000 000, предназначенной для размещения в воскресных газетах. И вместо того, чтобы кому-то платить за дистрибуцию нашего издания, теперь мы сами получали деньги с подписки, которые покрывали наши почтовые и печатные расходы. Таким образом, простое изменение формата подачи информации спасло фактически обреченный на неудачу проект. На самом деле, надежный источник финансирования и крепкие нервы являются залогом успеха при внедрении новых продуктов. Все новое приживается не так быстро, как хотелось бы. Необходимо постепенно вносить изменения, делая продукт с каждым днем все лучше и лучше, и завоевывать аудиторию упорством и старанием. Но даже при всей своей решительности, если вы видите, что идея не приносит нужных вам результатов в течение разумного периода, сделайте глубокий вдох, стисните зубы и завершите это сражение. Но помните, что неудача не должна стать причиной развала вашей компании.

В тот день, когда мы приняли решение о прекращении выпуска финансовой вкладки, я и Билл попросили всех сотрудников остаться на работе сверхурочно с тем, чтобы разработать концепцию нашего нового проекта — подписку на Bloomberg Personal. Наша организация является для нас важнее любого издания; мы не хотим, чтобы наши сотрудники испытывали дискомфорт от чувства неуверенности в завтрашнем дне или чтобы они переживали из-за возможного административного наказания в случае, если предложенная ими идея обернется «провалом». В компании Bloomberg придерживаются других принципов — предлагайте как можно больше новых идей (независимо от того, насколько безумными они могут показаться) и делайте все от вас зависящее, работая над порученным вам проектом. Если что-то не получилось, я беру это на себя. Если же идея обернулась успехом, то это целиком и полностью заслуга сотрудников.

* * *

Когда мы купили радиостанцию, мы взяли на работу где-то человек десять репортеров, имеющих некоторый опыт работы, и предоставили в их пользование самое современное в то время оборудование. Первые несколько

месяцев они упорно осваивали наши продвинутые запатентованные технологии, которые, по совести говоря, работали не совсем так, как нам бы хотелось. Как это обычно происходило в компании Bloomberg, мы продолжали совершенствовать оборудование уже после его установки. Репортеры убеждали нас, что шансы на успех достаточно малы. «В сфере радиовещания так не работают», «Это невозможно», «Вы ничего не понимаете в радиовещании». Один из репортеров даже пытался принести свою печатную машинку на работу. Сегодня никто не задает вопросы по поводу использования таких технологий. Получили ли они признание? Наши сотрудники работают на этом оборудовании так, как будто делали это всю свою жизнь. Они создают больше минут радио- и телеэфира на душу населения, чем какая-либо другая компания. И как результат, они имеют более высокие зарплаты. Потому что они этого заслуживают.

Благодаря нашим разработкам мы ежедневно делаем то, на что никакая другая компания даже бы не решилась — начиная с финансовых репортажей и заканчивая прогнозом погоды. Только один раз мы записываем информацию о погоде, температуру воздуха, состояние неба, форму осадков, все возможные движения на рынке, все результаты спортивных соревнований: всю информацию, которую необходимо узнать за 20 секунд. Затем в течение всего дня между репортажами компьютер автоматически проверяет информацию в Национальной метеорологической службе и на нашем терминале Bloomberg, после чего сводит всю полученную информацию воедино: «Местное время 3.12 дня, температура воздуха 50 градусов по Фаренгейту, облачно, идет небольшой дождь, акции Dow поднялись на 3 пункта, бейсбольная команда Yankees выиграла у Orioles со счетом 6:5 в третьем раунде». Вся эта важная и в то же время рутинная информация получена без участия человека.

Только представьте себе, что кто-то стоит перед микрофоном 24 часа в сутки, семь дней в неделю, в разных городах вещания Bloomberg, выполняющая совершенно однообразную работу. Это бессмысленно и к тому же недешево. Экономическая ситуация на рынке современных информационных услуг такова, что если компания до сих пор использует преимущественно ручную (механическую) работу, то вряд ли она сможет долго продержаться. К тому же в наше с вами время трудно найти человека, готового выполнять такие тривиальные задачи. Другие отрасли, не в пример СМИ, поняли это еще 50 лет назад. Потенциал сотрудника раскрывается в полной мере тогда, когда изнуряющая работа сведена к минимуму, а его творческие способности максимально реализуются. Только потом мы нанимаем на работу все больше людей, поскольку каждый человек представляет собой бесценный вклад в общее дело компании.

Некоторые технологии позволяют нам выполнять работу, которую невозможно сделать вручну: например, передавать новости со всего мира, даже если связь при этом не очень хорошая. Цифровая передача информации обес-

печивает отличное качество, независимо от того, откуда идет сигнал. Наши репортажи из Веллингтона, Пекина, Йоханнесбурга или Праги звучат так же отчетливо, как если бы их передавали из Нью-Йорка, Вашингтона или Лос-Анджелеса. Очень часто интервьюируемый находится на одном континенте, берущий интервью журналист — на другом, ведущий передачи — на третьем, а сам зритель — на четвертом. (Нью-йоркский обозреватель берет интервью по спутниковой связи у бизнесмена, находящегося в своем офисе в Сиднее. Какой-нибудь из наших талантливых телевизионщиков в Токио может включить интервью из Нью-Йорка в программу о котировках на Токийской фондовой бирже, идущей в режиме реального времени. После чего полученный репортаж появляется на одном из круглосуточных европейских каналов. Вам может показаться это странным? На самом деле, это происходит каждый день.)

Мы стремимся к тому, чтобы передавать информацию максимально эффективно. Мы разрабатываем наши программы, накладываем звук на информацию, сохраняем данные на компьютере по тому же принципу, что и печатную продукцию, и позволяем компьютеру осуществлять вещание с жесткого диска, в то время как мы переключаемся на другой репортаж. Вместо того чтобы в течение всего дня накладывать по-новому звук на информацию, повторяющуюся каждые два часа (а нам необходимо это делать, чтобы не оставить наших «путешествующих» слушателей и зрителей без новостей), мы делаем это автоматически. Компьютер, а не наш бесценный персонал занимается этой нудной работой. И если мы спотыкаемся на словах, то перезаписываем. В то время как другие, работающие по принципу «говорить в прямом эфире», не имеют этой возможности. Как любит повторять Уинклер: «Больше, лучше, быстрее!»

В самом начале нашего пути многие люди пытались оспорить идею возможной конкуренции компьютера с «живым» человеком. Сегодня традиционная трансляция новостей на государственных каналах уже не ведется в прямом эфире. И несмотря на то, что Том Брокау, Питер Дженнингс и Дэн Разер рассказывают или комментируют новости в микрофон, для большей части США это, как правило, заранее записанный на пленку репортаж.

Сейчас крупные вещательные компании перешли на наш формат трансляции новостей, заставляя консерваторов понервничать. «Что-то здесь не так», — говорят они мне. «Почему?» — «Не знаю, просто раньше все делалось по-другому». Использование новых технологий меняет наш привычный уклад, но одновременно делает нашу работу более продуктивной и интересной. Технологии освобождают нам время для творческих идей. Технологическое развитие способствует расширению рынка труда, а не его сокращению.

Политики и рабочие лидеры иногда используют в своих интересах достаточно распространенный страх перед неизвестностью: например, то, что технологии (а именно, так популярные сегодня компьютер и Интернет) порождают так называемые низшие слои общества; раскалывают общество

на тех, у кого есть возможности, и тех, у кого их нет. Такие страхи совершенно необоснованны. Мы это уже проходили с телевидением, которое доказало свою состоятельность как высокоэффективная технология. Но на момент изобретения телевизора политики и социальные реформаторы кричали о том, что бедные люди никогда не смогут позволить себе это «оборудование», следовательно, не будут иметь равный доступ к различным идеям и образовательным возможностям. И что ж, сегодня телевизор есть в каждом доме. Во многих разрушенных бомбардировками домах в Боснии, где нет канализации или проточной воды, стоят электрические генераторы, телевизоры и спутниковые тарелки.

С помощью телевидения упала Берлинская стена, а затем распался и весь Советский Союз. Люди смогли увидеть и услышать о том, как люди живут на Западе, и поняли, что тоже хотят жить лучше. Телевидение открыло миру Китай. Телевидение объединило людей во всем мире с помощью поп-музыки, кинофильмов — и серьезной информации, предложенной, например, компанией Bloomberg. И сегодняшние новые технологии являются еще одним шагом к развитию общества.

* * *

Для большинства людей мультимедиа — всего лишь звуки и движущиеся картинки на экране телевизора или компьютерного монитора. Для нас это понятие является более широким. Пресса, радио, телефон, электронные табло тоже являются носителями информации, как серьезной, так и развлекательной. Компания Bloomberg пытается применить все возможные способы передачи информации. Мы издаем два журнала, три информационных бюллетеня (для нефтяных, газовых и асфальтных компаний) и целую серию книг. Мы предоставляем информацию в режиме реального времени во Всемирной паутине, финансовые аудиорепортажи по бесплатной линии посредством звонка на 800-, оплачиваемого за наш счет, индекс курсов акций Американской фондовой биржи, постоянно обновляющийся на рекламных щитах, расположенных на железнодорожных вокзалах и на фасадах зданий. Мы владеем радиостанцией в Нью-Йорке и государственным радиовещательным синдикатом. Мы транслируем наши телепередачи по всему миру, на разных языках и в разных форматах. И конечно, у нас есть свое изобретение, терминал Bloomberg, объединяющий деловых, финансовых и инвестиционных специалистов по всему земному шару.

Зачем мы используем всевозможные виды СМИ, вместо того чтобы остановиться на чем-нибудь одном? Каким бизнесом мы занимаемся в первую очередь? Некоторые компании заявляют, что они работают в сфере радиовещания, телевидения или печатной продукции. Мы смотрим на вещи шире. Bloomberg занимается тем, что предоставляет своим клиентам необходимую

для них информацию — любого содержания — в любое время и любом месте, в подходящем для них формате. Мы не «втискиваем» наши программы в неприемлемую для них форму подачи информации и не транслируем их в неудобное для клиентов время и в неподходящем для этого месте. Имеющиеся в нашем распоряжении разновидности форм передачи информации позволяют нам отлично справляться с поставленными задачами. Выбирая между имеющимся в наличии и требуемым, мы создаем или берем на вооружение новый медиаканал — мы не просим наших клиентов довольствоваться тем, что есть.

Рассмотрим ряд существующих потребностей. Необходима информация о стоимости ценных бумаг в режиме реального времени? Ее лучше всего посмотреть на компьютерном терминале, обновляющем информацию на заранее выбранном заказчиком мониторе или предоставляющем информацию по запросам клиента независимо от тысяч других ценных бумаг, изучаемых другими людьми. Здесь вам поможет терминал Bloomberg. Необходима комплексная и детальная информация? Самым лучшим источником для этого является печатное издание, дающее возможность перечитать при необходимости параграфы, сделать заметки, передохнуть, с тем чтобы заняться другими делами, или проконсультироваться. Книжки, журналы, газеты, в зависимости от того, что вам необходимо и исходя из своевременности, стоимости и места нахождения, в вашем распоряжении: Bloomberg Press, *Bloomberg Magazine*, Bloomberg Personal и Bloomberg News в вашей местной газете. Использование звука и изображения наиболее эффективно при передаче действий или эмоций. Прочитать новости о том, кто получил золотые медали на Олимпийских играх, — не совсем то же самое, что услышать эти новости по Bloomberg Radio или посмотреть репортаж на Bloomberg TV. Пропустили важные для вас новости? К вашим услугам другой источник получения информации — телефон, позвонив по которому вы можете запросить повтор нужных для вас новостей: с изображением или без, вы получаете доступ к архивам с помощью телефонной сервисной службы Bloomberg Audio. Или с помощью вашего компьютера вы выходите на наш сайт, где вы можете получить всю необходимую для вас информацию в любое удобное для вас время, не подстраиваясь под эфирное вещание. Просто наберите номер нашего телефона и выберите нужную категорию, нажав на соответствующую кнопку. Не смогли разобраться в новой информации? Вам снова понадобится телефон. Позвоните в службу технической поддержки Bloomberg Help Desk, и вы получите индивидуальную консультацию — еще одна разновидность интерактивной системы связи.

И несмотря на то, что в Bloomberg содержание определяет формат подачи информации, мы также придерживаемся принципа удобства получения информации самим клиентом. Что делают наши клиенты, когда им необходимо получить новости? Где они в это время находятся? Невозможно читать

печатное издание или смотреть телевизор, если вы принимаете душ, совершаете пробежку в парке или едете на работу. И если у вас есть всего лишь две минуты для того, чтобы понять, интересна ли вам эта книга, вряд ли вы станете ее читать всю. Если вы путешествуете, то у вас возникают трудности с пониманием местных новостей. Имея в распоряжении все медиаформаты, мы можем выбирать любой из них исходя из потребностей клиентов, а не только из наших коммерческих интересов.

Большинство компаний уделяет должное внимание мультимедиа на словах, а не на деле. Они делают небольшие инвестиции друг в друга с тем, чтобы «попробовать» себя в этой сфере деятельности. В случае приобретения фирмы, они обычно осуществляют независимое руководство, нанимая новых сотрудников, разрабатывая новую идею, корпоративную культуру и учреждая новое структурное подразделение, результаты деятельности которого измеряются полученной прибылью.

Некоторые находят внешние причины, которые не дают им использовать новые средства связи и технологии. Другие обвиняют законодательную систему (законы, запрещающие совместное владение телевидением и газетами на одном и том же рынке, или антitrustовское законодательство Федеральной комиссии по торговле, поддерживающее свободную конкуренцию). Третьи обвиняют профсоюзы. (За редким исключением в наличии профсоюза есть смысл. При правильной политике руководства в достижении определенной цели профсоюзы могут стать наилучшими союзниками.) Четвертые ссылаются на требования аналитиков относительно краткосрочных результатов. (Как правило, инвесторы не настолько глупы, и руководство должно больше беспокоиться о состоянии бизнеса, чем о стоимости акций компании.) Это как раз тот случай, когда компании проявляют недалекость и нерешительность. Они боятся рисковать и брать на себя ответственность. Они думают: «Ищите героев в другом месте. Мне не нужны проблемы, я хочу спокойно доработать до пенсии».

Компания Bloomberg берет на себя ответственность за все многообразие своей продукции. Мы без проблем совмещаем краткосрочные результаты и долгосрочный рост и развития. И неудивительно, что мы продолжаем идти в ногу со временем, ведь разница между этими нерешительными, обреченными на неудачу компаниями и Bloomberg заключается в людях — целиком и полностью.

* * *

Это язык денег. Именно благодаря ему мы получили такую широкую известность, сделали имя Bloomberg если не общеизвестным брендом, то, по крайней мере, синонимом успеха. А еще когда-нибудь в будущем он обеспечит мне длинный некролог в *New York Times*.

7. КОМПЬЮТЕРЫ ДЛЯ ДЕВСТВЕННИКОВ

Технологии: политика и обещания

Мое образование в 1960-х и 1970-х гг. с допотопными компьютерами создало основу для того, чем я занялся через 10 лет после окончания учебы, когда терминалы Bloomberg были установлены на рабочих столах финансистов по всему миру. В сфере аппаратного и программного обеспечения мы сделали огромный скачок вперед по сравнению с теми днями. Я до сих пор применяю то, что я тогда узнал об управлении информацией и людскими ресурсами. Две вещи не изменились за 20 лет или 20 столетий: потребность в информации и ее потребители с их храбростью, бдительностью, предприимчивостью и страхом перед неизведанным. Независимо от того, какие системы мы создадим в будущем, эти два постулата останутся неизменными.

Впервые я стал использовать компьютеры в начале моей карьеры в Salomon. В конце 1960-х гг., вскоре после того, как я закончил рассортировывать бумаги в отделе покупок и продаж и точить карандаши для Конни и Иры в отделе коммунальных служб, я просматривал кипы номеров *Wall Street Journal*. Они служили справочником курса акций за многие годы. Рядом лежало множество блокнотов с отрывными листами, которые содержали списки владельцев государственных ценных бумаг. Кипы документов с данными о компаниях, стоящих за этими ценными бумагами, замусорили наши столы. Каждую ночь специальный служащий кропотливо разбирал совершенные за день сделки и, как Боб Кратчит, вручную вносил изменения в хронологический список наших торговых операций. Этот метод обработки информации середины XX века был в духе диккенсовского XIX века, когда широко использовались перьевые ручки, но для нас это был единственный возможный способ сбора информации для успешного ведения нашего бизнеса.

И Salomon была не единственной компанией, работавшей подобным образом. На Уолл-стрит, до крыши заполненной бумагой, работали тысячи клерков, которые год за годом каталогизировали информацию вручную. В конце эпохи динамично развивающегося рынка 1960-х стало настолько трудно справляться с бумажным потоком, что Фондовая биржа Нью-Йорка сократила свою рабочую неделю, в течение некоторого времени она была закрыта по средам. Множество фирм, ведущих операции с ценными бумагами, не могли справиться с бумажной лавиной. В конце концов, такие компании, как Francis I. DuPont, McDonnell & Co., Hayden Stone, Goodbody & Co. и Loeb, Rhoades проиграли в «бумажной войне».

Работая на Уолл-стрит в конце 1960-х, я стал свидетелем разорения компаний, не выдерживающих огромного количества бумажной работы, и в полной мере испытал негодование, вызванное невозможностью легко найти необходимую информацию в определенном месте и в нужный тебе момент, не говоря уже об ущербе, нанесенном чашкой кофе, пролитой на важный документ. Но решение этой проблемы существовало уже и в то время. Я понял, что компьютеры замечательно подходят для хранения информации. Можно было заносить данные в компьютер по ночам, когда биржа была закрыта. В течение дня, когда требовалось быстро найти факты и цифры, достаточно было лишь нажать кнопку, и они мгновенно появлялись на экране. Производители компьютеров рассказали нам, что все, что нам нужно было сделать, — это установить компьютер на каждый рабочий стол, ввести информацию — и проблема решена.

Я обратился к Джону Гутфройнду и Билли Саломону с предложением усовершенствовать систему сбора и извлечения информации, которая мало изменилась с момента основания фирмы в 1911 году. «Мы должны автоматизировать процесс, — сказал я. — Мне сообщили, что это не займет много времени и не будет дорого стоить. Мы получим мгновенный доступ к данным, которые мы заносим вручную в разнообразные ведомости, и даже к “недоступным” записям, хранящимся в центральном компьютере компании».

Мои начальники были достаточно прогрессивными людьми, чтобы исследовать данное предложение. Меня направили к Джо Ломбарду, партнеру Salomon, возглавляющему наш офис в Бостоне, который всегда находил время для молодых людей с безумными идеями. После продолжительных дискуссий я убедил его, а он, в свою очередь, административного партнера Уинса Мерфи, что будущее инвестиционных компаний за персональными компьютерами для продавцов и трейдеров. У нас уже имелся большой компьютер IBM для ведения бухгалтерии, так что имело смысл расширить сферу его применения и использовать его и для торгов. Один компьютер или другой — они все казались одинаковыми. Мы всего лишь соединим их проводами и получим необходимый результат. Это будет просто и не вызовет

много споров, а я сделаю для Salomon полезное дело. Во всяком случае, я так думал.

Мерфи и Ломбард обратились к исполнительному комитету и представили мое дело на его рассмотрение.

Решение комитета было для меня неожиданностью. «Тебе разрешается провести автоматизацию процесса, — было сказано мне, — но ты можешь работать над этим проектом по совместительству, так, чтобы это не мешало выполнению твоих основных обязанностей, продаже ценных бумаг».

Это было справедливо. В любом случае я не хотел отказываться от торговли облигациями. Это означало, что я должен продолжать выполнять свою основную работу днем и одновременно разрабатывать компьютерную систему по вечерам. На что я не рассчитывал, так это на требование комитета, чтобы я создал систему как для рынка ценных бумаг, так и для долгового рынка. Вообще-то, это указание не должно было меня удивить, так как долговые обязательства были первой любовью Salomon. С начала века приоритетным бизнесом Salomon Brothers было создание рынка для облигаций государственного займа и корпоративных облигаций с фиксированным доходом. Во время Первой мировой войны Salomon Brothers & Hutzler была одним из крупнейших продавцов облигаций Liberty bonds, которые финансировали наши военные силы. Десятки лет спустя, когда на долговом рынке еще продолжали работать несколько компаний, трейдеры Salomon любили говорить, что облигация не стоит своей покупной цены, если на нее не было предложения покупки от SB&H (Salomon Brothers and Hutzler).

Никто по-настоящему не догадывался, ни как предложенная мною компьютеризация повлияет на наш бизнес, ни как долговые ценные бумаги будут учтены при автоматизации процесса. Но Salomon торговал долговыми ценными бумагами так же, как акциями и облигациями, и у компании существовала база данных тех и других. Так почему же не создать одну простую систему для всего?

* * *

Наш конечный продукт в Salomon мы называли «страница Б» («Б» не означала «Блумберг», хотя я не возражал, когда остальные так думали.) По совпадению, когда система заработала, то первым сообщением было объявление о назначении меня генеральным партнером. Это произошло после встречи партнеров в офисе Билли в декабре 1972 года.

Все закрутилось, когда фирма назначила мне в помощники молодого программиста Джесси Герстеля, который был готов бесплатно работать по ночам после своей основной работы. Я покупал еду из китайского ресторана для операторов, чтобы они поставили тестирование нашей компьютерной системы первым пунктом в списке своих дел. Я подкупал отдел сбора

данных пиццей и пивом, чтобы собрать и ввести необходимую информацию по ценным бумагам. В 1970 году Джесси и я начали создавать собственную интерактивную информационную систему в Salomon, остатки которой сохранились до сегодняшних дней.

Идея заключалась не только в написании набора команд для компьютера. Непростой задачей было подобрать подходящее демонстрационное устройство (дисплей), чтобы поставить на столы трейдеров и продавцов (персональные компьютеры не существовали в то время). На столах сотрудников, занимающихся акционерным капиталом, уже стояли устройства, отображавшие котировки акций. Эти машины, называвшиеся Ultrionics, были произведены компанией General Telephone and Electronics, сейчас известной как GTE. Это было громоздкое устройство, совершенно не подходящее для торговли долговыми ценными бумагами, которое к тому же было технологически невозможно использовать для системы распространения данных, которую мы пытались создать.

Эти уже существующие терминалы не были универсальными компьютерами, они были всего лишь модернизированными приемниками ленты тиккера с биржевыми котировками. На экране высвечивались последние продажи, заявки и цены продаж акций и облигаций со всех крупных фондовых бирж США. «Мы должны заменить Ultrionics на Quotrons», — сказал я своим начальникам. Quotrons, набиравший популярность в то время, был другой разновидностью терминалов, сдаваемых в аренду небольшой калифорнийской компанией. «Quotrons будет работать лучше, и его можно подключить ко всем нашим внутренним компьютерам. У нас будет доступ к нашим записям по совершению сделок, мы сможем мгновенно и без труда извлекать из памяти компьютера все общедоступные данные по ценным бумагам (такие как качественная оценка, возможность досрочного погашения облигаций, коэффициент «цена/доход» и т.д.), а также у нас будет собственная надежная и скоростная внутренняя система коммуникации».

Однако при замене одного терминала на другой я сразу же столкнулся с проблемой нетехнического характера. Наш существующий поставщик терминалов General Telephone and Electronics был при этом одним из ключевых клиентов Salomon, и Джон Гутфройнд лично отвечал за работу с этой компанией.

«Делай то, что необходимо для реализации твоего проекта, и не беспокойся о наших отношениях с компанией», — сказал Джон. — Одно не должно зависеть от другого».

Очень верно сказано! Приятно, когда один аспект бизнеса содействует развитию другого. Но отсутствие независимости на рынке — это верный шаг к тому, чтобы обмануть самих себя и остаться в дураках. Я всегда полагал, что идея «Каждый должен заботиться о себе сам» является долгосрочной защитой, такой же ценной, как краткосрочная прибыль от партнерства

7. КОМПЬЮТЕРЫ ДЛЯ ДЕВСТВЕННИКОВ

с тем или иным клиентом. Несомненно, необходимо привносить в свою компанию навыки и умения, данные, технологии, брендинг, людские ресурсы, процедуры отовсюду, но будьте уверены, что соотношение спроса и предложения определит выбор того, что действительно нужно потребителям.

Другим спорным вопросом при создании внутренней системы «купля/продажа» в Salomon был контроль информационных потоков. Необходимо было определиться с выбором центрального компьютера, к которому терминалы Quotrons будут обращаться за информацией о ценах и ценных бумагах. До этого времени торговый персонал и трейдеры существовали в некоторой степени независимо (существует такой термин — «автономно работающий компьютер»), так что никого не заботило, чем именно они пользуются. Неожиданно оказалось, что новые терминалы Quotrons будут связаны с мини-компьютерами и, в свою очередь, — с основным компьютером компании.

Впервые у персонала, генерирующего данные компании, появилась возможность работать без надзора со стороны руководства.

В те дни топ-менеджмент и финансовые руководители компаний никогда не позволяли рядовым сотрудникам и внешним пользователям иметь их «собственные» компьютеры и, что более важно, доступ к внутренней информации компании. Они видели в терминалах угрозу безопасности компании. Если пользователи смогут увидеть цифры, то смогут производить операции с ними самостоятельно, таким образом сводя на нет свою зависимость от «стражей врат». В Salomon группа сотрудников обратилась к Билли и Джону: «Вы не можете позволить Блумбергу рисковать безопасностью бухгалтерских книг и отчетности компании». В реальности они опасались того, что все увидят неэффективность, малопродуктивность их работы, а также того, что компьютерная система может сделать ненужными их самих. Естественно, такая ситуация их абсолютно не устраивала.

Другим неоднозначным вопросом было приобретение компьютеров не у IBM, а у другой компании. «Технари» считали, что это хуже ереси, и они боролись против этого с упорством бульдогов. В те дни покупка компьютеров у небольших, только что вышедших на рынок компаний расценивалась техническим персоналом в больших организациях как угроза. Внедрение новых технологий влекло за собой уменьшение потребности в низкоквалифицированном и механическом труде. Возникла потребность в профессиях, где нужны мозги. Дополнительные разногласия провоцировались извне. Когда возникла угроза доминированию IBM на рынке, то торговые представители IBM буквально набросились на все заинтересованные стороны. Они зашли настолько далеко, что намекали на бесчестные отношения между агентами по закупке и производителями мини-компьютеров. Их стандартным приемом было ставить под вопрос финансовое положение небольших производителей. (Вероятность того, что предложения других фирм могут

удовлетворить потребности заказчика более полно и эффективно, никогда ими не рассматривалась, что и послужило причиной для бедственного положения IBM позднее. Если вы не признаете своих проблем, значит, вы не можете найти для них решение. Переориентация IBM на удовлетворение потребительских нужд было личным вкладом Лу Герстнера в компанию и главной причиной ее финансового оздоровления.)

А когда фонды, выделенные на покупку мини-компьютеров, достигли значительных размеров, битва приняла по-настоящему угрожающий оборот.

Всегда сложно прекратить взаимоотношения с большим, единственным поставщиком. У продавца всегда имеются косвенные пути воздействия на покупателя, чтобы препятствовать переменам. Покупатель страшится неизведанности нового и мысленно пытается найти оправдания хорошо известному старому. Люди ощущают угрозу, исходящую от стандартного пересмотра процедур и инструкций, неизменно сопутствующего смене поставщика. Когда требуется изменить что-то одно, то начальник может изменить и что-нибудь другое. А результат? Все, кого могут затронуть изменения, сплываются и яростно сражаются за сохранение своих владений. Учитывая, что поставлено на кон, все средства хороши.

В возрасте 28 лет я открыл для себя вечную истину — менять что-либо трудно.

* * *

Я сражался не только на фронте «руководство/мини-компьютер — технический персонал / центральный компьютер», но участвовал в битвах между отделами. В каждой организации отдельные группы хотят, чтобы их потребности в автоматизации процесса удовлетворялись независимо друг от друга. Это даже не проблема борьбы за ресурсы или нежелание оказывать содействие, эту проблему можно сформулировать как «нам требуется это прямо сейчас». Каждый отдел борется за право самостоятельной реализации проекта, за право самим выбрать компьютеры, писать собственные компьютерные программы, собирать свою информацию и нанимать собственных консультантов.

В течение короткой истории развития информационных технологий этот процесс неоднократно повторялся. Формальный подход к работе отдела информационных технологий начинает утомлять остальных сотрудников. Эти безликие бюрократы требуют обоснования расхода средств на приобретение компьютерного оборудования («Да как они смеют!» — возмущаются остальные). Они расставляют приоритеты в порядке, отличном от порядка, установленного руководством компаний. («У меня нет времени вдаваться в детали. Просто сделайте все возможное».) Они задают неприятные вопросы, такие как «Откуда будут поступать данные?», «Кто их будет заносить?»,

«Что произойдет, если потребуются модификация?», «Что мы будем делать в случае аварийной остановки компьютеров?». Говоря другими словами, специалисты хотят, чтобы вы предоставили решения для всевозможных потенциальных проблем. Но именно этого вы и хотели бы избежать, потому что не существует простых, малозатратных, быстрых решений.

Затем спасение приходит в виде продавца с персональным компьютером (РС). Где ключевое слово — «персональный». Неожиданно для себя вы идете в магазин и покупаете компьютер по кредитной карте. Вы садитесь и пишете простые программы, которые действительно работают без всяких бесполезных планов непредвиденных расходов, которые специалисты хотят вам навязать. Вы обходитесь без резервной копии и возможности расширения функций. Вы не заботитесь об использовании единого стандарта, чтобы впоследствии интегрировать потребности других. Вы работаете в одиночку.

Но по прошествии некоторого времени случается нечто, нарушающее привычный ход работы. Ваш бизнес расширяется, и простые программы уже не справляются с растущими объемами информации. Без проблем. Наймите несколько программистов, чтобы они модифицировали программное обеспечение (читай сделали более сложным) без контроля за их деятельностью. Безусловно, финансовое программное обеспечение подразумевает использование более мощных РС, что влечет за собой установку более продвинутой операционной системы. Продвинутая операционная система означает более частое аварийное прекращение работы компьютера. Прекращение работы? А у нас нет резервной копии? О чем мы только думали? Кто контролировал этих программистов? «Я не виноват», скажете вы. Обвините «технарей». Они не участвовали в этом деле? И что теперь? И кстати, мы хотим объединить нашу базу данных с базой другого отдела. Что значит «они несовместимы»? Что это значит, что нет возможности заменить сломанную деталь нашего РС деталью с вашего компьютера? Сколько мы тратим? Что я скажу генеральному директору?

А вот как создают систему системные администраторы (читай бюрократы в сфере работы с информационными технологиями). Они настаивают на составлении бюджета и обосновании расходов на компьютерное оборудование и программное обеспечение. К сожалению, никто не отменял закона тяготения. И никому не удавалось брать, не отдавая. Вы никогда не получите больше, чем потратили. Обычно даже меньше. Вы хотите иметь больше компьютеров? Это означает больше расходов. Получите ли вы усовершенствованную систему обработки данных? Иногда.

«Технари» навязывают внедрение защиты данных, создание резервных копий и унифицированность. Внезапно оказалось, что все РС соединены друг с другом. В моду вошли «компьютерные сети». В настоящее время применение единых стандартов и координирование разработки программного обеспечения стали необходимостью. Каждый РС, находящийся в сети, не-

ожиданно может оказать негативное воздействие на остальные компьютеры в сети. Необходимо удалять вирусы, запрещать дополнительный трафик, ограничивать доступ к базам данных, контролировать сотрудников, выделять ресурсы, централизованно приобретать компьютерное оборудование. Даже приоритеты необходимо пересмотреть еще раз, так как имеющиеся ресурсы не позволяют осуществить все задуманное. Таким образом, мы пришли к тому, с чего я начал.

Различия между тремя стадиями компьютерной эволюции носят как человеческий, так и технический характер. Неважно, используются ли старые большие ЭВМ, или строго функциональная, децентрализованная, изолированная обработка данных с помощью РС без какой-либо координации и контроля, или централизованно управляемые сетевые ресурсы, никто никогда не бывает полностью доволен, за исключением производителей компьютеров. Для пользователей — это инструмент, а не технические разработки. Для поставщиков — это продажи. Для меня в Salomon Brothers, когда я «пытался собрать всех слонов в стадо» и заставить всех использовать единые стандарты и компьютерные базы данных, это было кошмаром.

* * *

К 1970 году мы смогли обеспечить согласие между торговым персоналом и трейдерами, занимающимися долговыми ценными бумагами и акциями, пользователями в США и за рубежом, производителями и службой поддержки в вопросе выбора техники и технологии, необходимой компании, чтобы стать конкурентоспособной. Нам пришлось одержать огромную победу, чтобы создать «страницу Б». Это было гораздо труднее осуществить в Salomon, чем позже, когда в 1981 году мы основали Bloomberg. В нашей собственной компании нам не было нужды испрашивать чьего-либо согласия. Мы производили то, что считали нужным, и этот продукт впоследствии продавал наш торговый персонал. Но я не мог действовать подобным образом, когда был всего лишь рядовым сотрудником. Я вынужден был просить разрешения, убеждать или умолять.

В реальном, а не в описанном в учебниках по предпринимательству мире руководство компании часто не берет или не может взять на себя обязательства по осуществлению проектов в масштабе всей компании, затрагивающих различные отделы или филиалы. Разные отделы может не устраивать выбранный «наверху» продукт или услуга. Это может противоречить тому, что они уже имеют и делают. Или оказаться более затратным. Во времена, когда результаты деятельности подразделения измерялись полученной прибылью, некоторые отделы могли просто отказаться от продукта, независимо от того, насколько он необходим для развития всей компании в перспективе, игнорируя при этом недвусмысленные указания руководства.

В те времена Salomon не являлся исключением. Исполнительный комитет дал нам указание создать продукт, пригодный для всех. Но не издал указ о том, что все остальные обязаны сотрудничать с нами, поддерживать наши идеи или участвовать в их финансировании. Так что нам приходилось умасливать, льстить, торговаться, вводить в заблуждение, применять любые меры за исключением физического насилия, чтобы завершить наш проект. Мы использовали метод кнута для одних и пряника для других. Что касается остальных, то мы молились, что они сдадутся быстрее нас.

«Страница Б» давала трейдерам и торговому персоналу доступ к частной информации компании. Принимая во внимание, что много разных людей в компании Salomon по всему миру имели доступ к информации, компьютерной безопасности придавалось большое значение. Даже в наше время люди, дающие другим доступ к информации, сталкиваются с удручающей, безнадежной задачей. Единственная абсолютная защита информации — это не предоставлять ее никому. И это обычный инстинкт менеджеров. К сожалению, в связи с тем, что все больше компаний становятся зависимыми от баз данных, у тех, кто контролирует ситуацию, просто нет выбора. Они вынуждены делать информацию доступной.

На словах многие за свободное распространение информации, на деле же все иначе. Формально все признают ценность равного доступа к информации. Но необходимость обеспечить закрытый доступ к определенным данным возникает настолько часто, что системному администратору компании практически невозможно создать единую универсальную структуру. Исключения, сделанные для кого-то, из-за чего-то, где-то, когда-то и просто из прихоти, всегда ставятся выше, чем безопасность.

В этом вопросе я всегда сочувствовал специалистам по информационным технологиям. У этих людей невероятно трудная работа. Если они постоянно отклоняют или не могут обеспечить простой, недорогой способ извлечения данных из памяти компьютера, то со временем их увольняют. Если они обеспечивают доступ и нарушают требования безопасности, то их выкидывают на улицу в ту же секунду. «Айтишник» обречен, если работает быстро, он также обречен, если работает медленно. Неудивительно, что они долго не задерживаются на одном месте.

Часто вопрос безопасности информации сильно раздут в большинстве корпораций, которые считают, что у них есть, что охранять. Мелкое воровство и утечка информации — это издержки бизнеса. Их необходимо принимать как данность. В то время как некоторые ограничения действительно имеют смысл, многие просто смешны. Предположим, что некто обладает конфиденциальной информацией фирмы. И как он сможет ее использовать? Даже сотрудники фирмы не всегда могут расшифровать отчеты, поступающие с их собственных компьютеров, в любом случае, многие из этих отчетов ошибочные и недостоверные. Хотите узнать секреты компании? Про-

сто наймите несколько недовольных сотрудников низшего звена. А что если кто-то перехватил ваши коммерческие сделки по телефону? У многих людей уже имеется доступ к номеру вашей кредитной карточки, включая всех официантов в часто посещаемых вами ресторанах. В США согласно федеральному законодательству вы как потребитель не несете ответственности за несанкционированное снятие денег с вашего счета (в сумме, превышающей 50 долл.), ну и что? А как насчет получения доступа к чужому банковскому счету? Для меня, по крайней мере, является проблематичным обналичить вексель на 100 долл. и обнаружить, что пятидесятидолларовой купюрой неудобно расплатиться в такси. Что мне делать с электронным чеком на 10 млрд долл.? Кроме того, банки постоянно совершают ошибки при зачислении и списании денег со счетов. В конце концов, с некоторыми детально обговоренными исключениями, доведенными до нашего сведения компанией, занимающейся информационной безопасностью, все можно утрясти.

Разрабатывая проект автоматизации в Salomon, мы посвятили много времени вопросу ограничения информации, а именно определению того, кто имеет право на доступ к данным. Сложность его решения усиливалась нашим стремлением предоставить пользователям за рубежом и внутри страны одинаковые возможности. В то время дать иностранной компании доступ в компьютер фирмы было просто революционной идеей. Любой, желающий завести проект в тупик, всегда может найти миллиарды недоказуемых и непровержимых возможных брешей в защите информации. Сегодня мы просто закрываем глаза, и будь что будет. Польза победила риск.

Должен ли один отдел видеть, чем занимается другой? Должен ли торговый персонал видеть прибыль или потери компании, возникающие в результате их деятельности? Во время разработки «страницы Б» нам ежедневно приходилось решать вопросы больше процедурного характера, чем технического. А затем нам приходилось рассматривать их повторно на следующий день, когда вопрос поднимался кем-то еще — и всегда в противоположном ракурсе. А еще через день все повторялось сначала. Каждая переработка влекла за собой большие исправления в программном обеспечении.

* * *

Мы всего лишь люди, а не компьютеры, поэтому и требуется так много времени для создания системы обработки информации. Я говорю «Да здравствуют различия», что означает: у нас всегда будут проблемы при обращении с этими устройствами. Все мы обычно общаемся друг с другом, скорее, на невербальном уровне, мы понимаем, что подразумевает собеседник, вне зависимости от того, что он говорит. С компьютерами дело обстоит с точностью до наоборот. Их огромная сила заключается в их «конкретности».

Без каких-либо сомнений эти устройства работают очень быстро и безошибочно, выполняя только заданные вами команды — не больше и не меньше. Ничто не предоставлено случаю, не подразумевается или предполагается.

Вы пишете программу с задачей перейти из пункта А в пункт Б, компьютер в точности выполняет. Произошло что-то непредвиденное? Извините. Аварийная остановка! В конце концов, вы не задавали компьютеру программе поступать иначе, чем было сказано. Вы не подразумевали, что из пункта А в пункт Б не надо ходить по праздникам? Или когда температура будет ниже точки замерзания? Или когда ваш грузовик весит больше, чем мост между пунктами А и Б может выдержать? Вот невезение. Компьютеры действуют в соответствии с тем, что вы сказали, а не подумали. Не указали точный план действий в каждой возможной неординарной ситуации — вы на верном пути к катастрофе. Запрограммируйте баллистическую ракету нанести удар по Москве, и она с одинаковой вероятностью ударит по Москве в Айдахо или по Москве в России.

Попытайтесь перечислить все, что может неожиданно произойти по пути из пункта А в пункт Б. Это практически невозможно. Попытайтесь оговорить заранее, какой путь выбрать в случае возникновения всех возможных конфликтов интересов (например, обычно я объезжаю черепаху, пересекающую дорогу, но я проеду по ней, если я тороплюсь в госпиталь, везя пациента с инфарктом миокарда, конечно, только если это обширный инфаркт). Затем, чтобы сделать задачу абсолютно невыполнимой, заставьте всех пользователей согласиться с выбранным планом действия и строго соблюдать эту договоренность!

Разработка даже небольшой компьютерной программы с приемлемым количеством планов действий в различных обстоятельствах является достаточно масштабным предприятием — с расходами и задержками по времени. Урегулировать процедурные вопросы еще сложнее. Что произойдет, если программное обеспечение рухнет, если оборудование выйдет из строя или во вводных данных обнаружатся ошибки? Написать набор команд для компьютера не проблема. Проблемой является рассмотрение всех возможных вариантов и получение согласия от всех пользователей по вопросу алгоритма действия программы каждый раз — а что является определением «каждый раз»? Это значит убедить людей ограничить свои запросы определенным количеством вариантов в совокупности возможных обстоятельств, а затем удержать их от изменения своего решения в процессе разработки программы. Это означает определить, как компьютер вписывается в ваш мир. Пресловутый «интерфейс человек-машина». Именно это и тяжело.

Моя самая большая битва в Salomon заключалась в том, чтобы заставить всех принять единую систему для разных аспектов деятельности компании — для заемного капитала и акционерного капитала, для государственных облигаций и промышленных облигаций, для операций в долларах

или иностранной валюте. Компьютерам требуется определенный алгоритм действий, и когда необходимо решить задачу «показать риски по всем ценным бумагам, выпущенным данной компанией», то стоит использовать прием, связывающий всю информацию воедино. В Salomon, так как я настаивал на едином синтаксисе (последовательность нажатия кнопок для ввода информации при запросе данных), применимом для всех продуктов, алгоритмы, разработанные для одной сферы деятельности, могли быть использованы и для всех остальных. Затем я убедил трейдеров по облигациям использовать единые условные обозначения, например Т для обозначения облигаций Американской телефонной и телеграфной компании (этот же символ используется для обозначения акций этой компании на Фондовой бирже Нью-Йорка) вместо исторически сложившейся неразберихи (TEL, ATT, AT&T и т.д.), появилась возможность объединять данные из разных отделов компании новыми, более продуктивными способами. Вам кажется, что это небольшое достижение? Попробуйте добиться согласия группы трейдеров по облигациям по какому-либо вопросу! У каждого найдется миллион причин, почему это необходимо сделать по-другому. Несомненно, если бы они все добились своего, то компания бы обанкротилась.

То же самое происходит и с датами. В Америке мы пишем дату в следующей последовательности: месяц, число, год. В Европе пишут день, месяц, год. Неужели это так важно? Какое число по календарю 3/5? Пятое марта или третье мая? При порядковом исчислении мы в США ставим запятые после каждого третьего десятичного знака. Во многих частях света существует обычай использовать запятые вместо пробелов или нулей, а в других знаком, отделяющим целую часть числа от дробной, является запятая, а не точка, как в США. Что является принятым в нашей стране, а что за рубежом? Сейчас три часа дня или речь идет о 1500 часах? Эта облигация в долларовом эквиваленте исчисляется в каких долларах (долларах США, Гонконга, Канады, Австралии, Сингапура, Новой Зеландии и т.д.)? Еще раз повторяюсь, чтобы техника нормально функционировала, нужно стандартизировать все, что связано с человеческим фактором. Вести бизнес по всему миру может показаться романтическим. Это даже может быть прибыльным. Но это, безусловно, очень сложно.

* * *

Железное правило, связанное с разработкой программного обеспечения, состоит в том, что 90% затрат уходит на создание последних 10% функциональных возможностей. Чтобы достичь консенсуса при согласовании спецификации продукта с реально возможным результатом, необходимы навыки и умения политика. Открытие, которое я сделал, работая в Salomon, а позже — разрабатывая терминал Bloomberg, заключается в том, что вы

даете пользователям громкие обещания, а затем создаете продукт, исходя из своих возможностей, и, как вы сами полагаете, потребностей заказчика. Это единственная успешная стратегия для разработчика программ. Люди всегда говорят: «Я не могу работать без этой маленькой детали». Но «эта маленькая деталь» требует огромных усилий разработчика и настолько сложна в применении, что ею никто никогда и не пользуется. Необходимо заставить всех заинтересованных лиц довольствоваться несколько меньшим, чем 100% возможного. Руководство должно найти компромисс между заявленными потребностями и тем, что возможно получить на практике, а в случае, когда это невозможно, принять решение за всех. В конце концов, компаниям требуется руководство, а не полемика.

Как тогда, так и сейчас при разработке программного обеспечения я настаивал на создании предварительной упрощенной версии программы. Многие люди абсолютно лишены способности к осознанию и описанию их каждодневной работы, а также обоснованию собственной деятельности. Еще хуже им удается определить, какими инструментальными программными средствами они хотели бы пользоваться в будущем. Но если сотрудникам и пользователям предоставить нечто, что они могут в реальности увидеть и потрогать, тогда и вы, и они сможете на практике понять, насколько программа полезна и целесообразна, или прийти к согласию по необходимой модификации. Существует вероятность того, что они будут использовать предложенную вами в самом начале версию, забудут все выставленные ранее требования и будут считать вас просто героем, поскольку вы смогли дать им «то, о чем они всегда и мечтали».

К счастью, наши конкуренты никогда не действовали подобным образом. Они проводят исследования. Они планируют. Они стараются достичь консенсуса, утверждения и окончания работ по проекту. Они стараются предварительно все точно сформулировать и с самого начала точно охарактеризовать конечный продукт. Это просто смешно! Вы можете потратить 12 месяцев на разработку программного обеспечения вместо запланированных шести. Можно потратить два года вместо одного. Но абсолютно невозможно потратить на это больше двух лет. Людям необходимо увидеть результаты работы в приемлемые сроки. Проект по созданию программного обеспечения тянется непозволительно долго, если на его разработку уходит так много времени, что никто уже не помнит ни имени заказчика, ни особенности разрабатываемого продукта, ни конечную цель проекта.

В компании Salomon мы пообещали предоставить все возможное и приступили к работе, отдавая себе отчет, что осуществим далеко не все. Некоторые программы нам все же удалось установить до того, как к власти пришла администрация, с меньшим энтузиазмом относящаяся к нашему проекту. В сфере разработки программного обеспечения конечный продукт редко получает тот, кто его заказывал. Из-за большого количества време-

ни, требуемого на написание программы, и смены руководства вы обычно предоставляете готовый продукт преемнику заказчика. К тому же, кто в действительности помнит, что он или она заказывали год назад? И что это за бизнес, которому требуется программа, заказанная год назад?

Часто менеджеры для урегулирования этого вопроса нанимают сторонние организации, а не пользуются услугами собственных сотрудников. Это помогает избежать столкновения с потребностями пользователей напрямую, и, как полагает руководство, значительно уменьшает временной отрезок до получения конечного продукта. (Так как нашим бизнесом является предоставление «готовых решений», то нам это только на руку.) Но во многих случаях, когда руководство покупает технологию, все еще находящуюся в стадии разработки, или настаивает на внесении радикальных изменений, в конечном итоге они покупают абсолютно новый, не опробованный продукт. Риски и задержки по времени оказываются одинаковыми, независимо от того, программисты какой компании наняты для реализации проекта. Стратегия аутсорсинга часто себя не оправдывает по двум дополнительным причинам. Принято, что поставщики платят по факту предоставления продукта или услуги, а не тогда, когда ими начинают пользоваться. Вы редко получаете то, что заказывали, и когда счет оплачен, то у вас практически нет возможности что-либо изменить. При этом, прождав определенное время заказанную вами продукцию, вам уже нет смысла начинать работу над этим проектом самостоятельно, так как теперь это займет больше времени.

Я всегда полагал, что потребители, пользующиеся аутсорсингом, должны найти способ протестировать продукцию до оплаты счета. Я не хотел бы приобретать демоверсию, имитацию, программу в стадии разработки. Я думаю, что риски, сопутствующие разработке технологии, должен взять на себя производитель или программист. Именно они получают прибыль, если программа работает, они и должны нести ответственность в случае неудачи. Это их бизнес, не делайте его своим. Мое правило гласит: «Убедитесь, что все работает именно так, как вы рассчитывали, или не покупайте это! Требуйте товар, а не обещания. Если вы запомните всего лишь одну вещь из этой книги, то пусть это будет: «Покупайте товар, отвечающий вашим потребностям, а не то, чем он мог бы быть!»

Merrill выбрала именно такой способ работы с нами. Они не взяли на себя никаких обязательств по принятию нашего продукта до того, как он начал функционировать. Конкуренты задним числом всегда сравнивают нашу продукцию с собственной и утверждают, что они могли бы сделать продукт лучше, но позже. Они сделают больше, лучше, быстрее, дешевле. По крайней мере, так они обещают. Я люблю сравнения. Они сравнивают Bloomberg, уже действующий реактивный истребитель F18, с их, еще находящейся в стадии разработки, «ведьмой на метле». Их самолет будет летать быстрее, выше, разворачиваться круче, будет проще в обслуживании и так далее — когда они

7. КОМПЬЮТЕРЫ ДЛЯ ДЕВСТВЕННИКОВ

построят его. О чем речь! Как хотите, так и будет! Но наша система работает сегодня, в отличие от их заоблачных мечтаний. Это наш уже готовый продукт, а не просто бизнес-план, пресс-релиз. Мне кажется, что все компании должны быть заинтересованы в сотрудничестве с нами.

Большинство наших клиентов и конкурентов не структурированы для разработки программного обеспечения или даже для того, чтобы грамотно заказать его у третьих организаций. Необходим компромисс при внедрении систем обработки информации — требования к ним, как правило, являются взаимоисключающими. Необходима гибкость — конечный продукт на практике неизменно отличается от первоначально запланированного, а еще и изменяется со временем. Необходимо воображение — очень сложно предусмотреть последующие технические требования и потенциальное применение продукта, опять-таки из-за длительного периода времени, требуемого для разработки идеи, но это именно то, что вы должны создать. Также требуется сила — очень сложно оставаться на плаву в условиях постоянно изменяющихся требований. И в конце концов, требуется руководство. Вы не можете успешно управлять государством или компанией, голосуя по каждому вопросу или постоянно прося совета. Кто-то должен уметь планировать и вести других за собой.

* * *

В то время как наш проект в Salomon продвигался вперед, мы делегировали полномочия и привлекали все большее количество людей. Как это обычно и случается, те, кто стоял у истоков проекта, были отодвинуты на второй план теми, кто присоединился к проекту позже. Некоторые из нанятых нами специалистов были очень способными. И все работали не покладая рук. То, что мы создавали, было принципиально новым в то время. Тот вариант компьютерной системы, которую мы создали в 1970 году, все еще используется в Salomon — и спустя 25 лет с момента установки он все еще лучше, чем многие современные системы информационного поиска или аналитические системы информационной безопасности. Такой результат стал возможен благодаря командной работе.

Главной задачей менеджера является создание единой команды из своих подчиненных — особенно важно это при разработке технологий, где многие вносят свой вклад в общий проект. В то время в Salomon и в настоящее время в Bloomberg мы так и поступаем. Возникшее в результате такой политики сотрудничество делает возможным поставки на рынок практических и полезных продуктов. Я однажды разослал уведомление всем программистам, что я отменяю названия должностей. Я всегда считал, что «тителы» в лучшем случае деструктивны. Они разделяют людей и препятствуют нормальному общению. Если вы достигли определенного статуса, то вы начи-

наете думать, что в других компаниях вам заплатят больше, так как сейчас вы получили официальное признание своих достижений.

Скандал разразился немедленно. Начальник отдела кадров в Salomon был просто в бешенстве. Как же можно руководить без того, чтобы постоянно напоминать всем сотрудникам, кому они подчиняются? Он начал вопить, что я абсолютно вышел из подчинения, — и продолжал говорить это мне, Гутфройнду и особенно моему «заклятому врагу», члену исполнительного комитета Дикю Розенталю. Сотрудники, уже обладавшие определенным статусом, выражали свое недовольство. Те, кто надеялся вскоре его получить, влились в недовольный хор голосов (но менее энергично). Результаты изменения политики? Отсутствие увеличения текучки персонала. Люди работали все вместе, еще лучше, чем прежде.

Еще одна практика при разработке программного обеспечения, которую я ввел в Salomon (и применяю в Bloomberg по сей день), заключается в том, что программисты должны предоставить мне разъяснение о том, что именно они собираются создать, до того, как я дам свое разрешение на выполнение этих работ. В области технологий я малокомпетентен, но это уже забота программистов. Они должны предоставить описание на понятном мне языке. Снова и снова, если возникнет такая потребность. Процесс описания всех «как и когда» заставляет программистов уделять более пристальное внимание всему тому, что они сперва обошли молчанием, когда искали ответ на вопрос «что», то есть практичности, затратам, обслуживанию, характеристикам данных, резерву, обучению и сотрудничеству. Они должны предоставить удовлетворительное объяснение мне — новичку, неопытному пользователю. (Действительно ли я улавливаю смысл того, о чем они говорят? Я для них олицетворяю вывеску «Осторожно, злая собака». Программисты никогда не знают, действительно ли я их понимаю, так же как и не знают, есть ли за дверью в действительности питбультерьер.)

Система информационного поиска, которую мы создали в Salomon, была неразвитая, рудиментарная по меркам более поздних стандартов, но она позволила Salomon стать более эффективной по сравнению с нашими конкурентами и более информированной по сравнению с нашими клиентами. Система была разработана исключительно для внутреннего пользования. В то время Salomon меньше всего хотел бы предоставлять клиентам расширенные возможности и более точные данные. Прекращение фиксированных комиссионных вознаграждений для брокеров и трейдеров, введенное в 1975 году, уменьшило размер прибыли в устоявшемся бизнесе. Вместо того чтобы представлять интересы заказчиков, фирмы получали баснословные прибыли, занимаясь арбитражными сделками и трейдинговыми стратегиями, где клиенты-покупатели являлись конкурентами. Трейдеры стали полагаться больше на математические расчеты, чем на интуицию. И Salomon требовалось серьезное конкурентное преимущество. И это

преимущество было достигнуто в 1970 году при помощи программы информационного поиска и аналитической компьютерной системы. Наша компьютерная система на определенное время сделала Salomon обладателем не имеющего аналога продукта. Salomon произвела большой рывок вперед, но затем замерла в таком состоянии на десятилетие. В некотором смысле Salomon все еще использовала холодное оружие, когда уже было создано огнестрельное.

В начале 1980-х в финансовом мире произошел глобальный переворот. Причиной этому частично послужило то, что брокеры/дилеры на Уолл-стрит потеряли единоличный контроль над информацией и способность использовать ее в собственных целях. Такие изобретения, как терминал Bloomberg, внесли некое равновесие в финансовый мир, предоставляя всем доступ к одним и тем же данным и одинаковые возможности. А что могло бы быть, не уйди я из Salomon после сделки с Phibro? Остались бы мы на лидирующих позициях? Предоставили бы мы нашим клиентам уникальный продукт? Могли ли меры внутреннего контроля в Salomon предотвратить скандал, разгоревшийся из-за махинаций с облигациями Казначейства США в 1991 году? Все это лишь бесполезные предположения (тем не менее это интересная тема для размышлений).

В 1981 году, после того как я ушел из Salomon, мой преемник сообщил сотрудникам, что Блумберг был неправ. Задачей компьютерной системы не является предоставление поддержки, необходимой компании. Вместо этого система должна была «снизить ожидания» (я это не выдумываю, честное слово!). Он объяснил это тем, что если снизить потребность в услугах, то будет гораздо меньше проблем с их предоставлением. В свою очередь, это приведет к тому, что потребуются меньше технического обслуживания, меньше издержек на амортизацию и меньшее количество трудно управляемых программистов. Все это вместе будет означать меньше забот и проблем для руководства. Конечно, если бы он урезал абсолютно все ожидания, то фирма больше бы в нем не нуждалась, но он все-таки не стал заводить дело настолько далеко.

И если, находясь в тени, он смог оставаться на плаву в компании несколько лет, то Salomon уже не смогла. В конце 1980-х Salomon из лидера в области автоматизации информации превратилась в посредственную компанию. Как раз тогда, когда для дальнейшего развития бизнеса были необходимы компьютеризированные системы контроля рисков, когда конкурентная среда впервые потребовала от брокеров/дилеров предоставления клиентам специализированных технических услуг или привлечения независимых компаний, когда Salomon начала осваивать новые рынки и предоставлять новые услуги, требующие сложного подхода, — ограниченное использование современных компьютерных технологий практически привело фирму к банкротству.

Принимая во внимание тот факт, что руководитель отдела развития технологий оказывает огромное влияние на процветание компании, я всегда поражался тому, каким образом происходит назначение на эту должность. Если выбор падает на исполнительного работника с деловыми навыками, то можете быть уверены, что его карьера в другом отделе компании просто не удалась (как и было в моем случае). Вряд ли человек, имеющий все перспективы карьерного роста, стал бы занимать эту должность для получения дополнительного опыта. Учитывая всю важность и сложность данной работы, я считаю, что генеральному директору следует быть более проницательным при выборе достойного кандидата.

Отдел системных сетей, отделы обработки информации, службы компьютерной поддержки — или любое другое из названий в духе времени — обычно управляются техническими специалистами, то есть людьми, чьи основные умения заключаются в понимании внутреннего устройства компьютерного оборудования. Хуже того, у этих сотрудников существует обычно некая «высшая миссия», которая не дает им заниматься нудной работой по расстановке приоритетов, проверки соответствия требованиям новых разработок и стимулированию рядовых сотрудников. Неудивительно, что у этих директоров по информационным технологиям короткая продолжительность жизни. В действительности, их технические знания не нужны им в исполнении их должностных обязанностей. Знание продуктов, производимых компанией, конкурентоспособной позиции, бухгалтерского учета, маркетинга и кадровой политики является особенно важным для директора по информационным технологиям, это знание вкупе с лидерскими качествами, деловой хваткой и навыками практического руководства — вот что действительно необходимо.

Умение выбирать, управлять и мотивировать персонал — это работа. Содействие развитию компании и организация работы вспомогательных служб — это задача. Наличие «долгосрочной стратегии» — это миссия. Компаниям требуются люди с воображением и энергией, особенно в сфере технологий. Огромный энтузиазм и вера в то, что возможно все, могут казаться несколько нереалистичными, но лучше пробовать, чем ничего не делать. Эти директора должны находиться на передовом рубеже и вести компанию за собой. Ничего не произойдет, если опираться на старые методы работы и топтаться на одном месте!

* * *

Компьютеризация Уолл-стрит не всегда приводила к ожидаемым результатам. Например, Salomon получила преимущество в виде разработанных нами более совершенных средств поддержки принятия решений, но доходы компании были примерно такие же, как и у конкурентов. Оказалась бы

Salomon в более затруднительном положении без этой поддержки? Или новые возможности смогли бы подстегнуть компанию к реализации более рискованных проектов и в результате к снижению продуктивности? Этот вопрос актуален для всех фирм, занимающихся ценными бумагами. Компании устанавливают компьютеры для более эффективного оформления операций или сделок, а также для уменьшения рисков. Объем акций увеличился, размер комиссионного вознаграждения за акцию уменьшился, эта сфера финансовой деятельности активно развивалась. Но основные доходы в этой сфере поступали в основном не от компьютеризированных, а от новых, вручную обрабатываемых продуктов. И после нескольких случаев мошенничества, произошедших один за другим, стало очевидно, что управление рисками, которое компьютеры должны бы были обеспечить на Уолл-стрит, так и не претворилось в жизнь для компаний с неэффективным менеджментом. Как оказалось, технологии не могут заменить грамотное управление.

Ситуация, когда польза от компьютеров оказывается меньше прогнозируемой, характерна не только для Уолл-стрит. Мы вложили миллиарды долларов в автоматизацию рабочего места, и все же объем продаж бумаги в офисы продолжает расти, а не уменьшаться. Большинство из нас просто не готовы рискнуть и полностью положиться на РС без копии на бумаге. Сравните ваш РС с вашим автомобилем. Спустя сотню лет с начала выпуска автомобилей в Детройте делают автомобиль, учитывающий разные температурные режимы, осадки, состояние дороги и навыки вождения водителя, — это просто уму непостижимо. После 20 лет производители РС и операционных систем только-только приблизились к этому уровню простоты в использовании и «выносливости», при том, что компьютеры находятся в помещениях с контролируемой атмосферой и используются только обученным персоналом. Мысль о том, что ваша машина может сломаться, редко приходит вам в голову, в то время как перспектива аварийной остановки компьютера вселяет ужас в сердца всех пользователей, когда они нажимают кнопку «Пуск».

Наши школы могут служить примером несбывшихся надежд, возложенных на технологии. Каждый родитель хочет, чтобы его ребенок умел пользоваться компьютером. Мы полагаем, что те, у кого нет персонального компьютера в начальной школе, обречены жить в нищете и невежестве, так что миллионы тратятся на обеспечение классов компьютерным оборудованием и доступом в Интернет. А результат? Несмотря на все компьютерное оборудование, наши дети не читают так много, как раньше, имеют смутное представление об исторических событиях, хуже знают географию, математику и меньше интересуются культурными и литературными ценностями человечества. («Зачем утруждать себя изучением чего-либо? Я найду все это в Интернете, если мне потребуется, — говорит ребенок. — Зачем мне

знать грамматику, у меня на компьютере есть встроенная функция проверки орфографии. Математика? Для этого существуют калькуляторы»). В плане развития навыков труда и навыков общения мы на верном пути к катастрофе. Джонни не только не умеет читать, он еще и разговаривать грамотно не может. Неужели мы используем технологию как предлог для того, чтобы не обучать, как думать и как работать в команде? Неужели средства, потраченные на компьютерное оборудование, отбивают охоту преподавать у учителей? Фонды ограничены и легко перераспределяются. Вложение средств в Кремниевую долину означает уменьшение заработной платы для учителей (ухудшение качества образования) и сокращение строительства школ (увеличение количества учащихся в классе).

Я голосую за то, чтобы убрать компьютеры из классов в начальной школе. Необходимо направить усилия на обучение основным навыкам чтения, письма, арифметики, логики, умение концентрироваться и сотрудничать, социальное взаимодействие и дисциплину. Что касается автомобилей, то большинство учащихся станут водителями, а не механиками. Им не требуется проходить курсы по термодинамике двигателя внутреннего сгорания. То же самое происходит и с компьютерами. Человек научится им пользоваться, когда это будет ему необходимо. Устройства становятся более простыми в использовании и имеют встроенные команды. Уроки информатики для детей позволяют родителям быть на высоте в конкурентном мире Ассоциации Родителей и Учителей («У моего ребенка более мощный процессор в компьютере, чем у вашего!») Подключение компьютеров в начальной школе к Интернету может быть хорошим политическим жестом. Но разрекламированная видеоигра, которая в лучшем случае обучает таким минимально полезным навыкам и умениям, как двигательная координация? Разве это то, что требуется детям? Лучше учить письму, чтению и арифметике. Взаимодействие с отзывчивым, понимающим учителем не может быть автоматизировано. Для маленьких детей это единственный способ получения знаний. Это также единственный способ обучения навыкам социальной коммуникации, которая так необходима для выживания в нашем мире. (Недавно я был представлен школьникам-подросткам, которые первыми приветствовали гостей на мероприятии в средней школе. Ни один не мог посмотреть мне в глаза, твердо пожать руку и адекватно представиться. Существует большая разница в результатах работы продавца в небольшом магазинчике Нью-Йорка, работающего с рвением и энтузиазмом, и клерка в другом супермаркете, который делает все последовательно и медленно. И если этих детей будут и дальше обучать в таком темпе, то никто из этих «копуш» никогда не займет какую-либо значимую должность!)

Многообещающие компьютерные технологии оказали влияние на распространение информации. Несмотря на триллионы долларов, потраченных на создание телевизионных новостей, респектабельные граждане предпо-

читают узнавать новости из газет, как это было еще во времена Шекспира. Является ли более развлекательная (и, возможно, более информативная) видеопрезентация менее важной, чем прямой доступ к необходимой нам информации, предоставляемый газетой? Телевидение лучше, чем радио, или все-таки смысл передается словами? Может ли так случиться, что, расходуя деньги на дополнение звука или печатного слова изображением, мы не видим самого главного?

Широкополосная газета представляет статьи одновременно, а не последовательно. Через заголовки, которые мы видим периферийным зрением, газеты доводят до нас информацию, необходимую нам, даже если мы не отдаем себе в этом отчета. От объявлений о свадьбах, похоронах, разводах, продаже недвижимости, судебных разбирательствах, действиях правительства, а также религиозных или светских мероприятиях — основные разделы общинной газеты — до обзорных и аналитических статей ежедневных газет большого города. Газеты — это стейки (большие, поджаренные куски мяса), новости по радио и телевидению — это «биг-маки». Те и другие хороши сами по себе, но это абсолютно разные продукты с разной ценностью. Хотите следить за очередным криминальным скандалом? Обратитесь к радио или телевидению. Интересуетесь наукой, дипломатией, политикой, финансами, бизнесом? Статьи на эти и многие другие темы вы можете найти в газетах и журналах. К худу или к добру, но основные новости в каждом городе мира ежедневно задаются печатными изданиями.

Так что же, не стало ли радио пережитком прошлого? Это средство информации с последовательным доступом, где вы получаете только то, что кто-то счел достойным вашего внимания. Даже хуже, вы получаете информацию в том порядке, в котором она транслируется, независимо от ваших предпочтений. А что произойдет, если вы пропустите или не поймете чего-то, ужас! Вы не можете ни перечитать радио таким же образом, как печатное издание, ни задать вопросы, как это возможно сделать, пользуясь некоторыми компьютерными службами, работающими в реальном времени.

Почему же радио как средство информации до сих пор существует, учитывая, что с начала его возникновения не производились значимые технологические модификации? От первой трансляции АМ нам все еще необходимо знать трудно запоминаемый набор цифр — частоту радиостанции, — чтобы поймать волну. Мы не можем сказать «Я хочу определенную программу» — например, музыку в стиле кантри — и получить прямой доступ к этой программе. У нас пропадает радиоприем в туннелях, под мостами и в зданиях со стальным каркасом. Тем не менее радио выживает, потому что обладает свойствами мобильности (вы можете слушать радио в машине или через плеер) и эксплуатационной гибкости (вы можете одновременно слушать радио и вести машину, слушать радио и принимать душ, слушать радио и работать). Радио заполняет важную информационную нишу.

* * *

Так куда же вел нас технический прогресс начиная с 1970 года до сегодняшнего дня? 20 лет назад ученые мужи предсказывали, что в каждой комнате вашего дома будет стоять компьютер. В наши дни по самым смелым подсчетам только в трети домов США имеется компьютер. Но практически в каждом доме есть телевизор, видеоплеер, телефон, термостат, посудомоечная машина, микроволновая печь, и все они имеют встроенные электронные/компьютерные устройства. Возможно, они не выглядят именно так, как предсказатели и пресса представляли себе, но они существуют!

Современный автомобиль — еще один хороший пример торжества содержания над формой. Допустим, что водитель, помещенный в «капсулу времени» 20 лет назад, сегодня сядет за руль автомобиля и поедет по пересеченной местности без дополнительного инструктажа. Ничего удивительного, ведь ему требуется еще меньший объем знаний, чем в то время. Ключ зажигания, руль, тормоз и акселератор визуально не изменились, также осталось неизменным и то, как человек «взаимодействует» с ними. Но больше не надо переключать скорость — компьютеры повышают эффективность двигателя; используются материалы и горючее, которые не существовали два десятилетия назад; установлена антиблокировочная система тормозов, так что машину не заносит; двери автоматически блокируются, когда скорость автомобиля превышает 15 миль в час; радио переключается на беззвучный режим, когда звонит телефон; свет фар регулируется автоматически, в зависимости от света фар встречного транспорта и окружающего освещения, и т.д. Прогнозы частично сбылись. Мы компьютеризировали наши автомобили, и они стали проще, быстрее и надежнее, чем раньше, благодаря применению различных устройств. Эксперты просто никогда и представить себе не могли, как компьютеры будут выглядеть, где применяться и что делать.

Технические устройства незаметно проникают в нашу жизнь, становясь ее частью, и в этом секрет их популярности, а вовсе не в их неимоверной пользе. Люди негативно относятся к переменам и сложным нововведениям. Больше возможностей, лучшая эффективность, повышенная надежность, меньше рычагов управления — эти преимущества понятны покупателю, и люди за это готовы заплатить. Они отрицательно относятся к усложнению, изменениям ради изменений и такому количеству опций, что ни один среднестатистический человек не сможет ими пользоваться, не держа перед собой написанного мелким шрифтом на нескольких языках запутанного руководства.

Свалки завалены экземплярами техники, которые создавались, чтобы подчеркнуть гениальность их изобретателя, без учета возможностей и потребностей человека. А некоторые товары стали очень популярными, несмотря на огромный интеллект их создателя. Некоторые широко используемые

7. КОМПЬЮТЕРЫ ДЛЯ ДЕВСТВЕННИКОВ

технические новинки не применяются по прямому назначению. Давайте рассмотрим как пример видеомэгнитофон. Большинство использует его для просмотра уже записанных кассет, в то время как его изначальной задачей была трансляция смещенных во времени передач или кабельного телевидения. Вы можете назвать кого-нибудь, кто знает, как включить функцию «запись» или избавиться от мигающей цифры 12:00 на дисплее?

С развитием технологического прогресса и его быстрым проникновением в нашу жизнь становятся все более актуальными такие ключевые вопросы, как: в чем проблема? Насколько дорогостоящим является решение этой проблемы? Можем ли мы предоставить решение с выгодой для себя? Кто наши конкуренты? В начале своего знакомства с компьютером я верил всему, что говорилось в рекламных проспектах производителей. Я превратился в скептического, недоверчивого циника — но циника, больше других верящего в то, что в развитии технического прогресса заложен большой потенциал для улучшения нашей жизни. Я пришел к выводу, что техника должна служить человеку, а не наоборот. Главной задачей является решение человеческих проблем, а не вопросов, связанных с программным обеспечением.

8. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Путь Bloomberg

Создавая собственное дело, вы рассматриваете любое препятствие как проблему. Кажется, что все против вас: на самом деле так оно и есть, и вам остается искать обходные пути. Вы еще не можете позволить себе то, что уже доступно «крутым парням», например кредит в банке. Ваше преимущество пока в том, что вы разрабатываете продукт с низкой себестоимостью. Что если другие не разглядят в этом продукте перспективы? Отлично. Когда ваш корабль зайдет в гавань, вам не с кем будет конкурировать. Ваша компания настолько мала, что вам приходится делать все самому? Подождите, пока она разрастется до масштабов, при которых на это у вас не останется времени. Что еще хуже. Поверьте мне на слово.

Всего через пять лет после основания компании Bloomberg мы натолкнулись на огромное препятствие в виде «исторического прошлого». А именно, когда мы продавали Merrill Lynch вторую партию наших терминалов, мы подписали соглашение, ограничивающее расширение нашей компании. Merrill арендовала более тысячи наших терминалов, каждый стоимостью 1000 долл. США в месяц. Одновременно, они заплатили нам 30 млн долл. за 30% акций Bloomberg. Мы, в свою очередь, дали согласие, что на протяжении пяти лет не будем продавать нашу продукцию 14 крупным конкурентам Merrill (Bankers Trust New York Corp; Bear, Stearns & Co.; Citicorp; Daiwa Securities Corp; Drexel Burnham Lambert & Co.; E. F. Hutton & Co.; First Boston Corp; Goldman, Sachs & Co.; J. P. Morgan & Co.; Kidder Peabody & Co.; Lehman Brothers & Co.; Morgan Stanley & Co.; Nomura & Co. и Salomon Brothers Inc.).

До истечения этого срока оставалось еще три года, когда в 1988 году я попросил Дэна Талли, президента Merrill, о встрече. Merrill пользовалась всеми преимуществами своего эксклюзивного положения, которое позволяло ей оставаться единственным в своем роде посредником в предостав-

лении информации для мировых центральных банков, пенсионных фондов, страховых компаний и инвестиционных менеджеров. Кроме того, используя наше программное обеспечение по управлению рисками и торговыми процессами, Merrill ежегодно экономила десятки миллионов долларов на снижении операционных убытков и уменьшении офисных расходов. Не стоит и говорить, что все руководители подразделений Merrill (чьи зарплаты зависели от результатов работы возглавляемых им отделов) стремились сохранить это конкурентное преимущество.

С другой стороны, у Талли было свое видение ситуации на перспективу. В дополнение к тактическим преимуществам, которые Merrill получала благодаря этой эксклюзивности, Талли принимал во внимание и инвестиционные вложения в Bloomberg как компанию. Доходы от этих инвестиций будут намного выше, если Bloomberg сможет сдавать в аренду свои терминалы всем желающим. И это увеличение доходов компании станет возможным не только из-за того, что будет снят запрет на аренду 14 конкурентов терминалов. Система, используемая всеми финансовыми компаниями, может стать отличным средством взаимобмена. Если все будут иметь доступ к информации, то у Merrill появится нечто большее, чем ограниченный в своей деятельности поставщик услуг.

Дискуссии продолжались почти целый год, после чего Дэн уступил нашей просьбе о снятии ограничения. Он полагал, что на тот момент у Merrill был уже более чем достаточный опыт работы с терминалом Bloomberg, в то время как другим компаниям потребуются годы, чтобы оценить по достоинству преимущества этой продукции в вопросах снижения затрат и улучшения качества контроля и, как следствие, заказать установку этих терминалов у себя в компании и обучить персонал пользоваться ими. Между тем, пока будет идти весь этот процесс, институциональные (корпоративные) клиенты станут рассматривать терминал Bloomberg как наиболее предпочтительный канал связи с Уолл-стрит. Таким образом, в течение нескольких лет, несмотря на то, что у Merrill уже не будет эксклюзивного права на использование терминала, они смогут обрести полезными контактами, о которых другие компании и не мечтали.

Итог этого мероприятия показал, что Талли был отличным стратегом. Три фирмы, имеющие ограничения на аренду терминалов (Drexel, Hutton, и Kidder) вышли из бизнеса. Японские компании (Daiwa и Nomura) обанкротились, так как не смогли выйти на мировые рынки. Три банка (Bankers Trust, Citicorp, и J. P. Morgan) не смогли освоить бизнес, связанный с ценными бумагами, вопреки общественным прогнозам середины 1980-х. Тем временем Merrill, по сравнению с оставшимися шестью брокерскими фирмами, на которые до этого было наложено эмбарго, продолжала расти и доминировать во всех сферах деятельности, где она могла ввернуть обработку информации Bloomberg.

* * *

К концу 1980-х гг. Bloomberg открыла офисы в Нью-Йорке, Лондоне, Сиднее и Токио, обслуживающие более 5000 заказчиков в более чем 40 странах мира. Рост компании составлял от 25 до 30% ежегодно, расширялся и штат сотрудников. Мы неизбежно сталкивались с новыми рисками и проблемами в управлении организацией.

Компании, растущие в таком быстром темпе, очень часто сталкиваются с несостоятельностью руководства и потерей контроля. Часто не хватает врожденных управленческих способностей. Навыки лидера и руководителя, а не знание продукции выходят на первый план. Отказ от контроля над ситуацией или делегирование полномочий не всегда являются верным решением, последствия могут оказаться катастрофическими.

Я прошел через это в самом начале пути: я думал, что могу делать многое лучше остальных. Я полагал, что моя деловая интуиция, предпринимательские и управленческие навыки были непревзойденными на тот момент. И все же мое эго допускало минимальную возможность того, что помимо меня есть еще люди, которые имеют если не два, то по крайней мере один присущий мне талант. Я допускал, что существовала небольшая вероятность того, что идеи других людей также имели ценность. Другими словами, я совсем не отличался от всех остальных предпринимателей. Но, по крайней мере, я знал, чего я не знаю.

С течением времени, когда компания Bloomberg значительно разрослась, я научился делегировать управление подразделениями компании и больше уделять внимание новым проектам. Я больше не принимал решения изо дня в день. Одна треть сотрудников нашей организации, рассредоточенной по всему миру, подчинялась Сьюзен Фридлендер, административному руководителю; оставшиеся две трети подчинялись Мэтту Уинклеру (новостной отдел), Стюарту Беллу (офис в Принстоне) и Лу Экклестону (продажи в Северной Америке). Теперь моей основной функцией стало стимулирование сотрудников. Я постоянно искал новые идеи («А давайте реализуем проект в сфере недвижимости»). Мне нужно было отслеживать наличие ресурсов для новых, рационализаторских и рискованных проектов («Мы должны сделать что-нибудь для страхового бизнеса»). Моя работа заключалась в том, чтобы все новые проекты заработали или были запущены в Bloomberg и легко интегрировались в существующую систему («Может, нам внедриться на рынок энергоносителей?»). Я направлял отзывы клиентов в соответствующие группы и проверял, чтобы к ним прислушивались («Как насчет создания базы данных по корпоративным кредитам?»). И после того, как новый проект был запущен — при моем минимальном участии, — я должен был назначить руководителей, способных вывести эту разработку на следующий уровень — после чего все остальные, включая

меня, уходили в сторону, предоставляя оставшимся возможность делать свое дело.

В самом начале работы компании я сидел в одном офисе с программистами, наблюдал, изучал и осуществлял контроль. Затем, исходя из этих же принципов, я работал с торговым персоналом. После чего я посвящал свое время целиком и полностью отделу технической поддержки. На одном этапе я ежедневно делал несметное количество телефонных звонков в отдел сбора данных. По мере того, как развивались отделы, управление переходило в руки их собственных талантливых и опытных руководителей, и мое активное участие в процессе контроля заметно сократилось. Частично это было сознательное усилие, направленное на то, чтобы не умалять значимость поставленных на руководящие должности сотрудников. В некоторой степени, мой уход от микроменеджмента объяснялся еще отсутствием времени. Но все же главной причиной стало то, что новое руководство уже больше не нуждалось в моей помощи. Это было время «новичков», и, как утверждает журнал *Forbes*, именно мне принадлежат слова: «Новички могут это сделать лучше».

Единственным препятствием к росту, с которым я до сих пор веду борьбу, является хроническая нехватка рабочей площади организации. Каждый раз, когда мы снимаем помещение в аренду, оно оказывается недостаточно просторным. Такое скопление людей указывает на мою неспособность планировать темпы роста, и в то же время это является неким предохранительным клапаном: имеющаяся площадь накладывает ограничения на процесс найма новых сотрудников и, если случится так, что наши продажи упадут, позволяет контролировать накладные расходы. Хотя однажды мы столкнулись с тем, что в нашем нью-йоркском офисе совсем не осталось свободного места. Мы были вынуждены пригласить плотника, который в пятницу вечером, после того как все уже ушли домой, укоротил с боков столешницы рабочих столов на 18 дюймов каждый. Освободившегося пространства хватило на то, чтобы расставить еще несколько новых столов. В понедельник утром сотрудники долго ломали голову, пытаясь понять, что произошло и почему теперь у каждого сотрудника появилось свое место. Как я всегда утверждаю, было бы желание, а выход всегда найдется.

Мы всегда арендуем офисы в самых лучших и дорогих районах города, в то время как наши конкуренты стремятся сэкономить на аренде, снимая офисы в отдаленных кварталах. Все зависит от того, что компания ценит превыше всего. Мой выбор прост. Люди — лучшее, что есть в моей компании. И такой подход характерен не только для нашего головного офиса, но и для всех наших представительств по всему миру, где стиль и место работы ничем не отличаются друг от друга. Лучшее месторасположение и лучший интерьер, который мы только можем себе позволить. Теплые тона, достигнутые использованием деревянных материалов, создают ощущение

комфорта и роскоши. Большие аквариумы с морскими рыбами обеспечивают дополнительный свет и «белый» шум, что способствует восстановлению сил. Стекланные перегородки в залах для конференций способствуют общению. Ни у кого из сотрудников, включая меня, нет отдельного кабинета. Место ожидания для гостей находится прямо в центре кафетерия, так что посетители могут окунуться в атмосферу, царящую в нашей компании. И если вы ищете работу, где вы сможете отгородиться от ваших коллег, то мы вам точно не подходим.

У меня есть твердое убеждение, что руководство путем издания начальственных указов является неэффективным. Возможно, это будет работать некоторое время. Но как только вы повернетесь к сотрудникам спиной, они будут стремиться вернуть привычный уклад. Правильная организация рабочих мест, однако, имеет большое значение. Мы решаем этот вопрос с помощью открытой планировки помещения. Люди должны учиться концентрироваться на главном, независимо от огромного количества отвлекающих факторов. Притом это достаточно полезно: выполняя основную работу, они параллельно получают дополнительную информацию. Открытость обеспечивает постоянное взаимодействие, избавляя от необходимости впадать в детские фантазии по поводу того, что кто-то из коллег хочет вас «подсидеть». Как верно подмечено, на рынке товаров и услуг прозрачность порождает честность. Я издаю указ о необходимости взаимного сотрудничества, но именно отсутствие стен обеспечивает его соблюдение. (Конечно, это продлится только до того, как следующее руководство пригласит строительную компанию для установки перегородок, что неизбежно будет воплощено в жизнь, но только после моих похорон.)

Открытость дает доступ к самым важным активам компании — к нашим сотрудникам. Они и есть компания. Можно заменить наши технологии, данные, репутацию и клиентскую базу, но невозможно собрать точно такой же сплоченный коллектив и создать точно такую же корпоративную культуру. Мы — одна команда. Каждый год мы проводим корпоративные мероприятия — летний пикник и рождественский вечер, на которые мы приглашаем сотрудников с супругами и детьми и всеми остальными «значимыми» членами семьи. Это не только помогает сплотить коллектив, но и создает возможность общения семьями. Такие мероприятия становятся притчей во языцех. (Наши дети теперь знают, куда каждый день уходят их родители и с кем они работают.) Мы постоянно поддерживаем друг друга. (Вместе мы играем в спортивные игры, вместе участвуем в благотворительности, обучаем друг друга новым навыкам.) Наша молодежь часто собирается после работы. (Мы познакомили больше пар, впоследствии создавших семью, чем какое-либо брачное агентство.) Мы работаем вместе. (Несколько человек уже говорили мне о том, что ни в одном другом офисе они не видели столько улыбающихся лиц. Надеюсь, что так оно и есть.)

Сравните нас с конкурентами. Как правило, приемная в их офисах является наиболее красивым местом, полы здесь застелены самым лучшим ковровым покрытием, а стены обшиты деревянными панелями. Секретари в приемную подбираются по принципу внешней привлекательности, а не наличию коммуникативных навыков. Рядовой сотрудник не имеет право садиться в лифт, предназначенный для VIP-персон. Клиенты встречаются только с прошедшим «санитарную обработку» представителем компании, очень презентабельным, но совершенно обезличенным. Чего стыдятся эти компании? Того, что рядовой программист отличается от продавца манерой одеваться, или что у него длинные волосы, или что он очень скромный? Просто программисты такие. И что с того? Все мы разные.

* * *

Меня часто критикуют за то, что я отказываюсь посещать «прощальные» вечеринки с тем, чтобы пожелать уволившимся сотрудникам дальнейших успехов (и несмотря на то, что у нас минимальная утечка кадров, иногда кто-нибудь все же увольняется). И я не понимаю, почему? Я не желаю этим сотрудникам ничего плохого, но в то же время я не могу пожелать им всего наилучшего. Потому что это будет неискренне. Мы все зависим друг от друга — и если кто-то уходит, это значит, что его работу теперь вынуждены делать все остальные. И если бы мы не испытывали необходимость в том, чтобы этот человек выполнял определенную работу, мы бы не стали изначально нанимать его на эту должность. Мы делаем все возможное, чтобы прокормить наши семьи, а этот человек, увольняясь, усложняет нашу жизнь. Жизнь наших сотрудников, мужчин и женщин, и моих собственных детей. Это очень простой выбор! И упаси бог кому-нибудь уйти на сторону наших конкурентов; в этом случае мы от всей души можем пожелать этим сотрудникам только неудачи во всех начинаниях. Ведь на новом месте они совершенно умышленно смогут навредить своим бывшим коллегам. Это непорядочные люди. И точка. Мы признаем только лояльность к нашей компании. И если они не с нами — то они против нас.

Когда-то давно я заявил о том, что любой уволившийся сотрудник, если только он уходит не по семейным обстоятельствам, уже больше не сможет получить у нас работу. А разве у нас остается выбор? Два человека работают плечом к плечу. И вдруг один из них решает, что трава зеленее по другую сторону забора, и уходит, оставляя своего коллегу работать за двоих. Проходит время и тот, кто оставил нас в тяжелом положении, осознает, что трава там не такая уж и зеленая, и ему бы хотелось вернуться обратно, надеясь на то, что ему все простят. Как нам смотреть в глаза тому, кто остался работать за двоих, если мы примем «предателя» обратно? Точно так же я отношусь к тем, кто, получив предложение от другой компании, начинает

шантажировать меня тем, что либо он уходит, либо остается в Bloomberg, но при условии повышения его/ее в должности. «До свидания!» Иначе что скажу тем, кто, проявляя лояльность, остается работать в моей компании, не выдвигая своих условий?

В нашей компании совершенно иная система надбавок к заработной плате. Подъем по карьерной лестнице и повышение зарплаты в Bloomberg совсем не означают, что теперь вы можете работать меньше и отдыхать больше. Совсем наоборот. Вы становитесь более ценным сотрудником, вы получаете большую компенсацию за свой труд, следовательно, ваша отдача тоже становится больше. Увеличение вашей заработной платы является компенсацией за вашу работу сегодня и в будущем, а никак не наградой за ваши достижения в прошлом. Не хотите обременять себя? Тогда сразу откажитесь от повышения в должности и увеличения зарплаты. Мы точно не обидимся. А кто-нибудь другой воспользуется этим шансом.

У нас нет зарезервированных для топ-менеджеров мест на парковке. И если вы хотите поставить свою машину у самого входа, просто приезжайте пораньше. Создание классовых различий неконструктивно по своей сути. Именно поэтому я против отдельных обеденных зон для высшего руководства. И дело не в справедливом подходе. Если мы постоянно напоминаем сотрудникам о том, на какой ступеньке иерархической лестницы каждый из нас находится, то вряд ли те, кто стоит уровнем ниже, будут «всецело преданы» компании? Помните, что, сокращая штат на 50% за счет нижнего звена, вы автоматически переводите половину оставшихся в компании сотрудников в эту же категорию.

И если вы ожидаете от своих подчиненных преданности делу, взаимодействия и эффективных показателей в работе, то вам необходимо защищать, помогать, развивать и адекватно оплачивать их труд. Общественный договор (социальный контракт) реализуется двумя путями. В Библии говорится: «И да воздастся вам по делам вашим». Да, мы ожидаем от сотрудников ненормированного графика. Они обязаны прийти на работу, если это необходимо, даже тогда, когда им этого ужасно не хочется. Бывает, что они вынуждены трудиться бок о бок с людьми, которые им неприятны. Конечно, им приходится работать, а не приятно проводить время, болтая друг с другом за чашечкой чая. В противном случае сможем ли мы ежегодно увеличивать их заработную плату?

Руководство компании, в свою очередь, должно выполнять свои функции, которые включают в себя разработку внутренней политики, начиная с вопросов физической безопасности и заканчивая программами профилактики болезней и травм. Наша компания делает большие вложения в развитие своих сотрудников: постоянные тренинги, курсы переквалификации, коучинг и обучение на рабочем месте — все это повышает профессиональную ценность каждого сотрудника. Сотрудники, которые получили руководящие

должности, продвигаясь по служебной лестнице внутри компании, получают возможность жить и работать в странах всего мира, и такой шанс делает нашу организацию уникальной. Результаты финансового успеха компании распределяются между всеми сотрудниками: высокие зарплаты, бонусы и щедрое возмещение расходов являются составляющими социального пакета каждого сотрудника.

Работает ли наша политика занятости? Сравните нашу компанию с конкурентами или другими организациями такого же масштаба. С учетом того, что мы нанимаем на работу молодых программистов, торговых агентов и журналистов, а также других сотрудников разных специальностей, текучесть рабочей силы остается феноменально низкой. Женские организации говорят о нас как об идеальном месте работы. О нашем содействии молодым выпускникам университетов, начинающим свою карьеру, ходят легенды. Почти каждый мечтает о том, чтобы присоединиться к нам, и лишь единицы нас покидают. Благодаря отличной работе сотрудников и их преданности общему делу стал возможен рост компании и ежегодное увеличение заработной платы сотрудников в среднем на 15%. Где еще они смогли бы найти такие условия?

Лояльность определяет многое. Мои сотрудники ожидают ее от меня, и наоборот. Оставайтесь верными себе, работайте с полной отдачей, будьте открыты и справедливы по отношению друг к другу. Добавьте к этому еще немного профессионализма, и думаю, что мы с вами сработаемся.

* * *

В бизнесе развитие является главным требованием: или компания растет и развивается, или сворачивает свою деятельность. Ни одна компания не может сохранять статус-кво, независимо от того, насколько она успешна. Клиенты приходят и уходят; их потребности постоянно растут; услуги, необходимые заказчикам, изменяются со временем. Горе поставщику, не предлагающему широкий выбор продукции по адекватным ценам. Если вы становитесь зависимым от долгосрочных личных взаимоотношений, а не от качества предоставляемых вами товаров или услуг, готовьтесь к проблемам!

Однако, чтобы стать успешной, компания не может полагаться только на лучшие предложения товаров и цен. Все это кратковременно. Возьмем, например, мини-компьютеры Prime, магнитную ленту производства Sony или персональный компьютер IBM. Потребитель непрерывно хочет улучшать свою жизнь и мгновенно теряет интерес к устаревшим продуктам или брендам. Время может быть милосердно к великим литературным, художественным, музыкальным произведениям, хореографическим постановкам или архитектурным работам, к философским идеям, но в мире коммерции все по-другому. Буквально за одну ночь может произойти переход от изжившего себя старого к чему-то новому.

Каждый день в компании Bloomberg мы сталкиваемся с трудностями и подвергаем риску нашу комфортную жизнь. Мы постоянно ведем борьбу с нашими конкурентами, стремящимися лишить наших детей средств к существованию. А потом появляются молодые компании, которые хотят уничтожить все, что мы создали. И если мы будем стоять на месте, их товары и услуги вытеснят наши с рынка. Если мы не будем проявлять осторожность, однажды им станет проще использовать основные характеристики наших продуктов для развития собственных, а мы уже не сможем применить их наработки для улучшения нашей продукции. Развитие делает из нас движущуюся мишень, в которую трудно попасть. Отсутствие развития делает нас легкой добычей.

Усугубляет ситуацию угроза поглощения корпоративными гигантами, которые жаждут завладеть нашим бизнесом после того, как мы обосновались на рынке. Эти «контрабандисты» проникают в компанию и разрушают все созданное нами. Они переманивают наших людей, обещая им более высокую зарплату, не понимая, что сотрудники теряют свою ценность, оставшись без поддержки всей команды, занимающейся общим делом.

Существует еще один скрытый источник конкуренции, пожалуй, самый неприятный. На определенном этапе наши клиенты пресыщаются предоставляемыми нами услугами. Им кажется, что если мы предлагаем такие услуги на регулярной основе и со знанием дела, значит, другие компании могут делать то же самое. В один прекрасный день эти самые заказчики начинают узнавать стоимость предложений подобных услуг в других компаниях и, на основании полученной информации, пытаются давить на нас, чтобы мы снизили цены. Затем они убеждаются в том, что могут сами поставлять точно такой же товар или услугу, но дешевле. Вполне возможно, все складывается благополучно, и на рынке появляется еще одна компания, предлагающая подобные товары или услуги. Из всего этого следует, что для того, чтобы выжить на рынке коммерческих услуг, необходимо расти и развиваться. Всякий поставщик, предлагающий сегодня то же самое, что вчера, завтра может обанкротиться.

Компании должны развиваться и в силу внутренних причин. Отсутствие новых задач, приводит к атрофии умственных способностей и мотивации. Из удовольствия работа превращается в повинность. Отсутствие роста означает отсутствие новых возможностей. Следовательно, у тех, кто работает на карьерную перспективу, нет никаких шансов. И даже если сотрудник заслуживает продвижения по карьерной лестнице, единственное, что мы можем предложить, — бессмысленная работа на более высокой должности. Такой подход умаляет значимость наших лучших сотрудников. Поэтому необходимо расти и развиваться для того, чтобы создавать новые интересные должности, — или мы столкнемся с проблемой массового увольнения самых умных и талантливых сотрудников, которые легко найдут себе руководящую

работу, но уже в другой организации, а мы растеряем все, что создали за несколько лет.

* * *

Bloomberg развивается традиционным путем: мы увеличиваем объем продаж нашего основного продукта. В конце концов, это наше лучшее изобретение. Как поется в одной старой песне: «Танцуй с той девушкой, с которой пришел!»

Мы распространяем нашу продукцию по всему миру. И по мере того, как наши клиенты, возможности и поставщики переезжают в новые города, новые страны или даже на новые континенты, мы передвигаемся вместе с ними. Конечно, новые места требуют от сотрудников Bloomberg овладения новыми языками, учета незнакомых традиций в сфере обслуживания. Нам приходится иметь дело с трудовым правом, отличным от имеющегося в нашей стране, устанавливать новые отношения с непривычными нам производителями и поставщиками, а также налаживать контакты с неизвестными ранее регулирующими органами. Нам необходимо адаптировать нашу продукцию к другому рынку, другим методам обеспечения безопасности, другому формату и другой терминологии.

Мы повышаем функциональные возможности нашего продукта. Эволюционируют потребности клиентов, и мы стараемся предоставить им то, в чем они нуждаются, в противном случае мы теряем наших заказчиков. Например, Bloomberg распространяет информацию о компаниях, включая отчеты о прибыли, балансовые отчеты, пресс-релизы, новости и правительственные документы. Кроме того, Bloomberg предоставляет подробные сведения о юридических документах и продаваемых этой компанией ценных бумагах, такие как срок и условия договора, ограничения, держатели акций и договорные цены. Но сегодня наши клиенты ждут от нас большего. В последнее время их интересует информация о владельцах этих компаний, об аналитиках, дающих оценку их перспективам, о трейдерах, продающих их ценные бумаги, и об их инвесторах. Они хотят иметь список этих людей, с указанием адреса, принадлежности к другим компаниям или должностных обязанностей, дополненный личными фотографиями, биографическими данными, в том числе о полученном образовании с указанием университета, предыдущих работодателях, занимаемой должности, заработной плате, наградах, публикациях, докладах, членстве в клубах и правлениях — все, за исключением, пожалуй, размера обуви. Нет предела информации, доступной по каждому из нас, и вся она становится общественным достоянием, после того как ее собрали, обработали и классифицировали. А собрать ее — наша обязанность.

50 сотрудников Bloomberg занимаются проектом «Личности», о котором я только что рассказал. Мы начали работать над проектом сбора информа-

ции о топ-менеджерах ведущих мировых компаний точно так же, как мы начинали работать и над тысячами других наших проектов. Прежде всего мы внесли факты о гендиректорах крупнейших американских компаний в уже имеющуюся в наших файлах информацию. Пока мы составляли эту полезную базу данных, параллельно мы собирали подобного рода сведения в Европе и в Азиатском и Тихоокеанском регионах. Затем пришла очередь руководителей менее крупных компаний. После чего мы перешли на членов правления и руководителей младшего звена, а также их контактных лиц. Затем мы сократили требования к минимально допустимому размеру компании, о которой мы собираем информацию, и начали все сначала.

Мы работали постепенно, шаг за шагом, каждый из которых был по-своему значим. А главное, мы могли наблюдать, как заказчики используют данные, все еще находящиеся в процессе сбора. Для развития нет ничего лучше, чем иметь опытный участок.

Когда ассортимент компании пополняется новой продукцией, то имеющиеся в наличии товары всегда требуют модификации. Все продукты взаимосвязаны. Идея, подхваченная одной группой клиентов, как правило, вызывает зависть у другой, особенно модные термины и технологии. Ваш потребитель может использовать только традиционные продукты, но если вы теряете репутацию эксперта — гуру, стремящегося выйти за границы возможного, — вы можете потерять лояльность клиентов.

И все же усовершенствования продукта недостаточно для того, чтобы он имел успех. Должна расширяться инфраструктура. Создание резервной копии, многовариантное планирование, надежность — все это становится более важным, чем само по себе новое предложение. Чем более длительны ваши взаимоотношения с клиентами, тем больше они зависят от вас. Чем больше у вас клиентов, тем больше вы можете потерять.

Обеспечение качественного обслуживания вашего изобретения — процесс нескончаемый. В любой момент как раз то, в чем вы были стопроцентно уверены, может выйти из строя. Таким образом, вы без устали работаете над проблемой, наличия которой даже не могли предположить. Конечно, вы закрываете ворота конюшни, после того как лошадь уже ускакала. Но зато другая лошадь уже не сможет это повторить. И каждый день одним животным меньше выходит из-под контроля. Со временем вы набираете свой послужной список. Он становится все лучше и лучше — и, хотя он никогда не станет идеальным, он становится все более приемлемым.

* * *

Стандарты нашей компании также претерпевают изменения, видоизменяются и развиваются. Ни одна бухгалтерская система не может подстраиваться под рост компании без постоянного совершенствования, ни одна компания

не может поддерживать установленные этические и поведенческие нормы, не видоизменяя их, и особенно если вы выходите на мировой уровень. Люди на другом конце земли отличаются от нас не только странным акцентом. Обычные для нас правила поведения могут оказаться абсолютно неприемлемыми для них, и наоборот. Разглашение информации, тестирование на употребление наркотиков, «вознаграждения/подарки» (взятки), притеснения — все эти понятия рассматриваются совершенно по-разному в разных культурах. То, что в одной стране воспринимается как норма, в другой может рассматриваться как святотатство. Что является общественным достоянием здесь, там может быть секретной информацией, раскрытие которой является преступлением, караемым смертной казнью.

Трудовые отношения — наем на работу, увольнение, предоставление отпуска, материнство, нетрудоспособность, компенсационный пакет — различаются от страны к стране. Использование принятых в вашей родной стране стандартов может вызвать бесконечную путаницу. Для компаний, работающих в двух или более странах, вполне допустимо, что единая политика может соответствовать законам одной страны и противоречить законам другой. По мере расширения компании возникает потребность в росте, гибкости и повышении квалификации сотрудников отдела кадров.

То же самое с отделом безопасности. Мы беспокоимся по поводу потери прав на интеллектуальную собственность и потери накопленного богатства, но, если мы не будем проявлять бдительность, мы можем проиграть в не менее важных аспектах, таких как наше физическое благополучие и свобода слова. Не все страны мира открыты и безопасны. Идентификационные бейджи на груди, которые мы носим на работе, становятся обычным делом, еще одна иллюстрация ключевой роли руководителя в качестве образца для подражания. Скажите, носит ли генеральный директор вашей компании идентификационный бейдж? Вы должны напомнить своему начальнику, что вопрос безопасности не шутка. Проверяют ли входящие пакеты с помощью рентгеновских лучей? Сообщаете ли вы о подозрительных телефонных звонках в полицию? Обращаете ли внимание на странное поведение посетителей или людей возле вашего офиса? Особенно после того, как вы напишете статью, вызвавшую полемику. Под угрозой находится ваша жизнь.

Многие компании расширяются с помощью партнеров за рубежом. Но не в нашем случае, поэтому процесс выхода на рынок в других странах занял у нас более длительное время. (Для того, чтобы попасть на корейский рынок, нам пришлось ждать целых восемь лет. Возможно, совместное предприятие с какой-либо местной компанией сократило бы этот период до нескольких месяцев.) И все же до сих пор я придерживаюсь мнения, что мы избрали правильный путь, действуя в одиночку. Так как у нас нет отдельных структурных подразделений, мы понятия не имели, как распределять прибыль. Учитывая то, что в нашей компании нет ключевого бизнес-

направления, ситуация, при которой одно направление или подразделение стремится продвинуться за счет остальных, является для нас неприемлемой. Наши стандарты, практика деловых отношений и этические нормы отличаются от других организаций, я не говорю, что они обязательно лучше, просто другие. Поэтому партнерство проблематично.

Когда мы решили открыть офис в Японии, отовсюду мне поступали полезные и важные советы, особое внимание уделялось двум культурным аспектам: во-первых, необходимости найти японскую компанию-партнера (соответствие государственным нормативам будет невозможно без внутренней помощи, говорили мне) и, во-вторых, не отправлять в Японию женщин — сотрудников офиса (японские бизнес-леди в то время обычно подавали чай). И Блумберг не был бы Блумбергом, если бы не открыл фирму без участия местной компании-партнера (не испытывая при этом никаких проблем с государственными структурами) и не отправил двух женщин руководить офисом (которые были приняты обществом и не испытывали трудностей с наймом мужчин, которые впоследствии работали под их руководством). Вот и верь после этого в традиции и обычаи.

Гендерное равноправие является, пожалуй, одним из самых проблемных вопросов в международной компании. Мне бы хотелось иметь 50% мужчин и 50% женщин на каждом должностном уровне, при каждом назначении, в каждом офисе. (Помните, у меня две дочери, и мне хочется, чтобы они имели такие же возможности, что и двое ваших сыновей!) Но многие наши заказчики не придерживаются этой политики. Их не заботит то, что мировое население наполовину состоит из мужчин и наполовину из женщин. Часто мы сталкиваемся с тем, что на совещаниях на высшем уровне все, кто не подает чай, относятся к мужской половине. Нередко наши клиенты игнорируют менеджера женского пола и обращаются к нашему представителю мужского пола, сидящему рядом с женщиной. (Даже в нашем азиатском офисе есть руководитель, чья супруга всегда идет на шаг позади, когда они вместе посещают какие-нибудь мероприятия. Потому что она считает, что там ее место. Представьте себе негодование, которое вызовет эта сцена у современной западной женщины.)

Мы делаем то, что мы считаем правильным, а другие пусть воспринимают это так, как считают нужным. Лично я как истинный эгоист надеюсь, что наши конкуренты при найме сотрудников на работу будут руководствоваться пред-
рассудками, а не уровнем их профессионализма. Мы рады любой помощи!

* * *

Другой путь развития компании — диверсификация продукции. Вхождение на новые рынки, которые принципиально отличаются от вашего основного бизнеса, в ваших же интересах. Компании используют диверсификацию

по разным причинам. Новые продукты выглядят более привлекательно, и руководство полагает, что уже имеющаяся продукция не принесет большой выгоды. На рынке прогнозируется период замедленного роста (читай, низкий коэффициент «цена/прибыль, соответственно, низкая стоимость акций). Или, возможно, генеральному директору все наскучило, и он хочет прочувствовать весь кайф от работы в ультрамодных областях. Другие приводят старый классический довод о необходимости слияния компаний, утверждающий, что один плюс один будет больше, чем два, как, например, в случае с покупкой Scientific Data Systems. (Xerox заплатил 1 млрд долл. в 1969 году за эту «стратегически значимую» компанию — и свел стоимость компании к нулю всего через семь лет. Миллиард долларов в то время считался большой суммой.)

Иногда, диверсификация продукта положительно сказывается на сотрудниках компании, ее акционерах и клиентах. В большинстве случаев, следует заметить, история развития компаний посредством новых направлений является неутешительной. Возможно, отсутствие развития основного бизнеса объясняется плохим руководством или слабым управлением, или принятием скоропалительных решений, а не внешними угрозами?

В каком случае диверсификация является уместной? Только если она согласуется с тем, что вы уже производите. Каждая компания имеет свои этические принципы, свои сильные стороны и структуру, подходящую для определенного бизнеса. Те, кто считает, что их навыки и руководящие способности легко перенести в другую сферу, ошибаются, потому что, как правило, это невозможно. (Яблоки и апельсины — фрукты, растущие на деревьях, но в разных климатических условиях и уход за ними разный. Фермер, выращивающий яблоки, имеет дело с инструментами, сезонностью и экономические условия, отличными от тех, с которыми работает фермер, выращивающий апельсины. Покупая яблоневый сад в придачу к имеющейся апельсиновой роще, вы можете в итоге получить ситуацию, при которой гниющие яблоки забирают у вас все время, отведенное для ухода за апельсинами.)

Эффективные организации, будь то коммерческие, политические, образовательные, военные или благотворительные, ставят концептуальные цели на долгосрочную перспективу. Новые возможности всегда проверяются на пригодность путем соответствия определенным задачам. Это требование предварительного утверждения целей и задач компании, на основании которого оцениваются все планируемые действия, помогает не поддаваться эмоциям по поводу нового «увлечения». Талантливые руководители мыслят стратегически и не предпринимают никаких тактических действий, не совпадающих со стратегическим планом, даже когда запыхавшийся инвестиционный банкир убеждает их в том, что это «один шанс из ста», «сейчас или никогда». Если это не ваше дело, значит, и не стоит его пробовать.

То же самое касается Bloomberg. Компания значительно расширилась за последние несколько лет, и все это время наша стратегия диверсификации совпадала с нашей миссией. Нашей целью являлось обеспечение специалистов информацией и аналитическим потенциалом, необходимыми им для всестороннего развития и работы. Наш компьютерный терминал предназначен для профессионалов высшего класса. Наши радио- и телепередачи, транслирующие серьезные новости и никогда — криминальную хронику, ориентированы на зрителей и слушателей с хорошим вкусом. Наши печатные издания представляют интерес для инвестиционных специалистов и для всех остальных, кого волнуют вопросы управления личными финансами. (Кого еще могут привлечь названия книг «Спред с учетом опциона»?) А наши интерактивные медиа являются дополнением к другим нашим продуктам (служба технической поддержки для терминалов, веб-сайты для журнала и телевизионных передач и т.д.). Таким образом, все, что мы производим, является взаимодополняющим.

После того, как мы определяем соответствие новой идеи развития нашим стратегическим планам, мы в Bloomberg пытаемся найти точку соприкосновения с имеющимися продуктами. Облегчит ли новый продукт нашу работу? Можем ли мы использовать в работе тех же самых людей? Совместим ли данный продукт с используемыми нами технологиями? Что мы можем делать из того, что не могут наши конкуренты? (Глупо создавать продукт по принципу «я тоже могу». Невозможно заработать деньги на товарах широкого потребления.) Есть ли у нас препятствия? Подходит ли наша организационная структура для воплощения идеи в жизнь? (Наша корпоративная культура работает только с определенной бизнес-моделью: высокооплачиваемые сотрудники, имеющие гарантию работы и дорогостоящие привилегии, — роскошь, которую может себе позволить компания с высокой нормой прибыли при малом объеме производства.) И последнее: мы стараемся реализовывать только приносящие прибыль проекты. (Я никогда не думал, что компания Bloomberg должна быть благотворительной организацией — даже мои дети не могли бы предположить такого.)

* * *

Очень часто нам предоставляется возможность роста или диверсификации в результате некоего приобретения. Я почти никогда не давал шансов представителю компании-продавца отправить нам предложение о покупке. Если же компания, которая хочет, чтобы ее купили, достойна покупки, то почему она была выставлена на продажу? Было бы интересно узнать, почему, но для нас главное — интересы наших клиентов. Попытка разобраться в ситуации чужой компании вызовет ненужную суету, отнимет время и силы, которые можно потратить с большей пользой.

Bloomberg — компания-производитель, а не покупатель. Из меня бы вышел ужасный венчурный капиталист; стоимость любой компании рассматривалась бы мной как завышенная. Я никогда не сомневался в том, что создать свою собственную намного дешевле. Всякий раз, когда я считал, что цена продажи какой-либо компании оправдана, я вставал под холодный душ. Если это выставлено на продажу, значит, оно того стоит, но почему столько? Мне всегда казалось, что все эти компании имеют определенные проблемы, которые не легко будет решить, и мне придется этим заниматься, ведь если случится мне приобрести какую-нибудь компанию, я буду относиться к ней как к своему ребенку, которого я буду обязан поднимать на ноги и вести по жизни.

Основная проблема с приобретенной компанией заключается в том, что ее корпоративная культура или используемые технологии не совпадают с имеющимися в вашей компании. Мгновенная выгода, полученная покупателем от приобретения уже существующей компании, быстро перерастает в проблему, по причине которой компания и была изначально выставлена на продажу. В большинстве случаев при объединении двух компаний каждая из них продолжает функционировать как независимая организация, объединенная формой общей собственности. И если и в той, и в другой компании есть проблемы с управлением, то их пытаются решить на оперативном уровне, что в результате приводит к тому, что сведенные воедино недостатки обеих могут нанести огромный ущерб каждой отдельно взятой. Наверное, где-то это уже было сказано (по крайней мере, кто-то должен это сказать): два минуса в итоге дают еще больший минус!

За всю историю существования нашей компании мы сделали всего две покупки: компанию из трех сотрудников и позднее еще одну, в которой было 12 человек. И тот, и другой варианты оказались успешными, но я пережил несколько бессонных ночей, пытаясь выработать в себе привычку к процессу приобретения. Рост компании посредством приобретения является, на мой взгляд, азартной игрой с большой долей риска. Практика показывает, что не так много вариантов срабатывает. Но именно «заранее предсказуемый риск» оставляет у меня ощущение дискомфорта. Возможно, я недостаточно умен. Когда я задумываюсь о расширении компании, я предпочитаю начинать с использования небольшой суммы капитала (потерю которой в случае неудачи мы переживем безболезненно) и небольшой группы людей (которых всегда можно будет перевести на другие проекты). В таком случае у нас не возникает обязательств, и мы не остаемся чрезмерно раздутой компанией, не справляющейся одновременно с приобретенными экспериментальными рискованными предприятиями. (Из уважения к нашим профессиональным поставщикам услуг я не буду упоминать о средствах, сэкономленных за счет отсутствия расходов по операциям по счетам, расходов на юридическое сопровождение и на гонорары инвестиционным банкирам. Эта экономия достигается за счет нашей стратегии «создавать, а не покупать».)

Не менее важным является кадровый вопрос. Рост за счет развития предоставляет уникальную возможность награждать наших лучших сотрудников, продвигая их по служебной лестнице. Рост за счет приобретения другой компании вынуждает нас увольнять некоторых людей, которых я никогда до этого не знал, и которые, в общем-то, не сделали мне ничего плохого. Я не знаю, как потом смогу объяснить такой поступок моим детям и почему в моем возрасте я вынужден этим заниматься.

Возможно, в будущем появятся один или два исключения в виде компаний с уникальным брендом, который мы никогда не сможем воспроизвести, или каналами дистрибуции, которые мы никогда не сможем организовать. И как же мы поступим? Время покажет. (К сожалению, если мы и решимся что-либо приобрести, наши крупные конкуренты могут поторопиться и перебить цену только для того, чтобы сорвать эту сделку.) Единственное, что я могу гарантировать, — это то, что главным условием приобретения какой-либо компании станет ее соответствие нашим целям и задачам, а также уверенность, что дешевле купить ее, чем самостоятельно воспроизвести ее продукт или услугу.

* * *

Выбирая путь развития, нужно учитывать опасности, с которыми вы можете столкнуться. Мы всегда измеряем глубину на каждом уровне погружения. В противном случае мы оказываемся в неприятном положении, когда кто-нибудь увольняется или попадает под колеса. (Я хотел бы, чтобы потеря сотрудника, даже такого ценного, как я, хоть и нанесла ущерб компании, но не смертельный.) Каждая оценка результатов деятельности сотрудников, подчиняющихся мне напрямую, сопровождается вопросом: «Кто может вас заменить?» И если у вас нет ответа на этот вопрос, я не могу поручить вам важные проекты. И если в следующий раз вы не сможете ответить мне на этот вопрос, считайте, что вы больше не являетесь моим подчиненным.

Что произойдет, если я умру, заболею или выйду на пенсию? Кто будет руководить компанией, защищать мою собственность, обеспечивать сотрудников работой и оказывать услуги нашим клиентам? Это правило относится ко мне в том числе. Я должен обеспечить преемственность так же, как и все остальные сотрудники на руководящих должностях. Иначе выходит, что я не выполняю свои обязательства, а значит, не могу считать себя правомочным делать свою работу. Что же я могу предложить компании Bloomberg без Блумберга?

Наши клиенты имеют с нами долгосрочные отношения. Следовательно, доходная база компании достаточно стабильна, и у моих преемников будет время на то, чтобы уверенно взять бразды правления в свои руки до того,

как кто-нибудь из наших клиентов начнет думать о том, чтобы обратиться в другую компанию. Человек, который придет после меня, должен будет заслужить их признание и доверие, по крайней мере, на это уйдет некоторое время. Компания платит огромную сумму за страхование моей жизни, чтобы в случае моей смерти получить внушительное страховое возмещение. Любые проблемы с наличностью можно будет решить после моей смерти с помощью этой суммы. Так как я оставляю большую часть своего имущества фонду, то о налоге на наследство не будет и речи.

Кто придет на мое место? Мой совет директоров всегда поддерживает мои планы, которые я постоянно дополняю и обновляю. Я говорю, что я буду делать. Но помните: когда им придется делать выбор, я буду уже мертв и не смогу руководить компанией из могилы. Моим сотрудникам нужно будет выбрать человека, которого они посчитают наиболее подходящим на тот момент, и необязательно того, кого я бы выбрал с позиции сегодняшнего дня. Между тем, в связи с отсутствием публично провозглашенного преемника, у каждого сотрудника Bloomberg все еще остается шанс. А следовательно, у каждого есть стимул раскрыть в полную силу свои таланты и умения. При этом каждый должен оставаться игроком в команде — что для меня как для нынешнего руководителя является основным показателем работы в компании.

В процессе роста компании возникает потребность в руководителях, которых мы смогли бы обучить, и в самых лучших сотрудниках, способных наладить бухгалтерское дело, систему контроля и измерений. Нам необходимо обслуживать наших клиентов, оплачивать счета, получать доход, подавать налоговые декларации, раскрывать случаи мошенничества, отслеживать тенденции и т.д. И если нет системы контроля, то в итоге нет и самой компании.

Из-за величины компаний наши конкуренты уже не могут адекватно реагировать на возможные угрозы. Поэтому с расширением нашей компании мы должны быть предельно осторожны, чтобы не допустить подобной ситуации. Большие организации распределяют расходы таким образом, что это вызывает разногласия и дисбаланс внутри компании. В нашей компании нет подразделений — «центров прибыли», которые фокусируются на движении денежных средств, не учитывая затрат, издержек и амортизацию. «Центр прибыли» не предполагает наличия финансовых средств на то, чтобы обеспечить заказчика самыми последними разработками и наилучшим качеством обслуживания (что очень глупо, учитывая как быстро сегодня устаревают продукты и услуги). Мы всегда учитываем амортизационные расходы и принимаем их во внимание как реально существующие. Мы предоставляем нашим клиентам новое оборудование и новый уровень услуг всегда, когда это необходимо, а не на основании отчета о прибыли и убытках. Как частная компания, мы отчитываемся только перед теми, кто разбирается в этих вопросах и имеет долгосрочные перспективы.

Ни в коем случае не принижая значимость бухгалтерской профессии, хочу сказать, что существует определенная правда в том, что «цифры лгут, а лжецы используют цифры». Только ценой невероятных человеческих усилий можно предотвратить злоупотребление бухгалтерским учетом по мере увеличения компании. Я не раз был свидетелем того, как люди принимали неправильные решения и путали дополнительные издержки с полностью распределенными издержками или неверно рассчитывали текущую стоимость.

Наличие общего представления о том, как «это работает», может стать отличным инструментом, в то время как рабская приверженность цифрам и отчетности может привести к нелепым результатам. Если бы изобретатель колеса использовал понятие «чистая приведенная стоимость», мы бы до сих пор ходили пешком!

Размер компании также сдерживает ее рост, препятствуя (или по крайней мере усложняя) коммуникации. Большая компания требует гибкого и осторожного управления, а не стандартизированных, установленных сверху процедур. Например, в больших компаниях постоянно проводятся собрания для того, чтобы проинформировать всех сотрудников об очередном решении, которое компания собирается воплотить в жизнь. Неужели так важно посвящать в детали всех и каждого, чтобы тратить на это драгоценное время? Я предпочитаю делать свое дело и лишь впоследствии извиниться перед остальными за то, что не проинформировал их об этом. Скажу по секрету, что, независимо от установленных у нас правил и процедур, я бы хотел, чтобы все поступали именно так. Как-то мне довелось побывать на собрании, где каждый присутствующий зачитывал с листа результаты работы своего отдела за неделю. Меня просто раздражала такая бессмысленная трата времени. На следующей неделе перед совещанием я попросил убрать из зала для конференций все стулья. Удивительно, насколько быстро и эффективно мы смогли обсудить все вопросы стоя. Кроме того, в больших компаниях часто каждый отдел или сотрудник пытается «прикрыть свою задницу» и спихнуть ответственность на соседа, что в итоге замедляет общее развитие. Каждый менеджер стремится защитить свою территорию, так как не знает, что творится у него за спиной. Потому что за большим легко скрыть малое.

Зависимость экономических показателей от размера редко наблюдается на практике. Возьмем, к примеру, неправильное представление о программном обеспечении в нашей компании: каждый считает, что поддерживать программу дешевле, чем ее разрабатывать. На самом деле это не так. Программное обеспечение должно постоянно обновляться для того, чтобы представлять собой некую ценность. Меняется только сумма необходимых для этого затрат. Оборудование и средства связи тоже видоизменяются. Людям всегда необходимы новые форматы, новые разновидности, новые возможности.

Именно поэтому мы постоянно нанимаем на работу новых программистов. Что вы скажете по поводу устоявшегося мнения о том, что оборудование подразумевает «одноразовые крупные затраты»? Считается, что для того, чтобы что-то купить, нужно потратить энную сумму денег, и предполагают тем самым, что это и есть полная сумма затрат. Я всегда рассчитываю эту энную сумму с учетом 40% сверху, необходимых ежегодно (и это входит в статью расходов) — 10% на капиталовложения, 10% на содержание и техническое обслуживание, 20% на амортизацию. И все вместе это составляет 40%. И не нужно придираться к мелочам. Используйте эту цифру — 40%. Поверьте мне. Ведь кого иначе вы хотите обмануть? Самих себя?

* * *

Менеджмент должен обеспечивать рост в соответствии с целями и задачами компании. К сожалению, менеджеры — тоже люди с их личными интересами, с их «эго» и чувством неуверенности, присущими простым смертным (тем, кто находится у них в подчинении). Существует множество примеров того, как приобретение компании и /или новые проекты иницируются не в коммерческих интересах фирмы, а в личных интересах ее топ-менеджеров. К счастью, более открытый и конкурентный мир свел к минимуму такие случаи. По правде говоря, большинство бизнесменов стараются делать все от них зависящее. Успех американского бизнеса является ярким примером соблюдения высоких этических норм, трудолюбия и проявления талантов. И все же люди были и остаются людьми — в том числе и руководители. Что необходимо для того, чтобы стать успешным руководителем?

Главной задачей тех, кто стоит у руля, является забота и поддержка самых значимых активов компании — ее сотрудников, включая разработку и управление системой материального поощрения, которая способствует взаимодействию внутри коллектива, поощряет принятие рискованных решений и является стимулом к высокоэффективной работе. Именно такие задачи должен решать первый человек в компании — ее президент.

Сильной компанию может сделать только замечательная команда, а значит, на эффективный менеджмент акционерам компаний не стоит жалеть средств. Но очень часто работа топ-менеджеров оценивается неправильно — вернее, в этой оценке не учитываются ключевые факторы. Журналы пестрят обзорами заработных плат ведущих менеджеров различных компаний, и нетрудно заключить, что эти суммы далеко не всегда зависят от умения создавать команды, вести за собой и мотивировать сотрудников. Чаше сумма компенсаций топ-менеджмента рассчитывается исходя из роста прибыли и показателей стоимости акций. И это печально.

Роль публичной персоны, лица компании — пожалуй, самая важная в работе руководителя, поэтому ее так сложно делегировать. Все хотят услышать

мнение самого главного человека в компании (даже если речь была подготовлена кем-то другим). Все гости хотят пожать руку большому начальнику (даже если после встречи никто уже не вспомнит, как он выглядит). Если вы захотите обменяться визитными карточками или сделать совместную фотографию, то не с кем-нибудь, а именно с руководителем компании. Таким образом, несмотря на то, что представители высшего руководства имеют еще много других обременительных функций, они должны быть открытыми для СМИ, своих акционеров, сотрудников и клиентов. В Bloomberg я беру на себя все внутренние и внешние связи с общественностью. Они слишком важны, чтобы доверить их кому-нибудь еще.

(Меня всегда приводила в восторг ситуация, когда я как глава компании говорю о чем-то и люди просто вежливо меня слушают. Но если я разговариваю с журналистами и они конспектируют мою речь, то те же самые мысли, но менее точно изложенные, имеют большую силу. Почему? Что в слепом повторении журналистами наших собственных речей такого, что заставляет всех верить в их правдивость, в то время как та же самая речь, услышанная из уст самого говорящего, не производит такого эффекта?)

Кроме того, нужно помнить, что все подразделения и сотрудники компании пытаются копировать личную и профессиональную манеру поведения своего руководителя, а также реагируют на любое его слово или распоряжение. А значит, ваша ответственность очень велика. Скажите что-нибудь от лица генерального директора компании — и все откликнутся. Возможно, не обойдется без обсуждений, критики, высмеиваний или намеренного саботажа вашего распоряжения, но увидите, каждый как один на него отреагирует. Если вы поедете на другой конец земли, то сможете стать свидетелем исполнения совершенно бессмысленного распоряжения, учрежденного в вашем отдаленном офисе — например, обязательное ношение головных уборов в помещении. Зачем это нужно? «Ну, несколько лет назад вы написали меморандум о том, что необходимо ходить с покрытой головой». Возможно, в какой-то очень холодный день в абсолютно других условиях вы издали разовый указ, не задумываясь, а сейчас даже не помните, о чем шла речь. Но генеральный директор компании является для сотрудников родителем, учителем, духовным лицом. Ему хотят верить, за ним хотят идти. Вы почувствуете себя дискомфортно от того, что вам приходится управлять компанией 24 часа в сутки, семь дней в неделю? Тогда не стоит и пробовать, лучше сразу уйти.

Генеральный директор — должностное лицо, отвечающее за моральный дух и дисциплину. Он должен создать такой микроклимат, при котором рядовые сотрудники, не сумевшие добиться хороших результатов, стремились бы к тому, чтобы достичь поставленной цели. Успешные проекты всегда получают поддержку и обеспечивают своим инициаторам и участникам признание и поощрение. Поэтому робкие и застенчивые люди опасаются неудач. Убеж-

дение, что новые, нетривиальные задачи могут сильно навредить карьере, в корне истребляет их творческие порывы. Как только рядовые сотрудники перестанут стремиться внести свой вклад в общее дело компании, будьте готовы к поражению.

И последний вопрос, связанный с менеджментом: «Кто здесь начальник?». «Больше уже не на кого сваливать ответственность», — гласила надпись над рабочим столом Гарри Трумэна в Белом доме. Он не принимал большую часть решений, но он нес ответственность за действия своих подчиненных. (То, от чего бесчестно пытаются уйти современные политики. «Была совершена ошибка» — столь распространенный эвфемизм, за которым скрывается не что иное, как безответственность.) Точно такое же правило работает и с генеральными директорами. Они могут получать поддержку и помощь, делегировать полномочия, передоверять часть работы другому сотруднику, брать совет и т.д. Но все равно решение остается за ними, следовательно, ответственность они тоже берут на себя. Большая часть обязанностей генерального директора включает в себя умение идти на риск и принимать верные решения. Трумэн был абсолютно прав.

* * *

Компании, на протяжении многих лет принимающие правильные решения, все равно в итоге допускают ошибки. Всегда ли это вина генерального директора? Если он меняет политику и процедуры ежемесячно, то, наверное, причина в нем. Последовательность и предсказуемость — необходимые предпосылки для успешного функционирования компании. Но обратное тоже верно: если в компании строгая иерархия и навсегда укоренившаяся политика и процедуры, катастрофа неизбежна. Все хорошее заканчивается при отсутствии новых возможностей, это справедливо и в отношении сотрудников. Нужно их «встряивать», не давать им «застаиваться», заставлять конкурировать — еще одна функция генерального директора. Это нелегко. И не всегда приятно. Этим слишком поздно заниматься в плохие времена и совсем не хочется в хорошие. Но если вы не будете этого делать — вы попорвете организацию изнутри.

В научном сообществе принятой аксиомой является правило «публикуйся или погибай». Это подразумевает, что ученые обязаны публиковаться в специализированных изданиях, чтобы демонстрировать результаты своего труда и получать отклики своих коллег, причем не всегда восторженные. Иначе они не ученые. Если профессор перестает демонстрировать свои научные изыскания, то учебное заведение это вовремя обнаружит и примет меры. Отсутствие конкуренции внутри компании — это все равно что отсутствие публикаций и обсуждений в научном сообществе. И когда в такой компании появляется яркий одаренный сотрудник, способный внести вклад

8. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

в ее развитие, оказывается, что компания просто разучилась реагировать на новые идеи и креативность.

Оценивая компанию, я меньше всего внимания уделяю выпискам о состоянии счетов. Хороший бухгалтер, имеющий творческое мышление, может нарисовать любую картинку с помощью цифр. Никто не будет занижать показатели, когда необходимо представить себя в выгодном свете. Предположим, что финансовое состояние компании такое же или хуже, чем было заявлено. Самый лучший способ оценить компанию — поговорить с экспертами. Нет, я не имею в виду журналистов или аналитиков. Я имею в виду тех, кто на самом деле знает, что происходит и каковы потенциальные возможности фирмы. Во-первых, я бы позвонил ее клиентам, поскольку они представляют собой самый знающий контингент. «Собираетесь ли вы купить больше или меньше товаров или услуг у данной компании? — спросил бы я. — Есть ли другие компании-конкуренты с лучшим предложением этого товара или услуг?» Затем я бы позвонил инсайдерам (лицам, имеющим доступ к внутренней информации о компании) и рекрутерам. «Хотят ли люди получить работу в этой компании или они толпой бегут оттуда?» Руководство, бухгалтерия или посторонние люди (аутсайдеры) могут говорить все что угодно. Именно клиенты и сотрудники никогда не лгут.

* * *

Конкуренция — удивительная вещь, которая полезна не только потребителям, но, как выяснилось, и поставщикам товаров и услуг. Каждое утро, просыпаясь, мы предвкушаем предстоящие сражения. Они заставляют нас действовать, тем самым способствуя процветанию корпоративной семьи Bloomberg. Мы с нетерпением ждем завтрашнего дня. Кто сказал, что мы не сможем это сделать? С чего вы взяли, что они победят нас? Пусть они наденут боксерские перчатки и выходят на ринг. Мы уже ждем!

9. ИДЕМ ДАЛЬШЕ!

Америка — замечательная страна

Временами, даже будучи окруженным плодами нашего успеха — деньгами, властью, известностью, — я впадаю во фрустрацию и мечтаю начать все с начала. Но что-то останавливает меня. Возможно, я слишком стар. Возможно, я боюсь, что все предыдущие успехи были простой удачей. Или, может быть, в глубине души, мне нравятся все атрибуты, сопутствующие моему положению. Тем не менее, когда я узнаю, что мы только что «разрешили проблему юридического характера» или организовали встречу, чтобы «ввести остальных в курс дела», мне хочется закричать. Раньше мы руководствовались девизом компании Nike — мы просто брали и делали! Сейчас постоянно возникает масса причин того, «почему мы не можем это сделать». Не дать этой практике войти в привычку — первостепенная задача руководства сегодня, на втором месте находится развитие кадрового потенциала.

В нашей компании все начиналось с простых вещей, но со временем все значительно усложнилось. Нам необходимо выполнять обязательства по существующим контрактам, так что какие-либо перемены неизбежно проблематичны. Со временем в простой понятной политике компании стали появляться исключения за исключением. Одни продукты стали перекрывать другие. Помимо этого, часть дублирующих продуктов оказалась еще одновременно несовместимой с имеющимися. Развитие, маркетинг, продажи и обеспечение всегда находятся на разных стадиях. Ни у кого нет оправдания — но у всех есть причина. Это сводит с ума!

Почему бы тогда не прикрыть дело? Все бросить? Продать бизнес? Забрать деньги и уйти? Конечно, при определенных обстоятельствах это имеет смысл. В конце концов, существует предел для суммы, которую вы можете потратить или оставить вашим детям. Но отрицательный момент состоит в том, что реальный шанс удвоить ваш капитал не стоит небольшого риска

потерять все, что вы уже имеете. Одно дело, когда поставленный на кон бизнес не представляет ценности, и совсем другое, когда вы стали старше, устали и привыкли к хорошей жизни. Может быть, стоит превратить бизнес в наличные, взять некоторое их количество, вести спокойную жизнь, немного расслабиться?

Настоящие предприниматели никогда так не поступают. И я, возможно, тоже не решусь. Является ли это проявлением жадности? Неужели «достаточно» всегда «недостаточно»? Неужели это чувство неуверенности? Люди скажут, что, когда стало тужо, у Майка силенок не хватило? Или это любопытство? Могу ли я совершить еще один большой рывок? Насколько большой? Или это отсутствие альтернативы? Что я буду делать, если продам компанию? Уйду в политику? На пенсию?

Обычно настоящие созидатели настолько сконцентрированы (скажем даже заиклены) на деле и преданы ему, что с ними случится нервный срыв после двух недель бездействия. Их цель в жизни — основа их жизни — исчезнет. (Продали бы компанию Стив Джобс (Apple Computer) и Росс Перон (Electronic Data Systems)? И стоит ли менять удовольствие, влияние, насыщенную событиями жизнь и деньги, которых и так больше, чем нужно, на всего лишь еще большее количество денег?)

В моем случае я не могу представить ничего лучшего, чем мое теперешнее положение. Трудно вообразить, каким еще образом я смог бы так наслаждаться жизнью и получать такое удовлетворение от нее. Где еще я могу так много творить? Или помочь такому количеству молодежи сделать карьеру? Или выпустить продукт, без которого наши клиенты просто не могут жить? Или чтобы люди говорили: «Вы просто супер. Вы изменили жизнь моего ребенка, помогли нашей семье выжить, дали мне второй шанс»? В какой еще ситуации у меня будет такая возможность выразить свои взгляды, осуществлять благотворительность на необходимом мне уровне или стать настолько знаменитым, чтобы гарантированно зарезервировать самый престижный столик в фешенебельном ресторане?

Продать? Я страшусь, что кто-нибудь неожиданно позвонит с «идеей» купить нашу компанию за цену, в десять раз превышающую нашу стоимость. (Я отвечу отказом — во всяком случае, я так думаю! Но вы, покупатели, не теряйте надежды. Мое имущество будет выставлено на продажу на аукционе, вы заплатите огромную сумму, но я этого уже не увижу.)

Превратиться из частной компании в публичную? И отчитываться перед большим количеством партнеров, акционеров и специалистов-аналитиков по ценным бумагам? В моем возрасте? Я знаю, почему все инвестиционные банки хотят, чтобы мы выпустили на рынок облигации, — но зачем нам это делать? Мы движемся в другом направлении. Мы уже выкупили одну треть собственных облигаций у Merrill за 200 млн долл. (в 20 раз больше суммы, заплаченной Merrill за них). Они всегда были самыми лучшими партнерами,

9. ИДЕМ ДАЛЬШЕ!

о которых можно только мечтать (я надеюсь, что они думают то же самое о нас). Зачем менять их на что-то неизвестное? Нет уж, благодарю. В настоящее время возможность не отчитываться ни перед кем абсолютно меня устраивает. Сохранится ли такое положение дел навсегда? Позвоните через несколько лет. Итак, мы снова в деле. Увеличим риски. Создадим новый носитель информации. Начнем новый проект по разработке программного или технического обеспечения. Усовершенствуемся. Разовьемся. Расширимся. Вперед!

* * *

Будущее сулит много хорошего для компании Bloomberg и для всех нас. Благодаря достижениям в сельском хозяйстве наименьший за всю историю человечества процент населения планеты ложиться спать голодным. Если это не является прогрессом, то я не знаю, что же является. В свою очередь, это приводит к уменьшению безграмотности среди населения по сравнению с прошлыми годами. Как только люди могут прокормить себя, они предпринимают следующий решающий шаг к самодостаточности и независимости — учатся читать и писать. Это, в свою очередь, способствует распространению идей и неизменно ведет к формированию более открытой власти. В последующем это приводит к установлению демократии в странах, где ее пока нет. Несомненно, там еще присутствуют войны, голод и тоталитарный режим — но с каждым днем их процент уменьшается.

Развитие электронных коммуникаций предоставляет широкой общественности доступ к альтернативным источникам политической и экономической информации. Когда вы видите, что дела у других людей улучшаются с каждым днем, то в конце концов вы захотите того же самого для себя и своей семьи. Ни одно правительство, какое бы оно ни было жестоким и репрессивным, не существует без поддержки большинства граждан. Покажите людям что-то лучшее, и они этого добьются!

Со времен, когда инженеры по гражданскому строительству разделили канализацию и подачу воды (что привело к значительному увеличению средней продолжительности жизни), техника и технические науки стали благом для человечества. Оспа была уничтожена в мировом масштабе при затратах, меньших, чем стоимость вакцинации детей только в США. Теперь лейкемия излечима в плановом порядке, хотя раньше у больных не было никакой надежды на излечение. И самое впечатляющее, что в рамках программ здравоохранения проводится профилактика заболеваний среди слабо защищенных групп населения. Наличие фтора в питьевой воде в буквальном смысле слова разорило многие зубокабинетные школы в Америке. Добавление одной капли хлорки в питьевую воду в бедных странах спасает миллионы жизней ежегодно. Получение детьми минимальной дозы витамина А ежегодно спа-

сает 500 000 детей от слепоты и 2 млн от дизентерии. Настоящей трагедией является тот факт, что намерения политиков не идут в ногу с научным и техническим прогрессом. Так много можно было бы сделать, если бы мы были чуть менее равнодушными.

Улучшается не только продолжительность, но и качество жизни. Я помню, как моя мама рассказывала мне, что когда она была девочкой, она путешествовала в конном экипаже. Сегодня полет из Нью-Йорка в Лондон или Париж занимает у нас всего три часа. Когда моя мама росла, то для освещения использовались газовые светильники. Сегодня вечерние футбольные матчи проходят на открытом воздухе при освещении, аналогичном дневному свету. Она передавала сообщения своим друзьям с посыльным. У ее внуков есть пейджеры. Когда она была подростком, то телефоном в магазине на углу пользовались только в экстремальных ситуациях. Сегодня, идя по улице, мы можем с помощью сотового телефона позвонить человеку, находящемуся в движущемся автомобиле на другом континенте. Вы думаете, это незначительные достижения? Содействие развитию торговли, комфорта и средств сообщения является мощным стимулом для всех не допустить начала третьей мировой войны.

В наши дни ситуация продолжает улучшаться. Медицина приближается к получению лекарств от рака, СПИДа и инсульта. Организации народного здравоохранения прилагают все усилия для уничтожения голода и эпидемий в мировом масштабе. Технология использования небольших батареек увеличивает мобильность любого электронного устройства. Глобальная система определения координат (GPS), где используются приемники спутниковой связи для определения местонахождения и координат в любом месте, изменяет наш мир. Навигаторы есть в каждом третьем автомобиле. Солдаты, путешественники, летчики, моряки, даже грузоперевозчики никогда больше не потеряются: GPS предоставит информацию по их местонахождению, а сотовые телефоны передадут эту информацию остальным. Скоро появится возможность создания компьютерами «виртуальной реальности», получения информации из любой точки мира, торговли через Интернет. Это реальная «свобода» по современным стандартам. Недалеко до предоставления аудио/видеосредств информации по требованию. Не успеете оглянуться, как смотреть любую программу, фильм или слушать новости и любую музыку по вашему желанию будет обыденным делом, и вы будете говорить: «Неужели так было не всегда?» В домах обязательно появятся видеотелефоны.

Удивительно, но эти достижения техники появятся в более бедных странах всего лишь немного позже, чем в «богатых». Очевиден потенциал для прогресса в области здравоохранения. А одним из основных препятствий для внедрения новых технологий будет наличие уже существующей инфраструктуры и финансовые последствия ее полной реконструкции. Этой

9. ИДЕМ ДАЛЬШЕ!

проблемы не возникнет только в тех местах, где придется начинать с нуля. Новые, высокотехнологичные системы телефонной связи обычно устанавливают там, где до этого телефонизация отсутствовала вообще, в то время как крупные телекоммуникационные компании с устаревшим оборудованием делают все возможное, чтобы не использовать такие системы на своих «освоенных» территориях, хотя качество телефонной связи на них оставляет желать лучшего. К большой досаде политиков (возникающей из-за невозможности контролировать и облагать налогами), спутниковая связь и GPS работают везде.

* * *

Внедрение новых технологий однозначно способствует улучшению качества нашей жизни, но не все прогнозируемые результаты сбудутся со стопроцентной вероятностью. Например, рассмотрим вероятность того, что мы все будем работать дома. Необходимые для этого устройства являются портативными. В стране во многих домах имеется одновременно несколько телефонных линий, факсы, сканеры, персональные компьютеры, связь при высокой пропускной способности, копировальные аппараты и т.д. При увеличении количества семей с двумя источниками дохода, а также неполных семей возникла потребность в гибкости рабочего графика, чтобы совмещать семью и работу. Более того, развивающаяся сфера услуг (в противоположность от идущего на спад производства) предоставляет больше возможностей гибкого графика работы.

Тем не менее в ближайшем будущем, я полагаю, эта идея не приведет к глобальному изменению структуры рабочих процессов. В то время как работа из дома является ключевой идеей профессиональных футурологов, в современном мире не наблюдается значительного увеличения количества «офисов на дому» (за исключением тех, кто вынужденно покинул предыдущее место работы и еще не нашел нового). В действительности наблюдается противоположная тенденция. Профсоюзы выступают против офисов на дому. Для индивидуальных предпринимателей офис на дому создает отрицательный имидж. Даже непонятно, способствует ли офис на дому нормальной семейной жизни. Идея не тратить время на дорогу до офиса и обратно звучит заманчиво, но расстояние несколько разъединяет людей — и иногда это хорошо как для супругов, так и для детей с родителями. Сегодня конкуренция за рабочие места обостряется, и у людей больше, чем когда бы то ни было, возникает потребность присутствовать на театре военных действий, то есть в офисе или на заводе. В такое время не следует сокращать внутрикорпоративные коммуникации или ослаблять руководство. Те, кто утверждает, что обмен сообщениями по электронной почте может заменить собой неформальное собрание сотрудников у кулера

с водой, должно быть, являются академиками. Это для писателей и философов дом — замечательное место для работы. Но серьезные бизнесмены и настоящие руководители находят идею независимой работы из дома просто смешной.

Некоторые думают, что отличные навыки работы с компьютером необходимы для достижения успеха в будущем. Я так не думаю. Навыки мыслительной деятельности и межличностной коммуникации были и будут ключевыми моментами для выживания. Развитие техники и технологии этого не изменит. Чтобы преуспеть, больше работайте над вашими отношениями с людьми. Мы обмениваемся идеями больше, чем информацией, и делаем это чаще всего устно. Приятно иметь текстовые или наглядные пособия для более полного осмысления идей. Но мы люди, а не машины. Лицом к лицу или при использовании электронных средств информации нам необходимо передавать и получать звук. (Когда Самуэль Морзе изобрел телеграф, он дал нам электронный интерактивный цифровой способ передачи текста. Но мы все бросились к изобретению Александра Белла — аналоговому голосовому телефону, потому что он больше соответствовал нашей природе. Мы больше говорим, чем пишем друг другу.) Сейчас технический прогресс привнес в изобретение Белла возможность передавать буквы, цифры и картинки с помощью устройства, изначально предназначенного только для передачи голоса. Это, несомненно, является новой функцией, но дополнительной по отношению к основному назначению телефона — обеспечению разговора двух человек. Это в действительности не новое средство информации, а всего лишь дополнительный побочный способ использования уже существующих физических каналов. Вашей задачей останется лишь создать «объект», а уж техника сама найдет «способ». Единственное, что имеет значение, так это то, что вы хотите сказать, а также ваша способность выразить это в убедительных, вызывающих доверие выражениях для самого себя, своей семьи, коллег и общества в целом.

В то время как технический прогресс способствует более широкому распространению узкоспециализированной информации, он также приводит к уменьшению целевых аудиторий при одновременном повышении уровня их осведомленности. В будущем вы должны еще больше совершенствоваться, чтобы продвигаться вперед. Люди, с которыми вы будете общаться, тоже не будут стоять на месте. Альтернативные системы подачи новостных и развлекательных программ, большая пропускная способность каналов означают наличие большего выбора. Эта фрагментация сместила акцент с центрального телевидения на кабельное. При решении некоторых технических задач в сфере доставки газет, количество газет также взлетит вверх. Но тираж каждой из них, как и в случае с целевой аудиторией для специализированных радио- и телевизионных программ, уменьшится. В свою очередь, это приведет к большей однородности по возрасту, полу, образованию среди

9. ИДЕМ ДАЛЬШЕ!

тех, кто потребляет один и тот же продукт или услугу. Это будут меньшие по составу, но гораздо более таргетированные группы.

Стоимость передачи информации стремительно падает, и, скорее всего, такая тенденция сохранится в обозримом будущем. Ежедневно рынок ценных бумаг показывает, какая именно технология в этой области одержит верх. Но все медиакомпании стараются преодолеть существующие ограничения и занять лидирующие позиции на рынке. Многие компании предоставляют одинаковые услуги, и увеличение производительности не позволяет поддерживать цены на уровне рентабельности, что является большой проблемой для компаний (но преимуществом для потребителя). Перспектива для компаний, работающих в сфере предоставления услуг связи, в лучшем случае не проста. Впереди их ждет много взлетов и падений, несмотря на прогнозы аналитиков рынка ценных бумаг. Однако для обычного человека возможности получения быстрого и дешевого доступа к информации превзойдут все ожидания.

Все системы передачи информации в современном мире скоро станут работать в цифровом формате. Тогда текст, звук, кадры и движущееся изображение будут одинаковыми. При передаче любого из них в цифровом формате техника преобразует эти средства информации в цифры, используя бинарную последовательность нулей и единиц (ноль для отсутствия сигнала и единица для наличия сигнала). Мощные компьютеры берут эти нули и единицы и сокращают их количество, требуемое для адекватного отображения текста, звука или картинки. Чем лучше это сокращение, тем меньшая пропускная способность необходима для передачи сигнала, а значит, тем меньше нужно заплатить поставщику (например, телефонной компании). Это ведет к удешевлению передачи сообщений (что особенно важно при передаче видео, для которого требуется большее количество сигналов, чем для текста или голосового сообщения). При приеме сигналов техника преобразует их обратно в звук, картинки, цифры и буквы, воспринимаемые глазом и ухом. Важно то, что до этого «преобразования» звук, текст и изображение в цифровом формате остаются абсолютно одинаковыми.

Эта унифицированность позволяет нам использовать системы кабельного телевидения для совершения телефонных звонков, телефонные линии для просмотра телевизионных программ — и то, и другое по беспроводному каналу через спутник или с помощью ультракоротких волн. Для улучшения экономических показателей мы можем совместить разные виды информации (текст, схемы, графики, звук, музыку, изображение, видео) на одном конце и рассортировать их на другом. А так как все это является идентичным (прелесть идеи в том и заключается, что нули и единицы — это и есть нули и единицы), то потребитель получает выгоду от низких цен, которым способствует конкуренция поставщиков одинакового продукта. Большой объем информации, доступный быстрее и дешевле.

Количество и качество информации, которую можно получить непосредственно дома, увеличится в разы. Вам больше не придется ездить на автомобиле, например, для того, чтобы взять в видеопрокате кассету, вы сможете обойтись без почтовой доставки (например, доставки почтальоном записанной на CD-ROM энциклопедии). Получение этих продуктов в режиме онлайн будет гораздо дешевле и, естественно, упростит процедуру выбора. Те, кто инвестируют в технологии, основанные на использовании пленки или CD-ROM, приобретают тупиковые технологии. У передачи данных по Интернету или другим каналам (например, интрасетям, которых будет появляться все больше и больше), через телефонные линии, кабель, ультракороткие волны, спутник или сотовую связь существуют огромные преимущества. Программа телепередач, каталоги и результаты спортивных соревнований, а не Шекспир, серьезные новости и финансовая информация могут войти в ваш список избранной литературы. Выбор за вами. А битва за выбор способа передачи данных уже завершилась.

Я полагаю, что школы идут не в том направлении при составлении расписания занятий. От прохождения специализированных курсов пользы будет меньше, чем от изучения общих предметов. Вам требуется курс по логике, а не основы работы с текстовым редактором (Word Processing). Большой прогресс в технологии изготовления продукта проистекает из новоприобретенной внутренней сложности продукта, за счет которой достигается внешняя простота и польза. В медицине наблюдается тенденция к увеличению числа врачей-терапевтов широкого профиля. Это является еще одним примером технологического развития, когда понимание контекста и правильность его применения, а не детали приобретают дополнительную ценность. В офисе или на производстве ключевыми моментами являются выбор инструмента и его использование, а не знание того, как устроено каждое устройство. Стремление быть всесторонне образованным, любознательным, восприимчивым, трезво мыслящим и общительным человеком принесет гораздо больше пользы, чем знание определенной последовательности нажатия кнопок. В будущем не технические аспекты, а способность к целостному мышлению, пониманию контекста и тенденций будут иметь большое значение.

Конкуренция за узнаваемость рекламы существенно обострится. Инновационный потенциал игроков рынка, кажется, не имеет границ, а технологии позволят использовать рекламоносители, о которых даже и не мечтали. Людей постоянно атакуют все более узконаправленными обращениями. В большинстве медиа произойдет полное слияние коммерческой информации с информационно-аналитическим и развлекательным содержанием. Усталость и раздражение аудитории от традиционной рекламы на телевидении (переключение каналов, забег к холодильнику за пивом и т.д.) требуют, чтобы спонсоры применяли тактику комбинирования (название бренда на майке спортсмена, звезда, держащая банку колы в руке так, чтобы было

9. ИДЕМ ДАЛЬШЕ!

видно этикетку), либо использовать прием Bloomberg — формат мультиэкрана, который удерживает внимание зрителя во время рекламы.

Америка занимает наиболее выгодное положение для реализации этих тенденций. Ее граждане разговаривают на английском языке, который является практически универсальным. (Сегодня в Китае более 250 млн человек хотя бы немного, но говорят по-английски. По численности это соответствует всему населению США.) В стране отсутствуют внутренние границы, в обращении единые денежные единицы, так что в США существует единый большой рынок сбыта продукции, то есть то, что Евросоюз все еще пытается создать. В Америке, благодаря нормативным требованиям, установленным Комиссией по ценным бумагам и биржам, рынки ценных бумаг рассматриваются как открытые и честные. Ни одна другая страна мира не может сравниться с США по наличию капитала, задействованного в промышленности и организации новых компаний.

Страны, которые ранее развивались быстрыми темпами за счет низких затрат на оплату труда, должны приготовиться к неприятному открытию. Когда ваша работа оценивается слишком дешево, вы расслабляетесь и забываете о том, что кто-то, находящийся в более отчаянном положении, может потеснить вас в любое время. Низкие заработные платы, низкие доходы и низкие налоги при наличии высоких потребностей населения постепенно приводят к серьезным волнениям. Такая же ситуация складывается в богатых странах с традиционно конфронтационными и негибкими отношениями между владельцами и руководителями компаний и профсоюзами. Их ждут тяжелые времена.

В Америке более гибкая система труда, готовая, даже стремящаяся, к инновациям. Американские рабочие стремятся улучшить свое положение. С течением времени и иногда через титанические усилия отдельных личностей США стали отдавать предпочтение не развитию тяжелой промышленности и сельского хозяйства, а развитию сферы услуг, технологий и развлечений. Ориентированность Америки на производственные сферы с высокой добавочной стоимостью (по сравнению с товарным рынком, где конкуренция основывается на цене) ставит ее в положение, когда необходимо поддерживать определенные уровни цен и заработных плат, а также генерировать капитал для реинвестирования его в трудосберегающие технологии.

Конкурентоспособное положение Америки не может быть более выигрышным, чем сегодня.

* * *

По большей части доступ к данным, радио и телевидению скоро будет осуществляться через Интернет или через его многочисленных «преемников». Эту «революционную» систему часто путают с ее средством передачи

информации. Технически Сеть — это не другой способ передачи данных. Под дорогой, обозначенной как Интернет, не проложены кабели. Пожалуй, вернее будет рассматривать его как способ абонирования у телефонных компаний и других носителей пропускной способности, необходимой для передачи информации.

В любой телефонной сети на вашей улице существует трафик межсетевого обмена данными. Это может быть все, что угодно: цены на акции и облигации от компаний, предоставляющих данные о рынках, как, например, Bloomberg; национальные телевизионные сети, посылающие программы местным телевизионным станциям; обычные телефонные разговоры и т.д. Каждый объект вносится в одни и те же телефонные сети разными «поставщиками», которые арендуют и используют или арендуют и перепродают услугу, необходимую их клиентам, а затем выставляют им счета. Великое волшебство технологии заключается в том, что на другом конце все послания рассортировываются и перенаправляются надлежащему пользователю.

В течение многих лет частные лица арендовали «перевозчика» — кабельную трансляцию — у тех, кто является владельцем протянутых в каждый дом и офис проводов. Когда мы делаем обычные телефонные звонки, стоимость которых отражается на нашей ежемесячной квитанции, то мы арендуем этот канал, и тарификация осуществляется за минуту пользования. Многие из нас берут его в субаренду у оптовых продавцов, то есть компаний, которые арендуют пропускную способность каналов оптом у крупных телефонных компаний, а затем сдают ее по частям в субаренду отдельным лицам.

Интернет — это другой вариант аренды, другая экономическая модель, предназначенная для людей, которые хотят использовать персональные компьютеры для общения в течение длительного времени с многочисленными неизвестными адресатами. Так, некоммерческая ассоциация The National Rural Telecommunications Cooperative осуществляет надзор за арендой ширины канала у телефонных компаний и последующую ее сдачу в субаренду отдельным лицам по фиксированной цене. Этот процесс схож с тем, что делает компания Bloomberg, которая в течение 12 лет покупала и перепродавала ширину канала для внутренних сетей, то есть для другой разновидности Интернета с доступом только для ограниченного круга лиц (например: для группы чьих-то клиентов, внутри одного филиала, для группы болельщиков, для группы университетов и т.д.). Как это принято, мы покупали каналы у телефонных компаний, а затем каждый месяц выставляли счета нашим клиентам.

При пользовании Интернетом ключевым моментом является низкая стоимость этой услуги. Продается требуемое количество пропускной способности, независимо от того, доступна эта функция в данный момент или нет (отсюда периодические задержки выхода в Сеть в «часы пик»), и используется большое количество узлов (переключателей) для предоставления

9. ИДЕМ ДАЛЬШЕ!

широкого диапазона выбора (причина долгого ожидания ответа), чтобы можно было «посещать» сайты по всему миру.

Сравните это с обычным звонком по телефону. У такого способа аренды имеется неограниченный диапазон выбора абонента вместе с гарантированной пропускной способностью, так что каждое сказанное слово достигает реципиента немедленно. Такой услугой сложно воспользоваться, когда паузы при передаче вашего голоса допустимы, в отличие от экрана компьютера, где они вызывают раздражение. И хотя стоимость при поминутной тарификации высока, эта система работает, учитывая кратковременность телефонных разговоров.

Другой разновидностью предоставления ширины канала является ситуация, когда поставщики информации о рынках, такие как Bloomberg, устанавливают связь между одним пунктом (рабочий стол пользователя) и другим (центральный компьютер компании), так что не требуется много узлов (и таким образом уменьшается количество задержек). А для обеспечения требуемой скорости обработки информации перепродается только имеющаяся в наличии пропускная способность. Это достаточно дорогостоящий проект, при условии того что связь востребована двадцать четыре часа в сутки и требуется мгновенное получение данных. Но он настолько важен, что профессионалы готовы за него заплатить.

Не все множество посылаемых нами «сообщений» передается через запутанные телефонные провода. Иногда коммуникация происходит через ультракороткие волны, спутник связи, оптоволокно или коаксиальный кабель. Когда вы думаете об установлении связи, то вы размышляете в терминах логического маршрута от одного пункта до другого и одного провайдера канала передачи информации. Маршрут от меня к вам может быть прямой линией, предоставляемой одной телефонной компанией. Но в реальности, вероятней всего, связь между нами будет установлена через многочисленные линии, множество носителей информации, при участии большого количества провайдеров и часто не напрямую. В разное время суток я из Нью-Йорка могу связаться с вами в Нью-Джерси через Калифорнию, в другое время через Техас, а иногда «по прямой». Вы не чувствуете разницы, и вам все равно. Последовательные соединения с участием нескольких провайдеров предоставляют надежность, экономию и огромную мощность, о которых несколько лет назад можно было только мечтать. Все это происходит быстрее, чем ухо может услышать, а глаз увидеть.

Вскоре появится много способов аренды пропускной способности у телефонных и кабельных компаний. В зависимости от того, сколько вы готовы заплатить, вы получите разный уровень надежности, скорости, безопасности и резервного копирования. Во многих компаниях внутренние сети (интрасети) стали обычным делом. Появляются новые виды интрасетей для использования внутри отдельных отраслей. Следует ожидать появления

сетей, предназначенных для определенных целей, по принципу тематических сайтов.

Такая же ситуация сложится и для узкоспециализированных сетей. Будущее радио и телевидения — это доставка информации по требованию в цифровом формате по отдельному электронному маршруту. Радио и телевидение перейдут на скоростные цифровые модемы, либо подключенные к кабелю или телефонным линиям, либо работающие через ультракороткие волны или спутниковую связь. Старые времена, когда все смотрели и слушали одно и то же, быстро уходят в прошлое!

* * *

Конечно, я могу оказаться неправ. В описании будущего мы подсознательно смещаем наши прогнозы в более выгодную для себя сторону. Просто ужасно — представить сценарий развития событий, где мы не сможем зарабатывать себе на жизнь. Нам не хватает честности для этого. Мы всегда думаем, что «все образуется, все будет хорошо». Некоторые тенденции неизбежно претворятся в жизнь, несмотря ни на что, и нам придется подстроиться под изменившуюся ситуацию.

Позиционирование себя таким образом, чтобы суметь адекватно среагировать на новые условия, — это и есть конкуренция. Так как Bloomberg конкурирует с компаниями, в несколько раз превосходящими нас по размеру, нам требуется преимущество в конкурентной борьбе. Я не верю в то, что сражения в бизнесе должны происходить на равных. Если бы это было так, то чаша весов склонилась бы не в пользу компании нашего размера. Вспомните математику: шанс выйти победителем равняется один к двум. При повторных испытаниях этот шанс уменьшается до одного к четырем, к восьми, к шестнадцати и т.д. Другими словами, вероятность того, что мы выйдем победителями в честной борьбе пять раз подряд, составляет 3%. Такая небольшая компания, как наша, не может себе позволить так рисковать. Мы не хотим бороться честно. Мы собираемся конкурировать, имея определенное преимущество.

Тот факт, что мы упорно трудились и были сообразительнее конкурентов, дал нам преимущество на старте. К успеху приводит также ясное представление нашей конечной цели, целей конкурентов и клиентов, а также понимание, на какие компромиссы мы можем пойти до принятия значимых бизнес-решений. Более быстрое принятие решений, отсутствие самообмана по поводу наших возможностей и ограничений, а также привычка заниматься тем делом, которое нам удастся, дали нам огромное конкурентное преимущество.

Я всегда удивляюсь, читая о сотрудниках, работающих на двух работах по совместительству. Иногда они даже открывают свое дело, продолжая

9. ИДЕМ ДАЛЬШЕ!

при этом работать в старой компании. Почему же бизнес-идея, ради которой они открыли свою фирму, не является собственностью работодателя, выплачивающего такому сотруднику зарплату за полноценный рабочий день? Кодекс этических норм Bloomberg четко оговаривает этот пункт. У вас одна работа. Точка.

Адекватное вознаграждение топ-менеджеров относительно заработной платы остальных сотрудников влияет на результаты совместной деятельности в коллективе и на общее состояние дел в компании. Какая же должна быть зарплата у генерального директора? Прикиньте примерно сумму, зарабатываемую квалифицированными руководителями в других областях. Управленческие навыки, как правило, оцениваются одинаково, независимо от сферы деятельности компании. Когда топ-менеджерам платят десятки миллионов долларов в год только потому, что рыночная стоимость компании значительно увеличилась, это настолько смешно, что я всегда удивляюсь, как кто-то может говорить об этом всерьез. Никто не предлагает генеральному директору возместить владельцам компании потери, когда цена акций падает. Также никто в действительности не верит, что крупная компания обанкротится, если генерального директора собьет грузовик (неважно, был ли за рулем посторонний человек или член правления компании), или что он смог бы достичь успеха без денег акционеров.

Моя зарплата находится на уровне самого низкооплачиваемого штатного сотрудника компании (в настоящее время — 19 000 долл. в год). Оставшуюся часть моего дохода составляет моя доля в прибыли компании (а налоговое законодательство стимулирует меня инвестировать большую часть в исследования и развитие компании). У меня есть стимул, выгодный для остальных акционеров и сотрудников: довести до максимума долговременную ценность компании. Это также стимулирует меня делегировать полномочия и позволять другим управлять подразделениями нашей компании, чтобы мы смогли освоить новые территории и продукты. Я не хочу, чтобы менеджеры занимались одним и тем же в течение длительного времени, и не хочу этого для себя. Если компания успешна, я получаю зарплату, в противном случае я не получу ничего.

В основном большинство компаний растут и сокращаются вместе с рынком, в котором они работают. Часто руководство оказывает влияние на эти процессы с начала работы компании. Периодическая смена руководства практически всегда улучшает показатели, несмотря на то, насколько прочное положение у генерального директора. И даже если есть незаменимые люди, вопреки известному изречению, то в бизнесе их совсем не много. Корпоративное изменение, которое дает результат, является эволюционным, а не революционным изменением. Скороспелое решение проблемы, как, например, покупка конкурирующей компании или рост через приобретение, обычно увеличивает прибыль ненадолго. Корпоративное решение проблем

через связи с общественностью или «задабривание» специалиста-аналитика в этой области также не приносит результата: соотношение цены акции к доходу относится ко всей компании, поэтому это и называется стадным чувством.

Будучи частной компанией, мы не волнуемся по поводу стоимости акций. Но нам необходимо стимулировать сотрудников двигаться в одном направлении с руководством. У меня имеется заинтересованность в долгосрочном успехе компании, все остальные должны поощряться таким же образом. Весь наш персонал получает зарплату, сопоставимую с существующими на рынке зарплатами для их специальности и опыта работы. Дополнительно они получают процент от доходов компании по всему миру. Такая система работает результативно и честно. Мы выпускаем сложный продукт, и его покупают по ряду причин. Иногда это презентационные умения продавца и способность опровергать возражения потенциального клиента. Иногда это заслуга службы поддержки, или статья, написанная нашими журналистами, или предоставляемые данные, или возможность анализа данных после того, как они упорядочены и обработаны нашими сотрудниками из отдела исследований и развития. Часто это заслуга тех, кто находится на первой линии обороны, — сотрудников, отвечающих на ваши телефонные звонки или приветствующих вас на входе в офис компании.

Так как все здесь вносят свой вклад, то все мы имеем долю в общем фонде. Некоторые направления компании развиваются быстрее, некоторые медленнее. В следующем году они могут поменяться местами. Поэтому в Bloomberg не только в отношении продавцов применяется мотивационная схема оплаты труда. Каждый сотрудник ориентирован на общий успех всей компании. Для руководящего персонала прибыль от дохода компании может составлять от 50 до 75% их годовой заработной платы. Если годовой доход компании низкий, то страдают как рядовые сотрудники, так и руководство. В хорошие времена и у тех, и у других с лиц не сходят улыбки.

10. ЗА СТЕНАМИ ОФИСА

Мои убеждения, принципы и характер

В жизни каждого из нас есть события, которые мы считаем поворотными: окончание учебного заведения, свадьба, похороны, взлеты и падения в карьере. Но самое сильное влияние на нас оказывают события, растянутые во времени. Как, например, семейная жизнь. С детства и до сегодняшнего дня окружавшие меня люди играли большую роль в формировании меня как личности. А я старался наполнить свою жизнь духом приключения — не только работу, но и личную жизнь тоже.

Я родился в городе Медфорд, штат Массачусетс, в 1942 году в День святого Валентина. Мой отец Уильям работал бухгалтером в местной компании по производству молочных продуктов. Моя мать Шарлотта была домохозяйкой до дня его кончины. Затем ей пришлось найти работу и самой зарабатывать на хлеб. Она учила меня, что надо делать то, что должно, и при этом не жаловаться на жизнь. Я помню, как каждый вечер она заставляла нас ждать прихода моего отца с работы, чтобы всем вместе сесть за семейный стол. Мы ужинали в столовой, за столом, застеленным льняной скатертью, с льняными салфетками и семейным столовым серебром. Еда не подавалась на стол в кастрюлях, только в сервировочных блюдах. Мама настаивала на том, что самое лучшее должно быть для самых важных людей, то есть нашей семьи, и она делала для нас то, что матери моих друзей делали только для гостей. Ее посылом было, что мы должны заботиться друг о друге. Никто больше о нас не позаботится.

Я, моя младшая сестра Марджори и мои родители ужинали, и мой отец рассказывал, как прошел его день на работе. (Одной из его обязанностей являлась закупка цистерн с молоком для последующего изготовления сыра. Иногда, при образовании избытка молока, он даже перепродавал его. Я полагаю, он сам себя считал великим коммерсантом.) И каждый из нас

по очереди делился событиями своего дня. Это не было формальной беседой, мы все искренне интересовались друг другом.

Я не играл в бейсбол с моим отцом и не разгадывал кроссворды с мамой (я посредственный спортсмен и пишу неграмотно), но мы проводили вместе время по-другому: ездили семьей в отпуск в Нью-Джерси, осматривали достопримечательности, ходили в кино, обедали в местном недорогом ресторане. Мои родители никогда не ссорились (во всяком случае в нашем присутствии). Никогда никто не говорил «мое», говорили «наше». У нас была по-настоящему дружная, счастливая семья. Если жизнь у меня в чем-то не удалась, то это не вина моих родителей или сестры.

Наша семья всегда собиралась вместе на Пасху весной и на День благодарения осенью, а также на дни рождения детей, бар-мицу, свадьбы или похороны. Казалось, что школьные каникулы способствовали разобщению семьи, а не наоборот. Кто-то шел кататься на лыжах. Другие отправлялись погреться под солнцем. Но все равно мы поддерживали связь друг с другом. И сегодня, когда я утром прихожу на работу, я первым делом звоню маме.

Когда я был ребенком, то заботиться о своей семье было делом само собой разумеющимся. Надеюсь, мои дети переняли от меня этот подход. В офисе я снова и снова повторяю, что наша компания — это одна семья и мы должны заботиться друг о друге. Мы действительно находимся в родстве друг с другом в эмоциональном и финансовом плане. За любым преуспевающим человеком стоят другие, оказывающие ему помощь и поддержку. И ни одна компания не преуспеет, если большинство сотрудников не вносят свой вклад в ее успех.

Не менее полезно иметь знакомых, на которых можно положиться в чрезвычайной ситуации — как в случае, когда моя племянница Рейчел была арестована в Египте. (Как я ей сейчас говорю, у нас есть «преступник» в семье.) В 1996 году Сью и я были в Англии на похоронах моего тестя, Рейчел отправилась осматривать достопримечательности через израильскую границу в Египет. На автобусной остановке она вышла из дамской комнаты и была арестована полицейскими, утверждавшими, что в той комнате был найден пистолет. Стандартным сценарием развития событий в подобной ситуации было «признание» и уплата взятки на месте. Но Рейчел есть Рейчел, поэтому она отказалась. Нам пришлось привлечь репортера агентства Bloomberg в Иерусалиме, главу нашего отделения в Лондоне, главу другого новостного агентства в Каире, а также друга семьи в Госдепартаменте США, чтобы убедить американское консульство оказать содействие в этом вопросе. Такие случаи происходят постоянно. Когда ее выпустили из тюрьмы, то американский дипломат предупредил мою сестру: «Никому не рассказывайте об этом инциденте. Это может испортить наши отношения с Египтом». Это побило все рекорды глупости. И кого же защищает наш дипломат? Это яркий пример

смещенных приоритетов. Этого дипломата никогда не учили заботиться прежде всего о «своих».

* * *

В день, когда меня приняли в Гарвардскую школу бизнеса, я позвонил маме, зная, что это будет очень приятно для нее.

«Не зазнавайся», — сказала она. Именно так она и реагирует на все.

Мой отец, умерший за год до этого события, был бы просто вне себя от счастья. Для отца, обыкновенного рабочего человека из города Челси, штат Массачусетс, Гарвард был самым изысканным и практически недосягаемым промежуточным пунктом на пути к великой американской мечте. Школа бизнеса, партнерство в Salomon и наша известность сегодня — все это имело бы большую значимость для него, чем для меня. Моя мать, хотя она, безусловно, гордится своим сыном, относится к этому гораздо спокойнее. Иногда, когда ее спрашивают: «Вы состоите в родстве с тем самым Блумбергом?», — она отвечает «Нет», просто чтобы не вступать в разговор. На ее месте мой отец бы сказал: «Конечно! Это мой сын. Давайте я расскажу вам, чего он добился в жизни».

Мои родители происходили из разных семей. Мой отец был из более бедной семьи, чем моя мать. Его родителей вывезли из Восточной Европы, когда они были детьми, и семья никогда не жила в достатке. Родители моей матери родились в Америке, и их семья была более обеспеченной в финансовом плане. Возможно этим финансовым неравенством, а также тем, что мама была американкой во втором поколении, а отец в первом, и объясняется разница в их характерах. Я помню, что моя бабушка со стороны мамы была типичной американкой, но дедушка со стороны отца принадлежал Старому Свету.

Я горжусь обеими семьями. Важно помнить ваши корни. Но если бы меня спросили, кто же я, то я бы ответил — американец. Мне бы и в голову не пришло сказать русский американец, белый американец или американец мужского пола. Я не хочу употреблять никакие дополнительные характеристики. Означает ли это, что я ассимилировался? Мне даже и в голову никогда не приходило, что это необходимо. Я являюсь частью этой страны — не больше и не меньше. Меня не заботит ни мое происхождение, ни откуда приехали мои родители. Что касается меня, то я из больницы Святой Елизаветы в Брайтоне, штат Массачусетс, потому что именно там я появился на свет.

Сегодня модно описывать США как мозаику, а не плавильный котел. Я надеюсь, что это всего лишь политически корректная риторика, которая скоро канет в небытие. Сепаратизм, возникающий в результате такого подхода, отрицательно влияет на наше общество. Используемые некоторыми

уничижительные стереотипы, добровольная сегрегация, преподавание на «родных» языках (в то время как необходимо заставлять детей изучать язык, требующийся им для достижения успеха в жизни) — все направлено на разобщение, а не на объединение нашего общества. Это замечательно — помнить свои корни и гордиться своим происхождением. Но здесь мы все являемся частью одной большой семьи — американской. И, как принято в обычных семьях, мы должны сосуществовать вместе, общаться друг с другом и помогать друг другу идти по жизни.

Смерть отца стала для меня неожиданностью. В детстве он перенес острую ревматическую лихорадку. В то время это заболевание приводило к серьезным осложнениям на сердце и значительно укорачивало жизнь. Я помню, как однажды я играл с его белой металлической каской уполномоченного по гражданской обороне времен Второй мировой войны и спросил его: «Почему ты не воевал?» «Я не подходил по возрасту, был слишком стар для этого», — сказал он. Но я не озаботился тем, чтобы просчитать его возраст на момент начала войны. Иначе я понял бы, что он не был слишком стар, его слабое сердце не позволило ему воевать. Так что из-за собственной лени до звонка моей матери весной 1963 года я не знал об истинном состоянии здоровья моего отца. Она рассказала мне о том, что его забрали в больницу, он находится в критическом состоянии и что мне необходимо как можно быстрее приехать из Балтимора домой. Он был без сознания, когда я приехал в Бостон. Доктор сказал мне, что дни моего отца сочтены. Сегодня он мог бы выжить, но в то время медицина не была такой развитой, как сейчас. Никто не знал, сколько времени ему осталось, так что моя мать и я решили, что мне следует вернуться в колледж. 48 часов спустя мой дядя позвонил, чтобы я выезжал домой. Тем же вечером я вернулся, чтобы похоронить моего отца. Прошло уже 30 лет, а мне его по-прежнему не хватает.

Моя сестра в то время училась в Колледже Святого Антиохия и уже собиралась приступить к стажировке. Для этой цели она выбрала Бостон, чтобы быть поближе к дому. «Ты можешь вернуться в Бостон, если захочешь, но ты не будешь жить дома. Молодая девушка-студентка должна жить вне стен дома и устраивать свою жизнь самостоятельно», — сказала моя мать. Именно так Марджори и поступила. В течение последующих шести месяцев она работала в Бостоне, но жила на съемной квартире. Родители должны стимулировать детей к самостоятельной жизни. Это непросто, но необходимо, если вы хотите, чтобы они позже смогли преуспеть в этой жизни.

Моя мать — очень практичный человек. Когда отец попал в больницу, она прочитала инструкцию по переключению скоростей нашего нового автомобиля. До этого она управляла автомобилем с автоматической трансмиссией. После небольшой практики она стала возить всю семью навещать отца в больницу.

Она не расстраивается, когда не может контролировать ситуацию. Она никогда не жалуется. Я думаю, что я перенял ее подход к жизни — «сделай все возможное и иди вперед». Хотя, я полагаю, я немножко растяпа, потому что часто действую спонтанно, под влиянием момента. В отличие от меня, моя сестра — целенаправленный и осмотрительный человек. Мой отец тоже был человеком прямым и целеустремленным. Если бы вы спросили его: «Как дела?», — то он сказал бы все, как есть на самом деле. Спросите мою сестру, результат будет таким же. Спросите мою мать, и она всегда ответит «хорошо». Если спросить меня, то, будучи сыном обоих родителей, я отвечу в зависимости от моего настроения.

* * *

У меня были близкие друзья в школе, но после ее окончания в 1960 году наши пути разошлись, и я больше никогда с ними не виделся. В колледже у меня было два хороших друга. Один из них в течение многих лет изучал те же самые дисциплины, что и я. Мы сидели на ступеньках его или моего студенческого общежития и разговаривали до трех утра. Мы обсуждали спорт, политику, гражданство и право... Когда я поступил в Гарвардскую школу бизнеса, он устроился инженером в правительственную организацию.

Годы спустя я приехал к нему в гости на выходные. На меня эта встреча произвела гнетущее впечатление. Он был моим лучшим другом, но после десяти лет жизни врозь у нас оказалось мало общего. Он сделал карьеру в армии, а я окончил Гарвард и работал на Уолл-стрит. Он жил с женой и детьми в маленьком доме. Я ходил на свидания, вечеринки и путешествовал по всему миру. Мы вращались в разных мирах. Я не видел его до празднования тридцатилетнего юбилея нашего окончания колледжа. Мы сказали друг другу: «Надо как-нибудь встретиться», — и, конечно, так и не встретились. Он замечательный человек, но часто дружба строится на общих интересах. Когда они перестают быть общими, заканчивается и дружба.

Моя дружба со вторым нашим товарищем, Джеком Галотто, который учился на год старше меня, выдержала испытание временем. Он терапевт, а я «большая шишка». Он в Вашингтоне, а я на Манхэттене. Почему же одни дружеские отношения сохраняются, а другие нет? Может быть, потому, что я дружил также и с женой Джека? Или потому, что Джек путешествовал и общался с людьми примерно моего круга? Или потому, что оба отпрыска Галотто каждое лето работали в Bloomberg? Или потому, что мы оба принадлежали одному студенческому братству? Студенческие братства в Школе Хопкинса мало чем отличались от показанных в классическом фильме «Зверинец» с участием Джона Белуши. Хотя Школа Хопкинса и была серьезным учебным заведением с высоким рейтингом среди школ, мы вместе частенько

выпивали и ходили на вечеринки. Может быть, это приятное «потраченное впустую» время оказало благотворное влияние на дружбу.

Я был первым евреем, принятым в братство Phi Kappa Psi. После того как я окончил школу, в эту организацию впервые приняли афроамериканца. В то время все студенческие братства были либо еврейскими, либо христианскими. Я присоединился к последнему, потому что мне нравился Джек и я хотел входить в одно братство с ним. (Он помогал мне пройти испытательный срок для вступления в братство и находился со мной круглые сутки в течение четырех недель испытательного срока. Я полагаю, что мне просто не дали ни единого шанса рассмотреть другое братство для сравнения. Хотя я ни о чем не жалею.) Кажется, я всегда шел против течения.

Сегодня я пришел к выводу, что учебные заведения не должны допускать, чтобы организации, находящиеся на территории школы, отдавали предпочтение одной религии или расе. Задачей образования является получение учащимися наиболее широкого опыта, который затем можно применить на практике. Взрослые люди могут общаться с кем угодно после окончания учебы — это и называется свободой. Учителя должны настаивать, чтобы молодежь получала новый опыт, чтобы в будущем их выбор и решения были разумными, продуманными и основанными на знаниях.

После окончания школы мои первые десять лет работы в Нью-Йорке протекали по принципу «сделал дело — гуляй смело». Я был холостяком, путешествующим с большой суммой на представительские расходы, так что у меня была девушка в каждом городе, я катался на лыжах на каждом курорте, обедал в каждом первоклассном ресторане и не пропускал ни одной премьеры на Бродвее. Я никогда не упускал случая пригласить на обед клиента, посетить еще один офис наших клиентов или позвонить за границу посреди ночи. С моими друзьями-холостяками Хью Ловенстейном и Майклом Чарльзом я установил рекорд в «прожигании жизни». Мне не хватало дня, чтобы все успеть, но все же я всегда успевал.

Даже сейчас, много лет спустя, я все еще люблю, когда день у меня расписан по минутам. Пробегка ранним утром и прибытие на работу к семи утра; серия коротких совещаний; телефонный звонок за звонком; 50 или больше голосовых сообщений и такое же количество мейлов, на которые необходимо ответить; торопливые деловые обеды между совещаниями на ходу для решения кадровых, финансовых вопросов, а также вопросов в области политики компании; возможно, интервью для зарубежной газеты; иногда — речь на местной конференции лично или через спутниковую связь, если конференция происходит на другом конце мира; ранний ужин с клиентами или сотрудниками, за которым следует второй с друзьями (когда у меня появляется возможность не говорить, а поесть); и наконец падаю в постель, изнуренный, но довольный результатами этого дня. Это самый лучший рабочий день!

* * *

В 1973 году я начал встречаться со Сьюзан Браун, подданной Британской Короны, которая только что переехала в Нью-Йорк. Как она однажды сказала, наши свидания эволюционировали от посещения дешевых ресторанов с мексиканской кухней по понедельникам до визитов в дорогие рестораны с изысканной французской кухней по субботам — так что нам ничего не оставалось, как влюбиться и пожениться. У нас родились две дочери — Эмма в 1979 году и Джорджина (Джордж — как все ее зовут) в 1983 году. Сначала Сью не нравилось сопровождать меня в командировках и устраивать приемы для клиентов. Она только-только начала получать от этого удовольствие, как мне пришлось уйти из Salomon Brothers и основать Systems Development, где оставалось гораздо меньше времени для вечерних или загородных развлечений. Но с двумя детьми, которых надо было растить, все сложилось как нельзя лучше.

На поверхностном уровне Сью, конечно, много знала о том, чем я занимался на работе, но мы никогда не обсуждали мою работу, за исключением самых общих тем. («Как у тебя прошел день?» — «Замечательно»). Я всегда оставлял работу за порогом. Несмотря на то, насколько захватывающей и всепоглощающей могла быть профессиональная жизнь, я всегда чувствовал, что важно не позволять работе доминировать в домашних разговорах. Это было бы нечестно по отношению к моей семье — или к сотрудникам, ожидающим, что я не нарушу требования сохранения конфиденциальности информации. Бизнес — это бизнес, и я пытался держать эти два мира на расстоянии, оставляя проблемы работы на работе, а домашние заботы дома.

Понятие «корпоративная жена» или «первая леди» раздражает меня. Только ренегаты хотят увековечить этот пережиток феодализма. Работа должна быть доступной всем, назначения на должность должны осуществляться по заслугам, а не выдаваться в качестве награды кому-то только потому, что вы с этим человеком спите. Если супруг/супруга хочет получить работу, то он/она должны следовать общей для всех процедуре.

Когда я уходил из Salomon Brothers, то сказал Сью: «Я хотел бы открыть собственное дело. Это означает, что мне придется работать гораздо больше, чем раньше». (Что было достаточно трудно сделать, учитывая, что я и так работал шесть дней в неделю.) «Ты не возражаешь?» И она ответила: «Нет, не возражаю». Годы спустя она сказала: «Ты работаешь так много, что тебя никогда нет дома». На это я ответил: «Я говорил тебе, что у меня будут определенные обязательства. У нас была договоренность по этому поводу». Конечно, это моя версия того разговора.

Когда вы занимаетесь бизнесом и одновременно растите детей, это приводит к возникновению конфликтов интересов. И то и другое требует времени. В сутках всего 24 часа, и всего не успеть. Так что мы со Сью

всегда договаривались. По большому счету, я всегда старался успеть домой к семейному ужину в будние дни. Каждые выходные и отпуск я проводил с нашими дочерьми на манеже, где они занимались конным спортом, или в нашем загородном доме.

Я стараюсь разумнее и с большей пользой организовывать свое время, которого всегда не хватает. Я меньше сплю, объединяю светские развлечения с необходимыми представительскими рабочими мероприятиями. Во время поездок я не поддаюсь искушению вздремнуть, а вместо этого совершаю деловые звонки с сотового телефона, читаю отчеты и газеты. Понимающая бывшая жена и дети помогают. Я составляю список дел на день и придерживаюсь его. Существуют еще тысячи других приемов, помогающих экономить время. Другими словами, я сильнее концентрируюсь, совмещаю разные виды деятельности и стараюсь стать более продуктивным.

И все же если вам необходимо поддерживать равновесие между семьей и работой, то рано или поздно вам придется столкнуться с неизбежным выбором: хоккейный матч или совещание совета директоров, конноспортивные соревнования или посещение клиентской фирмы. Необходимо каким-то образом воспитывать детей и зарабатывать средства на их содержание. Детские психологи (а у большинства знакомых психологов или дети с отклонениями от нормы, или сами они странные) не поймут этот конфликт интересов и выход из него: иногда вы остаетесь с семьей, а иногда идете на работу. Никто и ничто не является идеальным! Такое решение проблемы позволило мне вырастить двух нормальных типичных американских подростков с типичными для их возраста безумствами. Вы всегда их любите — даже когда делаете все возможное, чтобы удержаться и не взорваться из-за их безобразного поведения.

Несомненно, мои дети отличаются от ваших. Я точно знаю, как надо растить ваших детей. Их проблемы легко разрешить. Конфликт братьев и сестер или отцов и детей можно легко преодолеть с помощью моего сделанного мимоходом замечания. Я просто прикажу им, и я уверен, что они послушаются. К сожалению, с моими собственными отпрысками это было не так просто. Мои дети единственные в мире, у кого существуют серьезные и неразрешимые проблемы. Соперничество, чувство неуверенности, комплексы (и то, что я могу описать как нелогичное подростковое поведение) — это не про Эмму и Джорджину. Они никогда не бывают неправы. Что касается их родителей, то Сью и я — единственные родители в мире, которые говорят «нет», единственные, кто настаивает на комендантском часе, единственные непонятливые родители. Спросите у наших дочерей, и они подтвердят мои слова!

В течение долгого времени у нас был замечательный брак, но в 1993 году Сью и я решили развестись. Мы постепенно отдалились друг от друга. У нас появились разные интересы, а когда наши дочери стали меньше зависеть от нас, то разногласия стали более очевидными. Мне нравится кататься

на лыжах, а ей нет. Ей нравится ходить в кино, а мне нет. Ей нравится вечером остаться дома, а мне выйти в свет и развлечься. Мне нравится путешествовать в одни места, а ей в другие. Бизнес является очень важной частью моей жизни, а она практически никогда не работала. По существу, не случилось ничего плохого. У нас просто сложились разные стили жизни с разными интересами. Однажды мы оглянулись назад и обнаружили, что многое изменилось. Это был медленный процесс, но он завершился.

Как и мои родители, мы со Сью никогда не ругались и не спорили. Когда мы расходились во мнениях, то мы или находили приемлемое для обоих решение проблемы, или один из нас уступал и шел на компромисс во имя сохранения мира в семье. Такое положение вещей сохранилось и после развода. Мы не сражались тогда и не собираемся делать это сейчас. Люди находят наши отношения странными. «Ваш развод такой цивилизованный», — говорят нам. Когда вам надо воспитать детей и вы заботитесь друг о друге, как же может быть по-другому? Сью — замечательный человек, мой самый близкий друг и доверенное лицо. И по сей день мы проводим время с детьми как семья, например, ходим на конноспортивные соревнования по выходным или ужинаем вместе по праздникам.

* * *

Я всегда думал, что я бы не смог сделать такую замечательную карьеру сразу после окончания учебы, если бы в то время был женат. Без семейных уз и сопутствующих им обязанностей я смог сконцентрироваться на карьере. Сейчас я нахожусь в таком же положении. Дети проводят все больше свободного времени без меня, а я, будучи в разводе, могу распоряжаться своим временем по своему усмотрению. Например, сейчас, когда я пишу эти строки, ярко светит солнце, и мои друзья играют в теннис, гольф или лежат на пляже. Я могу присоединиться к ним или продолжать писать. Очевидно, я сделал выбор — такой же, как и много лет назад, когда я начинал карьеру в Salomon Brothers. Жизнь — это компромисс. перевесит ли получаемое от нее удовольствие требуемые жертвы? Несомненно. Я никогда не оглядываюсь назад.

* * *

Еще со времен колледжа я участвовал в разных независимых проектах и рискованных предприятиях. Я никогда не был сторонним наблюдателем. Я всегда предпочитал активное участие в событиях наблюдению за тем, как другие в них участвуют. Поэтому-то я не болельщик и не киноман. Я никогда не смогу кинуть мяч, как Джонни Юнитас, или отбить, как Тэд Уильямс. Я не выгляжу как Харрисон Форд или Кевин Костнер. Но лучше я испытаю

себя, чем буду наблюдать и предаваться мечтам. Даже в молодежных видах спорта, когда я вижу, как мимо проносятся подростки на сноубордах или на роликовых коньках, я тоже должен попытаться удачи.

То же самое относится к катанию на лыжах и вождению самолета. Как только я поступил на работу в Salomon, я практически сразу научился управлять самолетом и вертолетом. Это было весело, это был некий вызов, и в процессе я многому научился.

В один из понедельников января 1976 года партнер в Salomon пришел на работу, размахивая статьей из местной газеты. «Ты разбил вертолет на этих выходных, не так ли?» — громко сказал он, имея в виду заметку, о которой я «забыл» сегодня утром.

В ту субботу я в одиночестве летел на арендованном вертолете вдоль береговой линии Коннектикута, когда внезапно раздался громкий удар, треск. Как я узнал позже, оборвался бракованный поршневой шатун и пробил насквозь картер двигателя. Затем моторное масло пролилось на горячий выпускной коллектор и задымилось. Все, что я понял в тот момент, — это то, что я потерял управление. Густой черный дым стал заволакивать кабину. Когда я летел над водой, то я всегда контролировал высоту полета, чтобы в экстренной ситуации суметь приземлиться на берегу. Также я всегда следил за наличием связи с радиобашней аэропорта. Из-за шума после взрыва я не мог понять, что происходит в отсеке двигателя позади меня, но я был абсолютно уверен, что я падаю, и не мог дышать. Я снижался. Единственным вопросом было: приземлюсь ли я живым?

К счастью, все пилоты вертолетов тренируют прием под название «авторотация», когда можно спланировать вниз с отключенным мотором. Действуя на автомате — потому что в течение десяти секунд в воздухе у вас нет времени, чтобы все обдумать, — я нажал на кнопку связи с радиобашней и сообщил: «Вертолет 9272 падает, небольшой остров недалеко от Норфолка». И я услышал, как диспетчер сказал: «Понял. Вертолет 9272...» Но к тому моменту я уже был вне зоны видимости и вне зоны приема сигнала. Но я знал, что меня услышали и вышлют спасателей.

Я стремительно падал. Я отсоединил мотор от трансмиссии, чтобы перегретый винт вертолета вращался свободно и набирал обороты от потока воздуха. Затем, в нескольких футах от земли, я изменил шаг винта, чтобы за счет подъемной силы замедлить падение. Когда я мягко приземлился, то шасси вертолета твердо стояли на острове, а хвост оказался над водой. Лопасты вертолета слегка касались дерева прямо передо мной. Схватив огнетушитель, я открыл отсек двигателя и потушил огонь. Он подымил еще некоторое время, но уже не представлял угрозы.

Вокруг плавали льдины, а в лодках неподалеку — охотники на уток. Один из них подгреб ближе и спросил, не пострадал ли я. Я бы более чем «пострадал», если бы попал в ледяную воду. Но со мной все было в порядке,

и они уплыли. Был ли я напуган? Когда я падал, то у меня просто не было времени на эмоции, а на земле я уже был в безопасности. Так что ответ отрицательный — конечно, если не принимать во внимание то, что меня сотрясала дрожь весь оставшийся день.

15 минут спустя появился вертолет резерва сухопутных войск. Они приземлились и предложили подвести меня обратно до Вестчестера. Я попросил довести меня до аэропорта «Тетерборо» в Нью-Джерси, где взял напрокат вертолет и оставил свою машину. У них не было на это времени, так как они должны были вернуться на свою базу в Олбани, но они сообщили, что спасательный вертолет был уже в пути и он доставит меня до нужного места. Так что, как и охотники на уток, они отбыли.

Немного погодя прибыла береговая охрана. Глядя вверх на огромный белый вертолет, зависший над моей головой, я понял, что он слишком большой, чтобы приземлиться на таком маленьком острове. Они открыли дверь и показали мне плакат, где было написано «Вам требуется помощь?».

Вот я зимой стою рядом с дымящимся вертолетом на острове размером с почтовую марку, рядом нет ничего, кроме льдин, а они спрашивают, требуется ли мне помощь? Они опустили спасательную люльку с инструкциями по пользованию. Я влез в нее, зацепил ноги за один фиксатор и ухватился руками за другой. Они подняли меня на пятьдесят футов, выставили люльку на одном уровне с дверью, ударяя ее о вертолет для большего эффекта прямо под вращающимся винтом вертолета. Но, наконец-то, я попал внутрь.

«Что случилось?» — спросили они.

«Мотор сломался».

«Куда вас отвезти?»

В «Тетерборо» мой инструктор ждал меня на летном поле в ярости, потому что к тому моменту я задерживался уже на два часа. Кто-то арендовал вертолет после меня и уже негодовал по поводу задержки. Но вместо того, чтобы вернуться в маленьком арендованном вертолете F-28, я прилетел в огромном вертолете береговой охраны. Сюрприз!

Я всегда ценил практические занятия. Бывают ситуации, когда у вас просто нет времени на обдумывание мер по спасению, независимо от того, насколько вы умны. Многократное повторение закрепляет материал на уровне рефлекса. Я живое тому доказательство. Также я очень ценю подготовленность. Я подписываюсь под выражением «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня». В основном оно означает: «Все надо делать вовремя, пока на это есть время, иначе придется делать это позже в спешке». Я стараюсь придерживаться этого принципа как в воздухе, так и на земле. Вы никогда не знаете, когда неожиданно возникшая ситуация помешает вам сделать что-то важное, что вы могли бы сделать раньше, но не сделали. Если бы я не летел на малой высоте или не поддерживал связь с башней, то все могло бы сложиться совсем по-другому.

* * *

В 1995 году я прошел через такое же испытание. У меня отказал воздушный винт, когда я катал на самолете своего племянника Бенджамина над Манхэттеном. Мы взлетели с аэропорта в Вестчестере, а так как немного потряхивало, то я запросил у диспетчера системы управления отправки разрешения набрать высоту, где, возможно, не так трясло. Мы набрали высоту 150 футов над землей, когда внезапно услышали хлопок. Мотор работал нормально, но исчезла тяга. Мгновенно очень мощный самолет превратился в очень тяжелый планер.

На приводимых в движение воздушным винтом самолетах с высокими ходовыми качествами двигатель работает на постоянной скорости, независимо от того, какая требуется тяга. Для увеличения или уменьшения тяги вы изменяете угол наклона лопастей винта. В моем случае отказал управляющий элемент, и контролируемое им давление масла не смогло удержать лопасти винта под углом. Лопасты винта стали неконтролируемыми, самолет не мог лететь.

Датчики на панели приборов просто сошли с ума. Мотор работал, но с тем же успехом он мог и остановиться. (Во всяком случае, с заглушим мотором в салоне было бы тише). У меня не было времени играть в механика-самоучку. Мы падали. В то же мгновение я начал разворот на 180 градусов и связался со Службой управления воздушным движением: «Вылет, пятое ноября ноль четыре Майк Браво». Это был радиопозывной моего самолета. «Чрезвычайная ситуация. Проблемы с мотором. Возвращаюсь в Вестчестер».

«Свяжитесь с радиобашней. Они поведут вас», — пришел незамедлительный ответ.

Переключаясь одной рукой на частоту 119.7 МГц, а другой — управляя самолетом, я сказал диспетчеру: «Вестчестер, четыре Майк Браво на линии». Служба уже ввела диспетчера в курс дела.

«Расчищаю все взлетно-посадочные полосы. Выбор за вами. Я вызвал технику». Это означало, что он вызвал пожарную службу.

«Я сяду на полосу 3/4», — сказал я, действуя строго в соответствии с процедурой подготовки к посадке.

Мне едва хватило высоты, чтобы спланировать вниз, выпустить шасси, приземлится на полосу 3/4 и докатиться по рулевой дорожке до окончательной остановки. Будь я на более низкой высоте, я бы не вернулся. Кто знает, куда я бы смог посадить самолет. На реку Гудзон? Посадка на воду не входила в мои планы. Но мне повезло. Или можно сказать, что моя привычка всегда набирать высоту максимально быстро себя оправдала. Всегда незначительные детали дают вам дополнительный запас прочности, что, в свою очередь, спасает вашу жизнь.

Моя личная недоказуемая теория гласит: в дальнейшем в самолете или вертолете со мной ничего не случится, потому что вероятность одного несчастного случая мала, двух — ничтожно мала, и невозможно измерить вероятность третьего несчастного случая с одним и тем же человеком. (К сожалению, в реальной жизни этот закон не работает. Каждый несчастный случай — это отдельное исключительное событие, так что я лучше продолжу принимать меры предосторожности. Тем не менее эта теория несколько обнадеживает.)

Я думаю, что Бен не до конца понимал, что происходило. Когда я вошел в поворот, я сказал: «Бен, нам надо отрегулировать кое-что. Мы просто летим обратно для небольшого ремонта». Мотор работал, так что ему казалось, что все в порядке. Когда я развернул самолет, то ему стал виден аэропорт. А когда диспетчер сказал, что он «вызвал технику», то Бен не знал, что именно означает эта фраза. Когда мы приземлились, со всех сторон к нам устремились пожарные машины, и здесь Бен догадался, что происходит, но будучи уже в безопасности. Я полагаю, что мораль такова: не паникуйте. Делайте то, чему вас обучали. Не больше и не меньше.

Моя сестра не обрадовалась, услышав, что произошло. Но, как я позже ей сказал, хороша любая посадка, после которой ты остаешься целым и невредимым. Менее важно, что самолет практически не был поврежден, правда, я «сжег» двигатель, когда я потерял мощность, так что мне пришлось его отремонтировать. Так что этот день ознаменовался дорогостоящей экскурсией по Манхэттену, на которую Бен в итоге так и не попал.

Почему я люблю летать? Мне нравится, когда слова не расходятся с делом. Сертифицированные пилоты подписывают официальное соглашение со Службой управления воздушным движением по поводу мер, обязательных к исполнению в определенных ситуациях. Все остальные, летающие в небе, делают то же самое. Вы взлетаете, попадаете в шторм, находясь на высоте всего 300 футов над землей, летите в течение двух часов и выходите из туч, практически над верхушками деревьев, абсолютно готовые к посадке, пролетев несколько сотен миль от места взлета. Это работает, даже если в процессе полета вы потеряли радиосвязь. В благополучном приземлении наличествует некое чувство удовлетворения. Вы должны предпринимать именно оговоренные в инструкции действия. Вы пользуетесь оборудованием, устройствами и приспособлениями на приборной панели, и у каждого из них свое предназначение.

Здесь не лицемерят и не жульничают. Вы делаете именно то, что говорите! Все пилоты учатся принимать на себя обязательства, неукоснительно их соблюдать, действовать по правилам и ожидать от остальных того же. Те, кто не выполняет этих требований, не выживают. В мире авиации, чтобы жить, требуется постоянство в мыслях и поступках. В нашей повседневной жизни то же самое необходимо, чтобы преуспеть.

* * *

Мои приключения продолжались и на земле. Однажды в Канаде я с друзьями катался на лыжах. Мы выпрыгивали из вертолета на гору. Снег был неустойчивым, и наш инструктор сказал нам держаться подальше друг от друга на случай схода лавины. Он отправился вниз по склону первым, за ним мой старый друг из Калифорнии, Боб Брандт. Затем мой друг Эрик Борген упал. Еще один наш товарищ, Том Уэйзел и я остановились, чтобы помочь ему встать. В тот момент, когда мы уже готовы были продолжить спуск, кто-то крикнул «Смотрите, снег движется!» Снег над тем местом, где мы стояли, с нарастающей скоростью сползал вниз по склону. Инструктор увидел надвигающуюся лавину и начал уходить в сторону. К несчастью, Брандт оглянулся, споткнулся и упал — его накрыло снегом.

Внезапно, когда снежный пласт прекратил двигаться, наступило гробовое молчание. Мы осознали, что человека, который был здесь еще секунду назад, не стало.

Когда вы катаетесь на лыжах в удаленном районе, как, например, в безлюдных горах Бугабу, все носят передатчики под одеждой. При необходимости эти передатчики можно превратить в приемные устройства. В этом случае, по мере приближения к находящемуся под снегом человеку, сигналы передатчика поисковиков будут усиливаться. А когда вы удаляетесь от него, сигналы будут становиться слабее. Так что вы ходите взад и вперед в одном направлении, чтобы понять примерное местонахождение заваленного человека. Затем вы разворачиваетесь на 90 градусов и повторяете процедуру, до точного определения местонахождения вашего товарища, который и будет находиться на пересечении двух линий.

Мы все подъехали к месту схода лавины и сняли лыжи. Мы все остановились перед большой горой льда. Но Боб не мог бы находиться под ней. Я не знал принцип схода лавин, но был уверен, что они не тащат человека вверх по склону. Я помнил, как видел, что Боб упал после прохождения этой точки. Так что я скатился немного ниже, снял лыжи и пошел по жесткому снегу с моим бипером, настроенным на прием. Немедленно я поймал сигнал Боба. «Он там внизу!» — закричал я.

«Нет, он здесь, наверху. Мы его нашли». Сбившись в кучу, они изо всех сил раскапывали снег руками.

Я сразу понял, что произошло: в охватившей всех панике кто-то на склоне не переключил свой передатчик в режим приема. Их приемные устройства получали сигнал от члена их группы, а не от пропавшего человека. За исключением меня. Я находился в сотнях ярдов ниже по склону, и рядом на поверхности никого не было. И я получал сигналы. Я ни секунды не сомневался в своей правоте.

Инструктор поддался панике вместе со всеми остальными. Он должен был все проверить, особенно когда я стал утверждать, что остальные ошибаются. Его поведение было примером веры в то, во что хочется верить, независимо от несовпадений.

Но одно он сделал правильно — связался с вертолетом, который доставил нас на гору. Этот вертолет обслуживал несколько групп лыжников. Он высаживал одну группу, и, пока эта группа съезжала с горы, поднимал следующую. Когда вертолет доставил следующую по очереди группу нам на помощь, их инструктор проверил, что все их передатчики настроены на прием. Во время полета он раздал им лопаты и спокойно объяснил, что им следует делать по прибытии. Они пытались приземлиться там, где я стоял, на ровной поверхности, из которой получилась бы замечательная посадочная площадка. Но я не сдвинулся с места. Я продолжал сигнализировать, чтобы они приземлялись в другом месте. Пилот вертолета отчаянно жестикулировал, показывая, чтобы я отошел в сторону. Я отказался, так что вертолету пришлось приземлиться ниже по склону и балансировать на краю обрыва, пока все высаживались. Все выпрыгнули из вертолета, рассерженные, что я своим упрямством тормозил процесс. Но когда они поднялись вверх по склону, я крикнул: «Я нашел его. Те, наверно, ошибаются. Слушайте внимательно, когда будете подходить ко мне».

Как и следовало ожидать, когда они, выстроившись в линию и настроив свои биперы на прием, поднялись вверх по склону, то не осталось никаких сомнений, что я стоял прямо над Бобом Брандтом. Другая группа также смогла принять сигнал его бипера. Когда мы его откопали, он сказал, что все это время слышал меня, но я не слышал его криков о помощи. Возможно, причиной тому был ветер, или снег заглушал звук. Он не пострадал, только был очень напуган. Немного времени спустя в этом же году у него обнаружили рак толстой кишки. Он был прооперирован и полностью излечился от рака. Так что дважды за один год он обманул смерть. Он все еще жив и здоров. И он, естественно, только рад, что тогда я проявил упрямство.

Люди принимают некоторые вещи на веру, даже если они их не понимают. Они не сидят сложа руки со словами «Объясните мне это поподробнее», «Повторите, пожалуйста», «В это есть какой-то смысл?». Слишком часто люди делают что-то автоматически, не думая. Это не имеет ничего общего с их врожденным интеллектом. Причину надо искать в любознательности. Очень часто в школах не учат логике и здоровому скептицизму. Нам преподают факты и методики, а не идеи и философские принципы. Мы учимся принимать все на веру, а не подвергать сомнению. Этот ужасный недостаток в нашей системе образования оказывает негативное влияние на всю последующую жизнь людей.

Отсутствие последовательности — это еще один недостаток, портящий нам жизнь. Люди говорят: «Мы всегда будем идти в этом направлении»,

но когда они сталкиваются с реалиями жизни, то они часто отказываются от своих изначальных планов. Либо их первоначальный план не был продуман до конца, либо у них нет интеллектуальной честности, чтобы действовать в соответствии с своими словами. Представьте себе пилота пассажирского самолета. В случае, если вдруг загорится двигатель № 3, вы действительно хотите, чтобы он играл в авиационного инженера-любителя? Нет! Пилот должен следовать инструкциям, составленным после испытаний в регулируемых условиях специалистами в области авиации и безопасности: возьмите инструкцию озаглавленную «Пожар в двигателе № 3», и пункт за пунктом медленно, тщательно и внимательно следуйте ее указаниям. Именно это спасет самолет и пассажиров. Нам следует поступать таким же образом в наших повседневных делах, когда речь идет о наших отношениях и карьере. Думайте. Готовьтесь заранее. Планируйте заранее, без спешки. Затем в реальной жизни делайте то, что сказали.

* * *

Существует много причин, из-за которых кто-то преуспевает в жизни, а кто-то нет, одни стабильно растут, развиваются, а другие берут быстрый старт, а затем так же быстро сходят с дистанции. В перспективе три вещи отделяют победителей от неудачников: вложенное время, коммуникативные навыки и просто удача.

Вы рождаетесь с определенным, генетически заложенным интеллектуальным потенциалом. Несмотря на современный уровень развития медицинской науки, вам все равно придется жить с тем, чем одарил вас Господь. Также невозможно радикально изменить ваше окружение. Но означает ли это, что вы должны сдаться? Сидеть сложа руки и покориться судьбе? Нет, конечно, нет. Был проведен выборочный соцопрос населения Америки и Англии по поводу их самовосприятия. Англичане в основном говорят о себе как о «синих воротничках» (рабочие на производстве). Американцы практически все описали себя как «средний класс». Некоторые, независимо от их национальности, рассматривают себя в качестве амбициозных личностей, другие довольствуются тем, что соответствуют ожиданиям остальных людей. Некоторые чувствуют, что они хозяева своей судьбы, другие полагают, что не могут управлять судьбой. (К счастью для Великобритании, привычки англичан все-таки меняются, и в конце концов нужда заставляет людей «поднять зад» и сделать уже что-нибудь со своей судьбой.)

Большинство состояний создаются предпринимателями, которые начали с нуля и, как правило, раз или два были уволены с мест работы. На протяжении всей истории человечества подавляющее большинство великих писателей, артистов, музыкантов, танцоров, судей и спортсменов вышли из семей с небольшим достатком. Генеральные директора большинства

из 500 крупнейших промышленных компаний США закончили государственные университеты, а не университеты Лиги плюща (или вообще не имеют высшего образования).

Выигрывают только те, кто работает больше других. Необходимо приходить на работу пораньше, задерживаться, обедать на рабочем месте, брать работу на дом по вечерам и выходным. Затраченное на работу время — это единственный важный контролируемый фактор, определяющий ваше будущее. Вы можете попробовать обойти систему, выиграв в лотерею, но шансы невелики. Вы можете лелеять надежду, что правительство будет поступать с налогами, как Робин Гуд, и подкинет вам немного денег. К сожалению, каждый раз, когда кто-то предпринимал такие попытки в прошлом, то скатывался под гору, а не поднимался вверх. Вы можете надеяться, что «анти-эксплуатационное» трудовое законодательство, защищающее работников и дающее им право на обязательные короткие перерывы, двухлетний отпуск по уходу за ребенком, очередной отпуск минимум шесть недель, не позволит вашим конкурентам вырваться вперед. В течение 70 лет коммунисты в дополнение к разрушению экономики пытались искоренить любую форму меритократии, так они в буквальном смысле слова уморили голодом 50 млн человек.

Если вы вкладываете в работу много времени, то нет гарантий того, что вас ждет успех. Но если не вкладываете, я абсолютно уверен в том, какой будет результат.

И все-таки социалисты были правы в одном. Никто не способен достичь успеха в одиночку. Каждый из нас в отдельности не может содержать армию для защиты наших прав и свобод. Страховка работает только при условии, если мы распределяем риск. В интересах всех дать хорошее образование нашим детям, которые будут стоять у руля, когда мы состаримся. Только объединяя ресурсы, можно излечить людей от болезней, от которых мы сами не страдаем (пока!). Общество — это совокупность индивидуалистов. Наша способность действовать в одиночку на микроуровне обеспечивается наличием общих обязательств на макроуровне. Даже животные держатся вместе для защиты и добычи пищи. Сегодня, впервые за всю историю человечества, мы находимся в самом выигрышном положении, чтобы контролировать нашу жизнь, и одновременно, живя в мире, где есть ядерное оружие, мы не можем сделать это в одиночку.

* * *

Я работал не покладая рук. Будьте уверены! Но время от времени, когда я сам даже не подозревал об этом, мою судьбу определяли другие люди. Среди тех, кто оказал влияние на мою судьбу, были мои родители, сестра, жена, дети, учителя, друзья и коллеги. Те, кто давал мне советы, утешал меня,

давал мне ссуды, делился и отходил в сторону, чтобы я мог идти вперед, — все они внесли свой вклад в мое процветание. Существуют другие способы выразить им мою благодарность (лучшим из них является мои поступки, а не слова на этой странице), но это наилучшая возможность публично заявить об их важной роли в моей жизни. Проще говоря, мой успех — это и их успех тоже.

Эгоистичный индивидуалист, который начинает все со слов «я» или «мне», никогда не достигнет вершины. Ни один из бизнесменов, находящихся на вершине успеха, в глубине души не думает, что достиг всего в одиночку. Каждый из них отдает должное другим.

Чем большего успеха вы достигаете, тем больше вероятность того, что за вами стояла группа людей. Чтобы достичь вершины, вы должны уметь найти, привлечь, убедить и вдохновить других людей, чтобы они последовали за вашей мечтой. Тогда позже цените и хвалите их, в противном случае они надолго не задержатся, и скоро у вас просто ничего не останется.

Если вы будете работать не покладая рук и сотрудничать с другими людьми, то станете ли вы гарантированно миллионером, получите ли Нобелевскую премию, вырастите ли замечательных детей или станете широко известной личностью? Не обязательно. Тут играет роль еще одна составляющая успеха — удача. Я знаю тех, кто все сделал, как надо, но так и не достиг вершины. Некоторые по воле случая попадали в организации, где какой-нибудь идиот разрушал все, что они создали. Некоторые занимались бизнесом, где непредсказуемые изменения в развитии техники, войны, болезни или смена вкусов вывели из употребления, ликвидировали или сделали немодными их продукцию. Другим проблемы со здоровьем, начавшиеся в раннем возрасте, или семейные обстоятельства не позволили попробовать себя в новой сфере деятельности. Может возникнуть любое из множества других злосчастных, непредвиденных и, возможно, непредотвратимых препятствий.

Если бы меня не уволили из Salomon Brothers, то я никогда не основал бы собственную компанию. Если бы меня уволили позже, то у меня было бы меньше возможностей оказать достойную конкуренцию другим растущим крупным компаниям, и наш успех был бы не таким большим. Предположим, что меня не приняли бы в Школу Хопкинса или Гарвардскую школу бизнеса, или я не встретил бы Сью, или не нашел бы подходящий персонал для работы в Bloomberg, или не расширил круг друзей, или без происшествий приземлился на том вертолете и самолете. Моя жизнь сложилась бы по-другому.

Работайте не покладая рук. Делитесь. Будьте удачливы во всем. Затем добавьте сюда абсолютную честность. (Люди более склонны принимать и поддерживать тех, кто, по их мнению, является порядочным человеком. Мы все простим, если не сомневаемся в чистоте намерений.) И никогда не забывайте наставление из Библии: «Поступайте с другими так же, как...»

11. БОГАТСТВО, МУДРОСТЬ, ТРУД

Благотворительность и общественная деятельность

Первого октября 1981 года я вступил в новый этап своей жизни — начал предпринимательскую деятельность. В тот четверг мои планы на будущее были совершенно неопределенными (не считая наличия 10 млн долл., которые я получил в качестве отступных после того, как меня уволили из Salomon Brothers). Меня уволили, не предложив ничего в качестве достойной альтернативы. Я начал работать над открытием новой компании. Она должна была составить конкуренцию корпоративным гигантам, история развития которых исчислялась десятилетиями. У них уже были сотни офисов, тысячи сотрудников, а число их клиентов исчислялось миллионами, их активы составляли миллиарды долларов. Не сказать, что я развернул свою деятельность без гроша в кармане, но я понимал, что вступаю в бой со значительно превосходящими силами противника.

15 лет назад, 1 октября 1996 года, я отправил чек в Университет и Больницу Джонса Хопкинса как часть пожертвования общей суммой в 55 млн долл. США, сделанного мной в фонд этого замечательного образовательного учреждения в рамках кампании по сбору средств (которую я лично возглавлял). В предыдущие 12 месяцев я сделал еще два «семизначных подарка» культурным и образовательным организациям. Судьба была достаточно благосклонна ко мне — и я стал ощущать потребность делиться.

Смысл моей жизни заключается в воспитании дочерей и развитии собственной компании, на втором месте стоят благотворительность и общественная деятельность. Немногие люди становятся такими же удачливыми, как я. Заслуживаю я того или нет, зависит от того, как на это посмотреть. Но, как ни крути, факт остается фактом. И сейчас, вместо того, чтобы жаловаться на жизнь, наблюдать за теми, кому повезло меньше, или упускать возможность передать нашим детям более совершенный

мир, я использую отведенное мне время и заработанное мной богатство для его улучшения.

* * *

Мой первый опыт общественной деятельности начался еще в младшей дружине бойскаутов, когда мне исполнилось семь или восемь лет. Каждый год, в день выборов, мы предлагали свою помощь в сопровождении пожилых людей от автобусов или машин к кабинам для голосования. Мы надевали униформу и прикрепляли все заслуженные нами бейджи и медали, а на наших рубашках был (обязательно) вышит американский флаг. Мы светились от счастья и ощущения собственной значимости, когда нам говорили о том, что своей помощью мы вносим бесценный вклад в развитие демократии. Мы чувствовали себя могущественными и привилегированными, так как имели право в любое время пересекать полицейские ограждения. На фоне развевающихся баннеров, в кругу полицейских, работников избирательной комиссии, раздающих агитационные материалы, исполненные гордостью и эмоциональным волнением, мы походили на главных героев картин Нормана Роквелла.

Дважды мне посчастливилось сопровождать мать легендарной американской летчицы Амелии Эрхарт. Ей тогда уже было больше 80 лет, и она крепко опиралась на мою руку. Все уступали нам дорогу и выражали ей огромное почтение, пока мы медленно, шаг за шагом, продвигались к кабинке для голосования. Нахождение в центре всеобщего внимания (или по крайней мере возможность прикоснуться к знаменитости) кружило мне голову. И даже если никто больше не был впечатлен, то лично я был очень горд собой.

В преддверии войны с Кореей американцы открыто выражали свои патриотические чувства. Ежегодно 18 апреля, когда Америка отмечает национальный праздник День патриотов, сотни людей собирались в центре города, чтобы вслух прочесть известную балладу Генри Уодсворта Лонгфелло «Скачка Пола Ривера», посвященную началу Американской революции. Всадник в одеждах того времени проходил исторический маршрут знаменитого гонца-повстанца от Бостона до Лексингтона и затем до Конкорда. К восторгу детей, стоящих вдоль тротуаров, он громко кричал, галопом проносясь мимо них: «Британцы наступают, британцы наступают!»

Пожалуй, я не испытывал большей гордости за себя, чем когда однажды меня выбрали читать эту знаменитую балладу на возвышении перед собравшейся толпой людей. На фоне «Поля», гарцующего на лошади прямо передо мной, оркестра старшеклассников, играющего марши Джона Филипа Сауса, щелкающих камерами фоторепортеров я громко читал в микрофон известную балладу. Я до сих пор вспоминаю этот эпизод из моей жизни.

Праздник, посвященный Дню памяти всех погибших в войнах и вооруженных конфликтах, в которых США когда-либо принимали участие, был еще одним ярким событием в жизни Медфорда. В то время во всех городах проходили шествия и церемонии возложения венков на местном кладбище. В шествиях участвовали полицейские на мотоциклах, пожарные машины, церковные служащие, группы ветеранов, оркестры, а также региональное отделение Национальной гвардии с винтовками наготове. От школы, в колоннах по два, мы двигались к городскому Памятнику жертвам войн, где останавливалась вся процессия. Мы стояли по стойке смирно, торжественно клянясь в верности «флагу Соединенных Штатов Америки и республике, которую он символизирует, одной нации под Богом, неделимой, со свободой и справедливостью для всех». После чего музыкант играл сольную партию на трубе и церемония завершалась оружейными залпами почетного караула в честь памяти всех погибших.

Я дружил с девочкой, у которой папа погиб во Второй мировой войне; его имя было выгравировано металлом на мемориальной плите, установленной неподалеку от кольцевой транспортной развязки. На тот момент она была единственной моей знакомой сверстницей, у кого кто-то из родителей погиб на войне. Однажды в День памяти мы вместе несли венок от нашей школы к памятнику, и все смотрели на нас. Это был очень ответственный момент. Наши одноклассники, участники процессии, выборные чиновники, все смотрели, как мы медленно вышагивали в ритм ударов барабана. И боже упаси кому-нибудь из нас оступиться, чихнуть, закашлять или каким-нибудь другим образом нарушить торжественность момента. Это была большая честь — участвовать в церемонии. Основы гражданства и права, изучаемые нами в школе, приобретали здесь свою практическую значимость.

* * *

Мое уважение к сильным, дисциплинированным и несущим ответственность перед обществом сотрудникам полиции и пожарного департамента появилось у меня, когда я был еще ребенком. Мы играли на пожарных машинах, когда приходили в пожарную часть навестить нашего любимого далматинца, проживающего на ее территории. Мы разговаривали и шутили с офицерами, регулирующими каждое утро движение возле пешеходного перехода на углу школы. И если униформа государственных служащих во многих уголках мира вызывает у людей чувство страха, то у меня были и остаются самые добрые воспоминания, основанные на постоянном взаимодействии и дружеских отношениях с представителями законопорядка. Для меня эти люди действительно служили обществу, были призваны защищать свой народ и служить ему. (Один из моих любимых благотворительных проектов, которому я посвятил много времени, — это благотворительный фонд «Дети и вдо-

вы нью-йоркских сотрудников полиции и пожарного управления» (New York City Police and Fire Widows' and Children's Benefit Fund). В рамках проекта, осуществляемого преимущественно сотрудниками Уолл-стрит, выделяются средства овдовевшим женам офицеров полиции и пожарных, погибших, защищая нас. К несчастью, список лиц, пользующихся пожертвованиями, растёт из года в год.

К сожалению, нас не всегда посещают такие же чувства, когда мы говорим о государственных деятелях, чьи зарплаты выплачиваются из нашего кармана. Ни для кого не секрет, что в любое другое время, помимо периода избирательной кампании, понимание того, кто и для кого работает, слегка «затуманивается». Правда и то, что очень часто политики используют правоохранительные органы для обеспечения дополнительной безопасности чиновникам, ущемляя тем самым права самих избирателей. (Конечно, их жизни подвержены большему риску. Но никто не заставлял их баллотироваться на эту должность! Почему мы должны подвергать себя опасности только для того, чтобы обеспечить двойную защиту тем, кто осознанно выбрал опасную карьеру?) Бесспорно, избранные чиновники иногда используют служебное положение в личных целях и передвигаются по городу автоколонной. (Почему мы должны терпеливо ждать, когда откроют улицы, по которым беспрепятственно передвигаются призванные служить людям чиновники, не желающие стоять в пробках?) К тому же «слуги народа» имеют гарантию более высокой безопасности при воздушных перевозках, чем мы, простые смертные. (Буду благодарен тому, кто когда-нибудь сможет мне объяснить, как это возможно?) Может, кто-то что-то перепутал? Не они ли должны рисковать жизнью и терпеть неудобства?

Опрос за опросом показывает, что большинством голосов избранные народом и назначенные на должности чиновники находятся в самом конце списка «наиболее уважаемых людей» — рядом с нами, журналистами (и, наверное, я могу понять, откуда это всеобщее презрение).

Государственная служба, что бы ни утверждали циники, является благородным выбором. Стыдно, когда люди, выставляющие свою кандидатуру на выборах, забывают, зачем они это делали, и разрушают все то лучшее, что есть в Америке. Несколько эгоистичных, коррумпированных, ленивых, некомпетентных и бессовестных чиновников могут дискредитировать работу всех остальных государственных служащих. Чиновники на высших должностях, ведущие себя неподобающим образом, заигрывая с народом, умышленно вводя людей в заблуждение и совершая бесчестные поступки, являются позором для нашего общества. Мы обязаны настаивать на том, чтобы выборные лица выполняли свои предвыборные обещания и вели пристойный образ жизни. Просто ужасно, что некоторые наши высокие должностные лица или члены их семьи не оправдывают возложенных на них ожиданий.

Демократическое общество нуждается в праведных, толковых, трудолюбивых его представителях, выставляющих свои кандидатуры на выборы. Поэтому мы ожидаем, что нам будет дана возможность выбирать самых достойных. Общество — слишком сложная структура, чтобы мы, его представители, могли самостоятельно руководить всеми процессами. Кто-то должен привести нас к консенсусу, приемлемому для большинства людей, и с минимальными потерями для тех, кто остается в меньшинстве. Это и есть политика. Трудно себе представить более сложную и необходимую работу (или более благодарный труд), чем государственная служба.

Лично я никогда не выдвигал свою кандидатуру на выборы. Представительство в законодательных органах не входило в сферу моих интересов. Меня не привлекала перспектива задавать темп, быть в центре внимания или достигать компромиссов. Процесс законотворчества кажется мне настолько скучным, что меня в качестве сенатора или конгрессмена хватило бы не более чем на пять минут. Если я когда-нибудь и буду выдвигать свою кандидатуру, то только в исполнительную власть — мэра, губернатора или президент¹. Я уверен, что я отлично справлюсь со своими обязанностями на любой из этих трех должностей. (Те, кто рассчитывает на компетентное правительство, может не беспокоиться. У меня пока еще нет планов заниматься государственной деятельностью.)

Меня возмущает тот факт, что очень многие люди, выдвигающие свои кандидатуры во власть, не заинтересованы в конкретной государственной должности. Для них главное — победа на выборах. Они не задумывается о том, какими навыками они обладают или что у них получается лучше — управление или стратегическое планирование. И если мы рассматриваем кандидатов в исполнительную власть, не стоит рассчитывать, что опыт работы в законодательной сфере поможет им в дальнейшем справиться с новыми обязанностями. И наоборот. В реальном (коммерческом) мире, где единственным показателем состоятельности является результат, эти люди никогда не смогут получить более высокую должность, которой они не соответствуют в силу отсутствия определенных талантов. Только в государственной структуре возможна ситуация, при которой некоторые деятели надменно считают, что профессиональная несостоятельность является поводом для перевода на более высокую должность.

И тем не менее не стоит делать вывод, что я не участвую в выборных мероприятиях и политической жизни. Совсем наоборот. Будучи состоятельным членом демократической партии, я пользуюсь огромным успехом

¹ В 2001 году Майкл Блумберг был избран мэром Нью-Йорка, в 2005 году — переизбран вторично, а в 2009 году — стал мэром в третий раз. — *Прим. ред.*

среди кандидатов от моей партии, баллотирующихся на разные должности, даже самые незначительные. Все нуждаются в моей «проницательности», все хотят «подключить мой богатый опыт», все чувствуют, что мне «есть что вложить», и — ах! — к слову сказать, все уже готовы с радостью принять от меня значительную финансовую поддержку в фонды их избирательной кампании. (И не стоит беспокоиться по поводу финансовых ограничений на проведение предвыборной кампании. С типичным для политиков лицемерием они рассказывают об избирательных реформах и одновременно не могут отказаться от необходимых, как воздух, спонсорских денег. Политик, заинтересованный в субсидиях, всегда найдет инструмент, позволяющий беспрепятственно провести ваши деньги в некую организацию, обеспечивающую ему победу на выборах.)

Даю ли я деньги? Конечно. Демократические принципы работают только при условии поддержки. Другие альтернативы несостоятельны, а мне бы хотелось оставить своим детям свободную и процветающую страну. Я отправляю чеки отдельным кандидатам, в которых я верю. Я отправляю чеки кандидатам, баллотирующимся от моей партии, даже если иногда я не совсем уверен, что это самые лучшие представители в избирательном бюллетене. И я отправляю чеки большинству (но не всем) кандидатов, которых меня попросили поддержать мои друзья.

Некоторые считают такую концепцию преданности партии и принцип «рука руку моет» бесчестной и недобросовестной. Почему я вкладываю во второразрядных кандидатов? Зачем я делаю пожертвования в фонд кандидатов, конкурирующих с теми, кого я изначально поддерживал? Те, кто критикует меня, ошибаются! Преданность партии и просящие за кого-то друзья не менее важны, чем сам баллотирующийся кандидат. Поддерживая кандидата (даже не самого лучшего), который поможет вашей стороне одержать победу, вы добиваетесь утверждения нужных законов. Помощь вашему другу в обеспечении победы на выборах его протее может стать небольшой платой за последующее участие вашего друга в процессе поддержки вашего фаворита.

Если мы просим людей оказать нам помощь, разве мы сможем отвернуться от них в тот момент, когда им потребуется наша поддержка? Это правило работает и в фандрайзинге (сборе денежных средств для благотворительных, политических и иных организаций). Мы обязаны друг друга поддерживать. Я впал в ярость, когда узнал о том, что моя бывшая жена попросила нашего старого друга помочь ей с фандрайзингом (поиском финансирования), а он проигнорировал ее просьбу. Как он смел поступить так, учитывая, что все предыдущие годы мы с женой оказывали поддержку их благотворительным и политическим организациям? Люди должны понимать, что в жизни все измеряется понятием «услуга за услугу», нравится им это или нет (хорошо это или плохо).

* * *

Мои родители не только помогли мне понять суть служения обществу, но и показали мне, что есть частная благотворительность, когда я был еще совсем молодым. Каждый год мой отец получал издание, публикующее список лиц, сделавших пожертвования в его любимое благотворительное общество. Во время ужина он просматривал каждую страницу этой публикации на предмет того, какой вклад был сделан тем или другим знакомым ему человеком, или отмечал отсутствие в списке определенных людей.

Размер пожертвований, сделанных его знакомыми, несомненно, влиял на его решение о том, каков будет его собственный вклад на следующий год. Давление общественности оказывает огромное влияние в сфере благотворительности. Люди очень трепетно относятся к тому, какой ранг они занимают в неофициальной иерархии. Список жертвователей с указанием суммы, потраченной на благотворительность, зачастую является хорошим стимулом для того, чтобы даритель задумался об увеличении этой суммы в следующий раз. Ходатайствуя о предоставлении благотворительной помощи, всегда просите больше, чем то, на что вы рассчитываете. А вдруг ваши предположения ошибочны и вы получите то, о чем просили. Потенциальные жертвователи будут польщены тем, что вы думаете, будто они могут предоставить такую огромную сумму в качестве благотворительного взноса. И, несомненно, дадут больше, чем планировали изначально, когда им предоставят на рассмотрение кругленькую сумму. Стадный эффект присущ каждому из нас. Однажды я сделал большое пожертвование в фонд Гарвардского университета — несколько месяцев спустя кто-то еще пожертвовал в три раза большую сумму, упомянув о моей помощи как о некоем стимуле к проявлению щедрости.

Когда меня просят пожертвовать крупную сумму — и если я заинтересован в самом проекте — первый вопрос, который я задаю сборщику средств: «Какую сумму выделил совет директоров компании и вы лично?» И если они никак не поддержали этот проект, возможно, он не стоит того, чтобы я в нем участвовал. Не все имеют возможность дать большую сумму, но значимый для попечителей взнос и личные обстоятельства просящего являются для меня обязательным условием, чтобы проявить интерес к данной просьбе. Верно и обратное: когда я прошу других сделать пожертвования, я всегда начинаю свое обращение с указания суммы участия моей компании. И если я прошу других людей о помощи, то считаю, что они должны быть в курсе дела, а я горжусь делами моей компании.

Ходатайство о благотворительной помощи — дело не совсем простое и не очень приятное. Но какие бы чувства вы ни испытывали, у вас есть выбор: не просите и не помогайте по мере ваших возможностей — или просите и максимально вкладывайтесь в интересные для вас проекты. Готовы ли вы

поступить самодушью, собраться с духом, мобилизовать ваши ресурсы и найти время на то, чтобы для начала снять телефонную трубку? Не всегда те, кто добивается своего, легче решаются на первый шаг, чем те, кто терпеть не может телефонные переговоры, просто первые больше заинтересованы в получении помощи.

Многие люди, имея средний доход, делают существенные благотворительные взносы. Но именно богатые люди оказывают благотворительным организациям помощь действительно огромную. И пусть об этом подумают те, кто открыто осуждает расслоение между богатыми и бедными, и государственные органы, жаждущие перераспределения богатства. Состояние Карнеги, Меллона, Рокфеллера и Дьюка было передано обществу их векселедателями или наследниками, что сделало возможным реализацию проектов огромного масштаба и значимости. Удержанием налогов и государственными ассигнованиями таких средств не соберешь. Люди, сумевшие заработать состояние собственным трудом, не только обеспечили себе, своим детям и внукам безбедную жизнь, но и, несмотря на едкие замечания завистливых критиков, сделали внушительные пожертвования для общества. Наш мир (и Америка) стал намного лучше благодаря им.

Проявляют ли достаточную щедрость богатые люди сегодня? Список Forbes, насчитывающий 400 человек (лучше, если вы находитесь в этом списке, чем наоборот) включает в себя как бестолковых скряг, так и блистательных и великодушных дарителей. В 1989 году в Америке было 1,3 млн миллионеров, сегодня это число увеличилось, пожалуй, в три раза. Я бы предпочел, чтобы мои дети воспитывались именно в Штатах, а не где-нибудь еще: Америка — действительно страна огромных возможностей. Подумайте о том, есть ли еще страны, более справедливые, более эгалитарные, более щедрые, предлагающие достойный уровень жизни среднестатистическому жителю (особенно тем, кто пережил длительную дискриминацию)? Будьте реалистами.

Американцы щедро делятся накопленным богатством с другими. Каждая известная мне благотворительная организация имеет ведомость о поступлении денежных средств. Количество подобного рода учреждений растет из года в год. Возможно, в нашей стране люди имеют больше, чем в других странах, — но мы делимся с теми, кто нуждается в помощи. Где еще вы найдете такое количество университетов, музеев, филармоний, больниц, церквей и других учреждений, финансируемых из частных фондов?

* * *

Обратите внимание на тех, кто добился успеха в Соединенных Штатах. После того, как эти люди заработали состояние, перед ними вставал один и тот же вопрос: а для чего все это? Это звучит смешно для «простых работяг»,

которые спят и видят, как они выиграли лотерейный билет, но когда вы заработаете определенное количество денег, неизбежно возникает серьезная проблема. Все равно вы не съедите больше, чем сможете; вам не нужно будет нанимать больше, чем это необходимо, обслуживающего персонала для поддержания порядка в вашем доме, вы не сможете съездить одновременно в несколько мест. Да и спать вы сможете одновременно только в одной кровати.

Действительность такова, что, даже обладая несметным богатством, вы все равно не сможете все это потратить при жизни и уж тем более забрать с собой в мир иной. Все, что вы можете сделать, — это передать его часть другим людям (в качестве щедрого подарка или наследства, облагаемого налогом) или отдать в благотворительные организации (обычно для получения больших налоговых привилегий). Единственное, что вам нужно решить, — кому, сколько и когда вы готовы пожертвовать?

Итак, вы привыкли жить как король, что же дальше? Прежде всего, перестаньте беспокоиться о налогах. Многие люди совершают множество глупых поступков, пытаясь избежать неизбежного. Наша страна дала лично вам большую возможность — выплатите обратно положенную долю и продолжайте заниматься своими делами. Во-вторых, не балуйте своих родных и близких. После того как вы заработали достаточно денег для того, чтобы обеспечить себя и свою семью, ваше наследие не должно стать поводом для раздора, страданий и несчастья особенно для тех, кого вы любите. Оставьте им столько, чтобы они могли использовать эти деньги как подспорье в трудные времена, как стимул в хорошие времена и на добрую память на всю оставшуюся жизнь. В-третьих, любите себя! Доставляйте себе массу удовольствий. Отдавайте большую часть своего богатства на благотворительные цели!

Сколько денег вы оставите тем, кого вы любите? Вы действительно хотите, чтобы у них не было нужды работать так много, как приходилось вам? Вы на самом деле хотите, чтобы ваши дети походили на тех, кто ставил себя выше вас, в то время как вы пробивали себе дорогу? Оставляя им большую сумму денег, вы оказываете медвежью услугу. Я видел множество примеров, когда семьи разрушались из-за того, что наследники получили слишком большую долю состояния. С богатством приходит власть. С властью появляется возможность разрушать. Дарственная или получение наследства оказывает большое влияние на жизнь тех, кого вы больше всего любите. Получение большой суммы может разрушить инициативность, исказить восприятие реальности и породить высокомерие. И когда деньги заканчиваются — а это неизбежно, — люди зачастую не знают, как им дальше жить.

И если вы хотите разумно распорядиться своим наследием, то выделите тем, кого вы любите, определенную сумму денег, пока вы еще живы и можете привить им понимание ваших ценностей. Вы сможете своими глазами

увидеть, каким образом тратятся эти деньги. Оставьте завещание, согласно которому после вашей смерти ваши наследники будут получать деньги небольшими долями, чтобы их жизнь постепенно улучшалась, на разных этапах их взросления.

Распределите ваше состояние между всеми наследниками в равных частях. Временами семьи разрушаются только по причине неравного распределения наследства между братьями и сестрами. Всегда можно сослаться на чье-либо преимущество (разные навыки, уровень зрелости, возраст, пол, интересы и т.д.). Но лучше сожгите все ваши деньги. У детей нет данного Богом права на наследство (хотя в соответствии с законами о распределении наследства, супруг имеет право на свою долю), и если наследство разделяет сестру и брата, то заработанное вашим тяжелым трудом состояние становится самым худшим, что вы после себя оставили.

Что касается передачи наследства внукам, немногие понимают, какая пропасть разделяет два поколения. Для того чтобы увековечить свое имя или минимизировать налоги, очень часто в своем завещании люди указывают малознакомых родственников, которые в итоге никогда не вспомнят о своем благодетеле. Как глупо! Некоторые получатели даже поменяли свою фамилию, чтобы им было легче войти в новое общество, обеспеченное полученным наследство. В этом и заключалось бессмертие!

Мое решение по этому вопросу заключается в создании доверительной собственности (трестов) для своих детей и благотворительных фондов. Имущество, управляемое по доверенности, обеспечит моим детям помощь в построении собственной жизни и опору в случае, если им придется столкнуться с трудностями. Им придется работать для того, чтобы обеспечить себя и свои семьи, но у них будет возможность получить лучшее образование, и материальная база для того, чтобы начать свое дело. В дальнейшем, если им будет нужна помощь, я, исполнители моего завещания или распорядители имущества по доверенности всегда смогут оказать им содействие в критических ситуациях.

На самом деле то финансовое наследство, которое я оставляю своим детям, является очень существенным. Они будут главными доверительными собственниками семейного фонда и, следовательно, будут иметь большое влияние. До конца жизни мои дети и их мать, а также несколько моих самых близких друзей будут распределять крупные гранты достойным учреждениям и творческим личностям, нуждающимся в материальной поддержке. Они будут решать, в каком направлении должна развиваться культура, научные и медицинские исследования, каким должен быть политический процесс, какое образование и воспитание должна получить наша молодежь и как они будут поддерживать религиозные организации.

Время от времени они будут собираться все вместе, чтобы одобрить гранты, определить инвестиционную политику и вести дела фонда. В этом случае

общение обеих моих дочерей и их матери будет способствовать сплочению семьи. Возможно, они будут вести следующий разговор: «А как бы поступил папа?» или: «Папа получил бы огромное удовольствие, поступив таким или другим образом». Может быть, они будут поддерживать благотворительность, которую при жизни поддерживал я. Но в рамках установленных мной директив они потратят некоторое время на то, чтобы из всех самых достойных проектов поддержать самые лучшие.

Они будут работать над управлением фондом с моими друзьями, которые не получают денег по моему завещанию. Большинство из них сделали неплохую карьеру и поэтому совсем в них не нуждаются; поэтому все будут чувствовать себя неловко, принимая финансовую помощь. Каждый из них стремится к тому, чтобы участвовать в благотворительной деятельности (иначе бы они не были моими друзьями) и, безусловно, сможет помочь советом моим дочерям сделать выбор из сотни достойных ходатайств. Помимо чувства удовлетворения, все они получают заслуженное признание и, надеюсь, не раз вспомнят о нашей дружбе.

* * *

Сегодня все мы, я и вы (и впоследствии — представители моего фонда), можем выбрать из бесконечного списка благотворительных проектов те, которые мы готовы поддержать. Мы можем продвигать наши религиозные убеждения; участвовать в процессе воспитания и образования молодежи; оказывать помощь в предотвращении ранней смертности и нищеты во всем мире. Мы можем участвовать в разработке лекарств, способных излечить заболевания, грозящие наших потомкам; улучшить и обогатить культурное наследие, оказывая поддержку художникам, музыкантам и музеям; украсить окружающую среду; или дать возможность передохнуть, сделать перерыв в работе тем, кому это необходимо.

В любом случае наше влияние и память о нас сохранятся надолго после того, как нас уже физически не будет на этой земле. И когда мы делаем пожертвования, то получаем самое большое вознаграждение, которое только можно купить за деньги сегодня. Названные в нашу честь стипендиальные фонды или исследовательские гранты, включение наших имен в список самых щедрых дарителей, благодаря которым благотворительные организации достигли поставленных целей, — все это является высшей наградой при жизни. Это значит, что общество, страна, целый мир находятся у нас в долгу. Что может быть приятнее, чем наблюдать за тем, как вы делаете добрые дела для всего человечества? И это не просто добрые дела, а те дела, которые мы считаем нужным сделать.

Благотворители Университета Джонса Хопкинса и Йельского университета убедились в этом на своем опыте. Юрист из Балтимора Занвил Кригер,

будучи истинным филантропом, планировал оставить Университету Джонса Хопкинса 50 млн долл. после своей смерти. В 1992 году, хорошенько подумав, он решил: «Зачем ждать?» Зачем лишать еще одно поколение достойного образования? Зачем откладывать изобретение лекарств от болезней, в то время как люди продолжают умирать? И он решил передать сумму пожертвований при жизни, вместо того чтобы оставить на нее завещание. Явилось ли для него уважение и удовольствие от совершенного им поступка достойной наградой на протяжении последних нескольких лет? Он сказал, что это было самое разумное решение из всех, когда-либо им принятых. «Единственное, о чем я сожалею, — это то, что не принял его раньше».

Благотворительный опыт Ли Басса, хоть и менее приятный, также объясняет, почему пожертвования лучше делать при жизни, а не оставлять в завещании. Он передал Йельскому университету 20 млн долл. на реализацию определенного проекта. По некоторым причинам проект не был запущен в работу. Поэтому он решил забрать эти деньги обратно (определенно с тем, чтобы передать эти деньги на реализацию не менее важной программы, но с расчетом на то, что его вложения будут оправданы). Если бы он оставил завещание, то о втором шансе не могло быть и речи.

Даже если вы не обладаете большими богатствами, вы все равно можете внести свой вклад в общее дело. Несколько небольших пожертвований превращаются в значительную помощь. Кроме того, подходя к этому вопросу с менее альтруистической позиции, хочу сказать, что успех в бизнесе и в обществе зависит от уровня контактов, степени уважения и удовлетворенности щедростью ваших пожертвований. Часто вы получаете обратно намного больше, чем отдали. Возможно, льготы в налогообложении, решение о том, сколько оставить детям, и подобного рода проблемы, связанные с получением высокого дохода, вас не касаются. Может быть, вы столкнетесь с ними позднее. Так или иначе, ваша помощь будет оказывать позитивное стимулирующее влияние на жизни других людей в течение долгого времени после собственной кончины.

Частная благотворительность является, действительно, американской традицией — одним из наших уникальных вкладов в развитие общества и одной из причин процветания страны. Именно в США исследовательские работы безвозмездно финансируются теми, кто стремится расширить границы знаний, накопленных человечеством. Именно в этой стране разнообразие благотворительных программ, инициированных без участия правительств, обеспечивает выдающиеся научно-технические достижения. Именно здесь выделяются фонды на нечто необычное, маловероятное и «основанное на последних достижениях», для того чтобы дать шанс каждому.

Благотворительность в Америке не сравнима по своей щедрости ни с одной страной в мире. И, несмотря на все критиканство циников, оказание помощи другим людям ценится в США ничуть не меньше, чем творче-

ские, личные или коммерческие успехи. Успех всех филантропов-титанов, таких как Анненберг, Басс, Гетти, Хант, Хантсман, Лаудер, Паккард, Тиш и т.д., обусловлен умением давать, а не брать.

Благотворительность занимает важное место в общественной жизни богатых людей во всех городах США. Простым развлечениям (таким как ужины в ресторанах, танцевальные вечера или прогулки на катере) они предпочитают мероприятия по сбору денежных средств. Даже спорт они используют, чтобы помочь реализации значимых проектов, а не для получения удовольствия. «Стильная» рубрика (рубрика нашей газеты, посвященная светской жизни), постоянно рассказывает о том, кто из знаменитостей посетил тот или иной благотворительный ужин. Представители исполнительной власти и светская элита ходатайствуют друг перед другом за свои любимые организации. Они посещают мероприятия, где получают символические благодарственные награды после того, как были зачтены соответствующие хвалебные речи. Отличное времяпрепровождение!

К сожалению, в благотворительные организации входит меньше людей, чем хотелось бы. В списке жертвователей всегда одни и те же имена. Где же остальные? Где спортсмены, в свое время получившие стипендию из университетских фондов и, добившись огромных успехов, позабывшие про свои альма-матер? А где та самая богема, которая, за редкими исключениями, реагирует только на злободневные вопросы, освещаемые прессой, такие как, например, окружающая среда, социальное обеспечение или сфера здравоохранения? Спортсмены и артисты эстрады зарабатывают неплохие деньги на публике. Следовательно, они просто обязаны вернуть обратно определенную долю. Среди них все же, бесспорно, есть те, кто оказывает благотворительную помощь Билл Косби, Пол Ньюман, Ларри Джонсон и Андреа Джагер. Необходимо привлечь остальных. Ведь еще так много нужно сделать!

Я всегда испытывал уважение к тем, кто стремился изменить мир к лучшему, вместо того чтобы жаловаться на него. Кто-то жертвует своим временем, кто-то деньгами. Одни концентрируют свое внимание на благотворительности, другие — на государственной власти. Возьмем, например, политически активного миллионера Стива Форбса. Я не перестаю восхищаться людьми, жертвующими деньгами, временем и своей репутацией для того, чтобы следовать зову сердца и нести ответственность за свои слова. Не взирая на все советы, Стив потратил долю своего состояния, выставив свою кандидатуру на выборах и тем самым отдав себя и свою семью на растерзание прессе, отслеживающей каждый его шаг. Он руководствовался в своих действиях единственным мотивом — изменить мир к лучшему (политическая карьера не интересовала его в плане получения прибыли). Такой поступок требует мужества. Общество нуждается именно в таких людях, в тех, кто не жалуется на жизнь, а просто берет и делает все зависящее, чтобы ее улучшить!

То же самое и в благотворительности. В Нью-Йорке многие люди по примеру Питера Грауэра, Генри Кравиаса, Мориса Оффита, Джека и Льюиса Рудина, Дэна Тулли и Дэйва Комански оказывают значительную поддержку благотворительным проектам, жертвуя деньги, призывая других оказать помощь, вкладывая умственные усилия, выполняя работу (и все это без ущерба своим интересам, а также интересам семьи и бизнеса). Подобный список есть в любом американском городе. Те, кто не участвует в этом деле, — ленивые, эгоистичные и недалёковидные люди. Они лишают себя самого большого удовольствия, которое нам предлагает жизнь, — возможности изменить мир к лучшему.

* * *

Сегодня имеет место в основном корпоративная благотворительность. Это создает бизнесу положительную репутацию. Компании занимаются благотворительностью для улучшения общества, изменения экономической среды, влияния на общественное мнение, для привлечения клиентов. Компании предоставляют в качестве благотворительной помощи свои товары тем, кто в них нуждается. Они отдают подержанное оборудование для использования в благотворительных целях. Они предлагают помощь своих сотрудников или стимулируют самих сотрудников на то, чтобы они посвящали время благотворительным проектам.

Я вхожу в совет директоров Комитета по охране природы Центрального парка (Central Park Conservancy). Комитет занимается сбором частных пожертвований для обновления и поддержания удивительно красивых и территорий, находящихся в двух кварталах от нашего офиса и недалеко от места жительства сотен наших сотрудников. У города недостаточно ресурсов, необходимых для поддержания парка, но возможности нашей компании по привлечению небезразличных людей зависят от того, насколько мы сможем обеспечить позитивную и привлекательную среду. В этом участвую не только я, но и многие другие сотрудники, которые приходят в Центральный парк, чтобы заняться спортом, отдохнуть или просто пообщаться. Компания Bloomberg (вместе с самым щедрым жертвователем Диком Гилдером, который передал 17 млн долл. на реконструкцию парка) вкладывает деньги и проводит благотворительные мероприятия по сбору денежных средств для этого фонда. И благодаря Комитету город становится лучше. На мой взгляд, все компании должны поступать таким образом. Мы обязаны поддерживать подобные проекты в каждом городе, где у нас есть филиал.

Достойные компании также обеспечивают работу студентам в летнее время. Компания Bloomberg ежегодно нанимает до двухсот стажеров в летний период. Все они получают одинаковую зарплату — 10 долл. в час — неплохая

сумма для них, и нам это тоже выгодно. Мы стараемся сделать так, чтобы в течение нескольких месяцев они приобрели максимально полезный для них опыт. Молодые люди узнают о нашей компании и о бизнесе в целом. Через несколько лет мы будем конкурировать с другими фирмами за то, чтобы эти студенты выбрали нас в качестве работодателей. Мы надеемся, что их знакомство с компанией Bloomberg поможет им определиться с выбором в нашу пользу. Мы предлагаем благотворительным организациям выставлять на аукционе открытые на лето вакансии, помогая им тем самым собрать денежные средства («Какую сумму вы предлагаете за прохождение вашим ребенком стажировки в компании Bloomberg?»). Мы нанимаем на лето дочерей и сыновей наших сотрудников, клиентов и поставщиков. Мы оказываем им услугу, которая в итоге возвращается к нам в виде прочных взаимоотношений с нашей компанией. Достаточно много летних вакансий мы предоставляем детям из семей с небольшим достатком, где родители не имеют «определенных связей». Таким образом, мы расширяем сферу нашего влияния и признания в тех социальных слоях, где раньше соискатели на штатные должности даже и не рассматривали нашу компанию в качестве работодателя. После прохождения практики студенты расскажут о нас другим, что в дальнейшем поможет нам в привлечении персонала. А мы, в свою очередь, получаем возможность определить подходящие для нас кадры среди практикующихся студентов после того, как они закончат университет.

Одной из трудностей в найме наиболее подходящих для нас сотрудников является необходимость проводить отбор различных кандидатов по половому, религиозному и расовому признаку. Закон в США требует предоставлять равные права при приеме на работу представителям всех групп населения. Это необходимое условие капиталистического рынка. Такой подход увеличивает вероятность того, что следующая великая идея родится не где-нибудь, а именно в нашей компании.

Иногда достаточно трудно привлечь самых лучших и ярких кандидатов на имеющиеся вакантные должности в Bloomberg. Часто они просто не знают ничего о нас и о том, чем мы занимаемся, или не уверены в том, что могут получить у нас работу, или просто не рассматривает бизнес в качестве своей карьеры. Поэтому мы разработали собственную программу позитивной дискриминации (предоставление преимущественных прав тем, кто часто страдает от дискриминации: представителям национальных меньшинств, инвалидам, женщинам). Мы даем объявления в газетах и журналах, которые попадут в руки к целевой аудитории. Мы проводим интервью в учебных заведениях. Мы участвуем в ярмарках вакансий, где собирается необходимая нам публика.

Некоторые представители нашей целевой группы пользуются спросом и у наших конкурентов. Поэтому нам необходимо найти причину, по которой они сделают выбор в нашу пользу. Для привлечения внимания мы сдаем

со скидкой наши терминалы в аренду университетским библиотекам. (Сначала мы отдавали терминалы бесплатно, пока их количество в университетах не достигло тысячи. Теперь, назначая небольшую арендную плату, мы можем помочь большему количеству школ, не обременяя финансово ни нас, ни их). Студенты используют нашу продукцию для своих исследований, и, когда мы приходим в учебное заведение, чтобы провести интервью с потенциальными кандидатами, у них появляется интерес. У нас даже есть программа, в рамках которой мы обеспечиваем бесплатными терминалами 41 учебное заведение, входящее в общественную организацию «Объединенный фонд колледжей для афроамериканцев». Эти колледжи и университеты, как правило, очень маленькие, с крохотным бюджетом, среди их выпускников вы не найдете состоятельных людей, способных покрыть и так достаточно невысокую плату за обучение. Их студенты, как правило, не имеют доступа к коммерческой сфере, к таким компаниям, как Bloomberg. И все же не исключено, что именно здесь могут обучаться будущие гении — а это то, что нам необходимо!

Также мы поддерживаем несколько других местных культурных и образовательных организаций. Линкольн-центр и Еврейский музей (я вхожу в члены правления обоих заведений) обогащают культурную жизнь нашего города. Другая организация — Prep for Prep — устраивает одаренных детей, принадлежащих к национальным меньшинствам, в частные школы, обучение в которых они не смогли бы себе позволить. Это благородное дело — помогать нашему обществу. Совместно с нью-йоркскими филантропами, такими как Леон Блэк, Марти Липтон и Джон Фогельштайн, нам удалось изменить к лучшему жизнь многих детей, которые были этого достойны. То, что мы даем им шанс осуществить американскую мечту, приносит мне лично большое удовлетворение, а моей компании — большую выгоду. В качестве компенсации за нашу деятельность мы получаем возможность жить в более совершенном обществе, нанимать более профессиональных сотрудников и получать огромное удовольствие. (Я участвую в работе Американского фонда развития лыжного спорта исключительно ради собственного удовольствия. Это воистину огромное счастье, учитывая, что я обожаю кататься на лыжах. Участие в благотворительности может быть очень приятным занятием.)

* * *

И все же больше всего мне нравится оказывать помощь образовательным учреждениям. Моя работа с Академией финансов была направлена на обучение студентов по всей стране искусству преуспевания в коммерческом мире, в который они неизбежно окунутся после окончания учебы. Я оказываю материальную помощь и вхожу в родительский совет в школе, в которой

обучаются мои дочери. Это великолепная школа, и плата за обучение в ней не покрывает реальных расходов, в частности, на стипендии для учеников, родители которых не могут оплачивать полную стоимость обучения. Кроме того, я вхожу в состав правления Института перспективных исследований в Принстоне, штат Нью-Джерси. Это «мозговой центр», где молодые ученые работают над решением теоретических проблем в гуманитарных и естественных науках. Кто знает, какие научные открытия они совершат? (Альберт Эйнштейн был одним из его первых сотрудников.)

Помимо моей семьи и компании, одним из важных аспектов в моей жизни является моя деятельность в Университете Джонса Хопкинса, в котором я являюсь председателем совета попечителей (двигаясь по стопам Мориса Оффита, в одиночку изменившего судьбу этого великого учебного учреждения). Эта работа занимает у меня, в среднем, один день в неделю, когда я езжу в головной офис университета в Балтимор. Трудно себе представить более трудный, благодарный и приносящий массу удовольствия проект.

Университет Хопкинса ставит перед собой три основные задачи: обучение молодых специалистов, которые поведут за собой общество в будущем; проведение исследовательской работы с целью обнаружения, изобретения и создания того продукта, который окажет значительное влияние на нашу жизнь и предотвратит, истребит и излечит болезни и другие факторы, порождающие страдания во всем мире; и последнее, оказание помощи военным в защите наших ценностей, которые мы в Америке часто воспринимаем как нечто само собой разумеющееся.

Джонс Хопкинс также оказывает помощь в местах расположения его кампусов: в штате Мэриленд, в Вашингтоне, Китае и Италии. Кроме того, Университет Хопкинса помогает всему миру, участвуя в распространении образовательных и культурных знаний. Поэтому, когда я делаю денежные пожертвования, или посвящаю свое время благотворительности, или делюсь своим опытом, я вношу огромный вклад в развитие общества. И когда следующий выпускник Университета Хопкинса, научный исследователь, дипломат или писатель, получит Нобелевскую премию, я мысленно разделяю его успех. Он не смог бы этого добиться без моего участия. Это будет и моей наградой. Более того, это станет заслуженной наградой всех тех, кто пожертвовал деньги и свое личное время различным образовательным и исследовательским организациям.

Являясь гражданином мира (и достаточно успешным), я чувствую ответственность за улучшение жизни других людей. Я могу улучшить их жизнь с помощью денег, профессиональных знаний и времени (богатство, мудрость и труд — три благотворительных пожертвования, которые может совершить каждый из нас). И, как мне кажется, у меня получилось сделать это наилучшим образом. Несколько лет назад, в честь 75-летия моей матери, я учредил профессорскую стипендию в области искусствоведения в Универси-

тете Хопкинса. Это та сфера, которая всегда интересовала мою мать, и то, в чем нуждался университет. Она с большим нетерпением из год в год ждет церемонии вручения Премии Шарлотты Блумберг. Это нетрудно прочесть по ее глазам, когда она помогает отобрать победителей и собственноручно вручает денежную награду.

Я учредил стипендию в Гарвардском университете для исследования политики благотворительности и волонтерства и их применения на практике. Эта премия носит имя моего отца, которого уже нет в живых, и даже если он уже не может наблюдать за тем, как идет работа в этом направлении, его жена, дети и внуки имеют такую возможность. Каждый год это премия «переходит» с одного факультета Гарвардского университета на другой (факультеты теологии, юриспруденции, государственного управления, колледж и, конечно, бизнес-школа, которую я окончил). Таким образом, каждые 24 месяца кто-то из студентов будет со своей точки зрения изучать, обучать, исследовать и писать работы, посвященные моей излюбленной теме — благотворительности. Внесут ли они большой вклад в служение обществу? Я даже не сомневаюсь в этом. Получим ли моя семья и я удовольствие, удовлетворение и восхищение проделанной работой? Несомненно.

* * *

Роль человека в благотворительной и общественной деятельности в Америке предельно ясна: мы должны оказывать помощь, или последующие поколения будут испытывать трудности, а именно о них мы заботимся прежде всего. Те, кто выступает против частных пожертвований, защищая свою позицию нежеланием отбирать у государства его законную роль, забывают о двух вещах. Во-первых, государство не всемогуще. Во-вторых, у него не все получается. Люди сами должны оказывать поддержку тем, кому она необходима.

Роль компаний в благотворительной и общественной деятельности не много другая. Как правило, руководство несет правовую ответственность за увеличение активов акционеров. Оно не может избежать выполнения этих обязательств. Любая деятельность, если она не будет способствовать реализации какого-либо проекта, будет запрещена. Решение руководства о том, что тот или другой проект является достойным поддержки на основании общественного мнения, еще не значит, что они могут раздавать активы акционеров. Компании несут обязательства по распределению дивидендов. Подход к общественным делам не должен отличаться от подхода к ведению дел компании. Если что-либо не соответствует корпоративным целям, значит, этого быть не должно.

Все же, если оказание помощи другим помогает самой компании, это не противоречит интересам акционеров. В нашей организации ко мне

постоянно обращаются с ходатайством посодействовать в реализации какого-нибудь стоящего проекта. Если пожертвования идут на нужды моих учебных заведений, религиозных организаций — того, что находится в сфере моих интересов, то я выделяю их из фондов Майкла Блумберга. Однако если ходатайствующее лицо — мой клиент или пожертвование благоприятно сказывается на развитии нашего бизнеса, я использую фонды Bloomberg L.P. Если я оказываю помощь, руководствуясь своими предпочтениями, то пожертвования идут из моих личных средств; если же это в интересах бизнеса, то все инвесторы компании принимают в этом участие.

Частные компании, как и частные лица, имеют большую свободу выбора, чем государственные организации. Мы отказались от выхода на южно-африканский рынок в период апартеида. Мы выбрали эту линию поведения до того, как власти США сделали ее обязательной для всех поставщиков. Впоследствии, когда Фредерик де Клерк (президент ЮАР) остановил процесс дискриминации в Южной Африке, мы снова открыли офис в этой стране для того, чтобы поддержать там благоприятные перемены, хотя установленные ограничения в США еще не были сняты. Иногда нам приходится делать то, что нужно для общества, даже если это непопулярно или невыгодно.

Тем не менее возможности частных компаний также ограничены. Ресурсы в плане времени и денег не всегда достаточно, чтобы оказать помощь всем. Как в любых других компаниях, участвующих в общественной жизни, у нас есть сотрудник, Пэтти Харрис, основные обязанности которой заключаются в том, чтобы определить, какого рода благотворительность подходит для нашей компании, и обеспечить отдачу от нашего участия (посредством денег, времени или путем предоставления рабочих мест в компании) в определенном проекте. Один из вопросов, которые задает Пэтти: «В каком случае оказанная нами помощь благоприятна для нас?». Или: «Сколько мы можем выделить на определенный проект, учитывая, что мы получаем бесконечное множество ходатайств?». Но иногда мы просто чувствуем, что должны оказать поддержку.

Мы выделяем деньги для благотворительных организаций, поддерживаемых нашими клиентами, тем самым выражая последним благодарность за сотрудничество с нами. Мы оказываем поддержку организациям, способствующим узнаванию нашего бренда и улучшению нашего имиджа. Мы поддерживаем стоящие проекты, направленные на улучшение окружающей среды. Мы откликаемся на просьбы тех, с кем будущие взаимоотношения или совместная деятельность могут стать полезными с коммерческой точки зрения.

Пэтти не только распределяет наши деньги, она также дает советы по использованию денежных средств, с тем чтобы обеспечить достижение поставленных целей. Очень часто небольшие благотворительные организа-

ции, с ограниченным штатом профессиональных сотрудников, нуждаются в нашей помощи и совете не меньше, чем в самих деньгах. Пэтти оказывает поддержку в сборе денежных средств, рекламе и в отношениях с госструктурами. Более того, она активно занимается поиском новаторских путей того, как наша компания, ее сотрудники и я лично можем в дальнейшем помогать другим людям. Так, при поддержке нью-йоркской некоммерческой организации Publicolor наша компания покупает кисти и краски для покраски школ Нью-Йорка. Все сотрудники компании посвящают свои выходные тому, чтобы покрасить стены школы в одном из бедных районов города. Труд и деньги могут творить добро. Мы хотим, чтобы о нас говорили как о компании, которая не только заботится о своих сотрудниках, но и оказывает щедрую помощь обществу. Все это в итоге имеет огромное значение. Компании, не понимающие преимуществ такого участия, не достигнут вершин успеха.

Поделитесь — и вам вернется сторицей!

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Уверен, что многие из вас думают: «Зачем ему надо было писать эту книгу?» Она заняла у нас с Мэттом Уинклером много времени. Мы рисковали, предав огласке то, что теперь уже «не вырубить топором». И если рецензенты раскритикуют ее в пух и прах, мы окажемся в неловком положении. Если спрос на книгу будет ниже, чем на труды Папы Римского, то ярлык литературного неудачника останется со мной до конца моей жизни (и тогда Келли Макгаун, который со всей своей компетентностью и неутомимостью редактировал и набирал наши с Мэттом наброски, пристрелит нас обоих).

Написание этой книги — всего лишь скромная проба пера. Меня всегда впечатляли мои друзья, которые выполняли свой долг перед семьей, руководили собственными компаниями и одновременно писали сценарии, публицистические статьи и серьезные книги. Это люди эпохи Возрождения, а я простой дилетант. Переписывать страницу за страницей, снова и снова, — задача не из простых. И если бы не поддержка и постоянное ободрение со стороны моих друзей, наверное, я бы никогда не закончил. Конечно, они не несли ответственность за качество. Они просто подталкивали меня к продолжению моей писательской работы, и, хорошие или плохие, — перед вами результаты моих трудов.

Мэтт и наш литературный агент Артур Клебанофф разработали структуру книги и заставили меня в буквальном смысле этого слова взяться за перо. После чего взяли мои и Мэтта каракули и объединили их в прозаическое произведение. Учитывая, что я привык к вербальному общению, этот процесс занял вечность.

Майлс Томпсон из John Wiley & Sons, Inc., начала со звонка нашему гуру по маркетингу Элизабет де Марс, пытаясь вызвать у нас интерес к этому проекту. Моей первой реакцией было категорическое «нет»! Затем, взвесив все за и против, мы поняли, что ничем не рискуем. На самом деле все мои друзья при-

держивались такого же мнения. Что, в общем-то, и подтолкнуло меня к окончательному решению. «Упрямый» — это не то слово, которым я мог бы себя описать; «упертый», пожалуй, подойдет больше. Для «белой вороны», коей я себя считаю, советы о том, что не нужно делать, — лучший стимул рискнуть.

И потом, каждый мечтает о том, чтобы его имя попало в печать. И теперь я с радостью «подкармливаю» мое эго, так как написанная мной книга продвигает сама себя. Кроме того, успех моей компании, табличка с моим именем на дверях офисов по всему миру, я сам в качестве представителя компании — неужели вы думаете, что мне не достаточно славы и известности? Но мне все мало. Правда в том, что официальное признание ударяет в голову. И даже лесть приятна.

Ни для кого не секрет, что нами руководят коммерческие соображения, когда мы думаем о том, что логотип нашей компании появится в книжных магазинах. Узнаваемость бренда обеспечивает более открытый доступ к клиентам. Для того, чтобы бренд стал широко известен и вызывал только положительные эмоции у аудитории, необходимо несколько десятилетий и миллионные вложения. Любая реклама не будет лишней; никогда не знаешь, что в итоге заставит клиента обратить на тебя внимание. Конкуренция за паблицити стала возможной благодаря разнообразию медиаканалов: радио, телевидение, Интернет и печатные издания. Как говорится, все средства хороши «до тех пор, пока они правильно произносят ваше имя».

Другая причина, по которой я все-таки решил написать книгу, была чисто «профилактической». Если этого не сделаем мы, это сделает кто-нибудь другой. Появление писателя-борзописца, использующего свободу слова для того, чтобы сделать из правды источник дохода, может оказаться небезопасным. Поэтому я считаю, что должен сделать попытку первым.

И напоследок хочу сказать, что основной причиной, послужившей для меня толчком к действию, было мое желание высказаться. У меня есть твердые убеждения по поводу того, как молодежь должна готовиться к будущей жизни. Я думаю, что знаю, как нужно вдохновлять людей на совместную деятельность, в частности в той сфере, где внедрение сложных технологий происходит под постоянным давлением со стороны конкурентов. Я знаю, чем славится моя страна и как я могу улучшить жизнь своего народа. Несмотря на то, что многие люди не участвуют должным образом в благотворительных проектах, я считаю, что смогу убедить их в необходимости делиться

своими знаниями, своим богатством, проявлять сострадание и помогать другим людям.

Я стремился помочь, объяснить, изменить, а не просто высказать недовольство чем-либо. И если я не выполнил свою миссию, значит, я совсем не отличаюсь от тех, кого обвиняю в бездарности, лицемерии и эгоизме. Мне было, что сказать. И у меня появился шанс. Разве мог я его упустить?



СКОЛКОВО
Московская школа управления

Московская школа управления СКОЛКОВО — совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания в России с нуля бизнес-школы нового поколения. Делясь практическими знаниями, школа призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. СКОЛКОВО отличают три основные характеристики: лидерство и предпринимательство, фокус на динамично развивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения.

Инициатива создания бизнес-школы, изначально исходившая от представителей делового сообщества, была поддержана на государственном уровне. Проект Московской школы управления СКОЛКОВО реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках национального проекта «Образование», при этом финансируется исключительно на средства частных инвесторов и не использует средства государственного бюджета.

С 2006 года СКОЛКОВО проводит для руководителей высшего и среднего звена краткосрочные образовательные программы Executive Education, которые с каждым днем становятся все более востребованными, позволяя компаниям-клиентам не только развивать в своих лидерах управленческие компетенции, но и находить решение реальных проблем.

В 2009 году были открыты программы Full-time MBA и Executive MBA, позволяющие студентам выйти на новый уровень, получая знания от ведущих преподавателей и представителей бизнеса России и мира и практический опыт ведения бизнеса на развивающихся рынках. Уникальный кампус СКОЛКОВО является ярким воплощением замысла международной, динамичной и обращенной в будущее школы.

www.skolkovo.ru

info@skolkovo.ru

+7 985 580 30 03

