

БИЛЛ ГЕЙТС

от первого лица

НЕТЕРПЕЛИВЫЙ ОПТИМИСТ

BILL GATES

IN HIS OWN WORDS

IMPATIENT OPTIMIST

Edited by **Lisa Rogak**



AN AGATE IMPRINT

CHICAGO

БИЛЛ ГЕЙТС

от первого лица

НЕТЕРПЕЛИВЫЙ ОПТИМИСТ

Составитель **Лайза Рогак**



ЗАО «Олимп—Бизнес»
Москва, 2013

УДК 82.8:004.9:330.16
ББК 94.8я48:32.973.202:88.5
Б613

Билл Гейтс: от первого лица. Нетерпеливый
Б613 оптимист / Сост. Л. Рогак / [Пер. с англ. А. Ракина]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2013. — 208 с.
ISBN 978-5-9693-0235-8 (рус.)

Книга включает материалы, связанные с биографией человека, которого многие считают одним из лидеров величайшей революции в современной истории и который превратил мало кому доступные компьютерные технологии 1970-х годов в простой, но бесценный инструмент массового пользователя. Его можно любить или ненавидеть, но в любом случае на протяжении уже трех десятилетий Билл Гейтс является знаковой фигурой в мире бизнеса, стяжавшей всеобщее уважение.

Год за годом Гейтса признавали одним из богатейших людей мира, но в то же время одним из самых спорных и противоречивых генералов бизнеса в истории. Однако когда в 2008 г. он ушел из компании Microsoft и посвятил себя организации Bill & Melinda Gates Foundation, проявилась другая сторона его личности и люди, активно занимавшиеся благотворительностью, стали смотреть на него новыми глазами.

Основная часть текста — высказывания Билла Гейтса на разные темы: о бизнесе и программировании, дружбе и деловом партнерстве, образовании и благотворительности, мнения о разных людях и семейной жизни. Прочитав книгу, человек составит собственное суждение об этой неординарной личности.

Книга будет интересна и профессионалам, и широкому кругу читателей.

УДК 82.8:004.9:330.16
ББК 94.8я48:32.973.202:88.5

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

©2012 by Lisa Rogak
All rights reserved.
This book is in no way authorized, prepared, approved, or endorsed by Bill Gates and is not affiliated with or endorsed by any of his past or present organizations.

ISBN 978-5-9693-0235-8 (рус.)
ISBN-10 1932841717 (англ.)
ISBN-13 978-1932841718 (англ.)

© ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод на рус. яз., оформление, 2013
Все права защищены.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	1
Выдержки из высказываний Билла Гейтса	5
Приобретение других компаний.....	5
«Компьютеромания»	5
Проблема неравенства афроамериканцев в образовании	6
Авиаперелеты	7
Америка	7
Американские университеты.....	8
Взгляд на чужие компании	8
Энди Гроув	9
Антисоциальные наклонности.....	9
Об активных противниках вакцинации	10
Apple.....	10
Плохие новости	11
Каково быть директором	12
Быть руководителем.....	12
Что значит — быть лицом Microsoft	13
Боно	14
Прорывы	15

Компьютеры в бизнесе	15
Корпоративные клиенты.....	16
Нормы ведения бизнеса	17
Капитализм.....	17
Карьера	18
Передача полномочий Стиву Балмеру.....	19
Готовность к вызовам	19
Перемены	20
Детство	21
Китай.....	21
Климатические изменения	23
Клонирование	23
«Облачная» вычислительная среда.....	24
Обучение в колледже	24
Конкуренция.....	25
Компьютеры или люди	26
Представление о времени	26
Зачем работать, если ты миллиардер?	27
Сотрудничество	27
Антидискриминационная политика в корпоративном мире.....	28
Корпоративная социальная ответственность	28
Корпоративная стратегия	29
Рабочая среда корпорации	29

Креативность	29
Критика подчиненных.....	30
О моих критиках	31
Выбор проекта для финансирования	32
Делегирование полномочий.....	33
Целеустремленность	33
Уход из Гарварда	34
Первые конкуренты.....	34
Первые компьютеры.....	35
Давние времена.....	35
Электронные книги	37
Экономический кризис	38
Образование.....	38
Реформа системы образования	39
Эффективные совещания	40
Сотрудники	41
Как поощрять людей к участию в благотворительности	42
Политика в области энергетики	42
Предприниматели	43
Искоренение болезней.....	44
Этиловый спирт	45
Неудачи.....	45
Семейная жизнь	46

Отношение к моде.....	47
Фастфуд	47
Отец.....	48
Страх	48
Борьба со СПИДом и ВИЧ.....	49
Страны «первого мира».....	49
Фонд Билла Гейтса	50
Будущее технологий	52
«Ботаники»	52
Застать врасплох	53
Сделать правильно	54
Деньги на благотворительность	54
Финансирование неамериканских благотворительных организаций.....	55
Всемирное здравоохранение.....	56
Мировой прогресс	56
Доверие к интуиции.....	57
Google.....	57
Иск правительства против компании Microsoft на основании антимонопольного законодательства...	58
Гарвард.....	59
Наем сотрудников.....	60
Привлечение иностранных специалистов.....	61
Его дом.....	62

Самооценка	62
Каким он останется в людской памяти	63
Как время смягчило его.....	63
IBM	64
Идеальный работник	65
Иммиграционная политика	65
Интернет	66
Выпуск новых продуктов на рынок.....	66
iPhone	66
Работники сферы информационных технологий....	67
Индустрия информационных технологий	68
Дети	68
Дети, играющие в Xbox.....	69
Более добрая и деликатная Microsoft	70
Проблемы с девушками в колледже	70
Уход из Microsoft	71
Какие деньги оставить детям.....	71
Наследие	72
Linux	72
Нормальная жизнь	72
Любовь к работе	73
Удача.....	73
«Macintosh»	74
Принятие решений.....	75

Ошибки.....	76
Малярия	77
Менеджеры	78
Как управлять сотрудниками	78
Брак	79
Срок выпуска продукта.....	80
Совещания.....	80
«Кампус» Microsoft.....	81
Акции компании Microsoft	81
Принципы компании Microsoft	82
Корпоративная культура компании Microsoft.....	84
Корпоративная структура компании Microsoft	86
Сильные стороны компании Microsoft.....	86
Деньги	87
Мать.....	87
«Многозадачность»	88
Музыкальные вкусы.....	88
Ядерная энергетика	89
Айтишники старшего поколения	90
Перенаселенность	90
Переоценка высокотехнологичных компаний	91
Отцовство	91
Его родители.....	92
Партнерство	92

Прошлое	93
Пол Аллен	94
Его личность	95
Фармацевтические компании	95
Филантропия	96
Игра в бридж.....	97
Компьютерные игры	97
Политика	97
Нищета	98
Сохранение корпоративной культуры	98
Программирование	99
Продвижение в компании	100
Общественное признание.....	100
Быстрый рост компании	101
Вручение в Гарварде почетной ученой степени.....	101
Религия	102
Отказ от контроля	103
Ответ на предположение, что он смягчился за последние годы	103
Выход в отставку.....	103
Риск.....	104
Робототехника	104
О системе образования азиатских студентов, основанной на зубрежке	104

Баллотироваться на государственную должность.....	105
Вера в себя	105
Обмен идеями	106
Кремниевая долина	106
Социальное неравенство	107
Социально ответственные корпорации.....	107
Софт	108
Стив Балмер	109
Стив Джобс.....	111
Оптимизация бизнес-процессов.....	113
Успех.....	114
Принимая успех как должное	115
Налогообложение богатых	116
Развитие технологий	116
Моральный износ технологий.....	117
Технологии и образование.....	117
Бумы и спады технологий	118
Подростковый возраст	118
Телевидение	119
Мышление	119
Отпуск.....	120
Уоррен Баффетт.....	120
Наблюдая лекции по химии	122

Богатство.....	122
Что его бесит.....	123
Жена.....	123
Рабочие привычки.....	123
Работа с женой.....	124
Мировоззрение.....	125
Вехи жизни	127
Источники	140
О составителе книги	189

ПРЕДИСЛОВИЕ

Именно таковы мои взгляды на жизнь, и здесь стоит внести ясность — я оптимист. Но при этом я нетерпеливый оптимист.

Билл Гейтс.

Из книги Майкла Кинсли «Creative Capitalism».*

2008 год

Вы можете его любить, можете ненавидеть, но в любом случае на протяжении уже трех десятилетий, с того самого момента, когда в 1981 году в мире был создан первый серийный персональный компьютер, Билл Гейтс является знаковой фигурой в мире бизнеса, служит образцом, стяжавшим всеобщее почтение.

О нем рассказывают легенды как о гениальном пророке и сплетничают как о деспотичном и порой не слишком щепетильном в выборе средств бизнесмене — в любом случае игнорировать его просто невозможно. Думайте о нем хоть так, хоть эдак, но даже самые отъ-

* На русском языке книга выпущена издательством «Попурри» в 2010 году под названием «Креативный капитализм. Чат с Биллом Гейтсом, Уорреном Баффетом и другими бизнес-гуру». — *Примеч. редактора.*

явленные скептики будут вынуждены признать очевидное: именно он был среди вождей величайшей революции в современной истории, превратив мало кому доступные компьютерные технологии 1970-х годов в новый бесценный и простой инструмент для массового пользователя, попутно обеспечив многим рабочие места и личное благополучие.

Год за годом Гейтса признавали одним из богатейших людей мира, но в то же время одним из самых спорных и противоречивых генералов бизнеса в истории. Деловые люди самых разных взглядов брали с него пример, использовали его слова и стратегические ходы, создавая собственные компании. Однако слава жесткого и бескомпромиссного бойца — это не единственное, что мы о нем знаем. Когда в 2008 году он отошел от повседневных административных хлопот в компании Microsoft и посвятил все свои силы организации Bill & Melinda Gates Foundation, стала проявляться другая — великодушная и гуманистическая сторона его личности. Люди, активно занимавшиеся благотворительностью как в профессиональном, так и в частном порядке, стали смотреть на него совершенно новыми глазами.

Да, сейчас Гейтс уже не руководит одной из самых крупных в мире компаний, но из первых новостных строк он не исчез. Дружеские связи с Боно * и его группой «U2», а также филантропическое партнерство с гением инвестиций Уорреном Баффеттом дразнят любопытство и привлекают внимание публики и средств массовой информации, а это, в свою очередь, вызыва-

* Настоящее имя Пол Дэвид Ньюсон — ирландский рок-музыкант, вокалист группы «U2». Известен своей гуманитарной активностью в Африке и стараниями по отмене долгов бедных стран третьего мира. Был посвящен в рыцари в 2007 году. — *Примеч. редактора.*

ет еще больший интерес к его благотворительным акциям — будь то переговоры с бывшим президентом США Биллом Клинтоном о расширении федеральной помощи, выделяемой гаитянским городам, пострадавшим от землетрясения, или участие в кинофестивале Sundance, пропагандирующем реформы в государственной системе образования. Занимаясь делами своей компании, Гейтс был вынужден нести тяжкое бремя всех корпоративных секретов, зато сейчас его жизнь — открытая книга, пестрящая регулярными обновлениями в сети Facebook, системе Twitter и блогами на сайте TheGatesNotes.com.

Второй акт спектакля жизни Билла Гейтса оказался не менее увлекательным, чем первый. И сейчас всякий, кому интересна его личная жизнь и кто надеется отыскать новые вдохновляющие идеи для собственных бизнес-начинаний, может получить некое озарение, прочитав слова Билла Гейтса, произнесенные им по разным поводам.

ВЫДЕРЖКИ ИЗ ВЫСКАЗЫВАНИЙ БИЛЛА ГЕЙТСА

Приобретение других компаний

За время нашего существования мы не раз делали приобретения... Как правило, их причиной было стремительное развитие рынка... мы стремимся сократить время внедрения на новые рынки, налаживания работы с клиентами и установления обратной связи с ними, что очень важно.

*Keypnote speech (Программная речь).
Университет Сан-Хосе.
27 января 1998 года*

«Компьютеромания»

Думаю, не страшно, если ребенок пристрастился к компьютеру. Это гораздо лучше, чем сидеть приклеенным к телевизору. По крайней мере, за компьютером его ум работает и принимает какие-то решения.

*Из книги «Programmers at Work»
(«Программисты за работой»)
1986 год*

Проблема неравенства афроамериканцев в образовании

Самое смешное, что на процесс «Браун против Совета по образованию» * все смотрят как на некую веху в борьбе за гражданские права, хотя разница в качестве знаний, получаемых чернокожим учащимся в 1954 году и средним учащимся в наши дни, не так уж велика. Оказывается, некоторые самые возмутительные [дискриминационные законы было] устранить куда проще, чем решить эту проблему школьного образования.

Ebony.

Октябрь 2011 года

Почему нет возмущения — непримиримого возмущения по этому поводу [неравенства в системе образования]? Почему люди не протестуют каждый день? Не понимаю, почему это не происходит, как во времена движения за гражданские права?

Ebony.

Октябрь 2011 года

* «Оливер Браун и др. против Совета по образованию Топики» — судебный процесс 1954 года, закончившийся решением Верховного суда США, которое признало противоречащим конституции раздельное обучение чернокожих и белых школьников. Решение явилось важным событием в борьбе против расовой сегрегации в США. — *Примеч. редактора.*

Авиаперелеты

Перелет в эконом-классе стоит гораздо дешевле. Вы попадете в пункт назначения так же быстро, как если бы летели первым классом. При моей комплекции я отлично помещаюсь в обычном кресле. Возможно, будь я полным или очень высоким человеком, мое мнение было бы другим.

*New York Times News Service/Syndicate.
29 августа 1995 года*

Америка

Я получил огромную пользу от уникальной готовности этой страны принимать на себя все риски и делать серьезную ставку на молодежь.

*CNBC Town Hall Event.
Колумбийский университет.
12 ноября 2009 года*

Американские университеты

У нас лучшая в мире система университетов. Мы финансируем университетские научные исследования — и это здорово! Мы вознаграждаем умение рисковать. Эта система хаотична, но она — лучший в мире двигатель инноваций, который при поддержке федеральной казны и благотворительных фондов обещает и дальше приносить щедрые плоды.

*Из книги «The World is Flat» *.*

2005 год

Взгляд на чужие компании

Мы ориентируемся на то, что компании делают хорошо, а не на то, что плохо. Мы не отвергаем компанию с порога, считая, что она никуда не годится, лишь потому, что какие-то вещи в ней далеки от совершенства. Может быть, здесь занимаются чем-то очень интересным, даже не осознавая всей важности вопроса.

New York Times News Service/Syndicate.

19 февраля 1996 года

* На русском языке книга выпущена издательством «Хранитель» в 2006 году под названием «Плоский мир. Краткая история XXI века». — *Примеч. редактора.*

Энди Гроув *

Энди Гроув — невероятный генеральный директор. Он не имеет себе равных в выборе целей и способах их достижения. У него все ясно и прозрачно. Энди не просто менеджер — он инженер от Бога.

Keynote speech (Программная речь).

Университет Сан-Хосе.

27 января 1998 года

Антисоциальные наклонности

Так получилось, что я стал вожаком некоего антиобщественного кружка [в Гарварде]. Мы держались друг друга, стараясь подчеркнуть свое неприятие общества.

Commencement address

(Выступление на Актовом дне).

Гарвардский университет.

7 июня 2007 года

* Настоящее имя Андраш Иштван Гроф (*венг.*). Основатель компании Intel. Проявил себя как эффективный топ-менеджер, сумев вывести Intel из кризиса. История возрождения компании стала хрестоматийной и используется в бизнес-школах как пример эффективности действий. — *Примеч. редактора.*

Об активных противниках вакцинации

Это беспардонное вранье, ставшее причиной смерти тысяч детей. Многие матери, поверившие словам противников вакцинации, отказались делать своим малышам прививки от коклюша или кори — и вот теперь многие из них мертвы. Участвуя в движениях против прививок, люди должны понимать, что они таким образом губят детей. Грустно смотреть на такое, поскольку вакцинация действительно необходима.

CNN.

4 февраля 2011 года

Apple

Чтобы создать новый эталон, мало придумать несколько усовершенствований. Необходимо что-то реально новое, способное поразить воображение людей. И «Macintosh» — единственная машина из всех виденных мною, которая полностью соответствует понятию «эталон».

Речь.

1984 год

Плохие новости

Обычно компании склонны действовать согласно поговорке «Хорошие вести не ждут на месте» и активно распространяют приятную для себя информацию. О, мы только что выиграли тендер! О, дела идут прекрасно! Но хорошие новости имеют один изъян: они не требуют принятия мер... Зато плохие новости вызывают немедленное действие. Клиент недоволен. Конкурент в чем-то вырвался вперед. Проект выбился из графика... Чем раньше до вас дойдут плохие известия, тем лучше для вас: тем скорее вы соберетесь с силами, измените план производства, переговорите с людьми и реально разберетесь в проблеме. Поэтому когда я получаю электронное письмо типа: «Ой, Вы знаете, мы привлекли XYZ-го пользователя для Exchange *», я спрашиваю: значит ли это, что мы потеряли всех остальных клиентов — ведь в отчете речь идет только об одном. Доложите о потерянных аккаунтах и о причинах, повлекших такой результат. Так данный подход вошел в нашу корпоративную культуру.

*Keynote speech (Программная речь).
Университет Сан-Хосе.
27 января 1998 года*

* Microsoft Exchange Server — программный продукт для обмена сообщениями и совместной работы. — *Примеч. редактора.*

Каково быть директором

Стив Балмер * сказал, что ответственность, лежащая на плечах гендиректора, оказалась гораздо тяжелее, чем он ожидал. Еще до того, как он занял этот пост, я его предупредил, что это нечеловеческая работа. На директора валится непрерывный поток требований и претензий, и мне очень повезло, что у меня есть Стив. Думаю, он приступил к делу именно так, как надо.

Newsweek.

16 апреля 2000 года

Быть руководителем

[Еще в старших классах средней школы я говорил друзьям, с которыми занимался программированием]: «Если вы хотите, чтобы я вернулся, признайте меня главным. Но это довольно опасно, потому что если в этот раз вы сделаете меня главным, я захочу им остаться навсегда».

«Oral and Video Histories»

(«История в аудио- и видеодокументах»),

документальный проект Смитсоновского института

(Smithsonian Institution).

2003 год

* С января 2008 года генеральный директор корпорации Microsoft. В компанию пришел в 1980-х годах по приглашению Билла Гейтса, с которым учился в Гарвардском университете. — *Примеч. редактора.*

.....

Что значит — быть лицом Microsoft

Глядя со стороны, люди обычно идентифицируют компанию с конкретным человеком. Это вполне естественная ситуация, поэтому я испытал многие ее минусы, хотя у нее есть и некоторые плюсы.

Newsweek.

23 июня 1997 года

Обычно люди придают моей роли в компании значение большее, чем она того заслуживает.

Newsweek.

1 декабря 1996 года

Окружающий мир уделяет мне непропорционально много внимания.

U. S. News & World Report.

16 июня 2006 года

Боно

[Помню, как-то вечером] он был в ударе, рассказывая, как можно получать процент от каждой сделки, проведенной компаниями с высоким чувством гражданской ответственности, как это помогло бы нам изменить мир. Он звонил самым разным людям, будил их, а потом передавал телефонную трубку мне. На первый взгляд проекты Боно казались слишком восторженными, но главная идея была правильной. Если дать людям шанс солидаризироваться с волнующими их проблемами, они будут вкладывать в их решение гораздо больше денег и эти дополнительные средства, безусловно, дадут результат.

*Выступление на Всемирном экономическом форуме.
24 января 2008 года*

Я склонен к более реалистичному подходу к жизни. [Это Боно] всегда говорит: «Да, мы сделаем это!»

*Time.
26 декабря 2005 года*

Речь не идет о внешнем имидже. [Боно] действительно читает все эти материалы, ему интересны трудные проблемы. Он обладает настоящим, серьезным авторитетом, и без него все дела шли бы совсем по-другому.

*Time.
26 декабря 2005 года*

Прорывы

Прорывом является то, что изменяет поведение сотен миллионов людей, то, что невозможно у них отнять. Вы только попробуйте — и услышите: «Нет, вы не отберете у нас это!» Прорывы чрезвычайно важны для нас. Именно за них нам платят деньги. Иначе люди, купившие сейчас наши программы, будут продолжать пользоваться ими до скончания века и больше не потратят на нас ни цента.

Newsweek.
24 ноября 2003 года

Компьютеры в бизнесе

Существование [корпоративных] баз данных имеет смысл только в том случае, когда любой сотрудник, работающий над заданием, сидя за своим компьютером, за минуту сможет найти все материалы и документы по аналогичному проекту, выполненному в прошлом. Если на это потребуются больше минуты, никто скорее всего не захочет заниматься подобным поиском.

*Выступление «Digital Nervous System —
Enterprise Perspective»
(«Электронная нервная система —
аспект предпринимательства»).*
24 марта 1999 года

Корпоративные клиенты

По умолчанию софтверный бизнес имеет дело больше с корпорациями, чем с индивидуальными пользователями. Microsoft тесно связана с практическими потребностями компаний — задачами повышения эффективности работников, проблемами отделов информационных технологий и корпоративных сайтов. Десятилетиями мы копили навыки непрерывного диалога с предприятиями о том, как и для каких целей они пишут собственные программы. В этой сфере наши позиции очень сильны.

PC Magazine.
23 июня 2008 года

Ваши самые несчастные клиенты — самый главный объект изучения для вас.

*Из книги «Business @ The Speed of Thought»
(«Бизнес со скоростью мысли»).*
1999 год

Нормы ведения бизнеса

На самом деле мне не стоило бы об этом говорить, но при разработке конкретных категорий продуктов часто возникает естественная монополия производителя. Правильное оформление документации, подготовка персонала, эффективное продвижение пакета программ (продукта) на рынок, движущая сила, складывающаяся из лояльности пользователей, репутации, активности торговых агентов и грамотного ценообразования, создают весьма сильную рыночную позицию данного продукта.

*Rosen Research Personal Computer Forum Proceedings.
Май 1981 года*

Капитализм

Люди недооценивают эффективность капиталистических механизмов, удерживающих в узде зарвавшиеся компании. Это касается даже самых преуспевающих из них.

*Из книги «The Rich & How They Got That Way»
(«Богатые. Как они стали ими»)
2001 год*

Капитализм замечателен тем, что в его среде параллельно возникают тысячи разных предприятий. Да, многие терпят неудачу. Какие-то не достигают в своем развитии даже среднего уровня. Но всегда найдутся такие, которые способны со временем вырваться вперед и, знаете, удивить всех. В тех областях, о которых я вел речь, можно назвать по нескольку компаний, от упоминания которых даже дух захватывает.

CNBC Town Hall Event.

Колумбийский университет.

12 ноября 2009 года

.....

Карьера

Мне в жизни повезло. У меня были две фантастические работы — одна другой лучше. Молодым я писал программы, сидел над ними ночами, мечтал о собственном компьютере и был уверен, что о такой жизни должен мечтать каждый. Теперь я сменил профиль и все время отдаю своему фонду. Знаете, мне нравится заниматься этими вопросами. Я слежу за тем, чтобы деньги, которые выделяет мой фонд, расходовались наилучшим образом... Я люблю эту работу.

CNN.

20 июля 2010 года

Даже сейчас мне совершенно не интересно делать деньги ради них самих. Если бы пришлось выбирать между моей работой и огромным богатством, я бы выбрал работу. Вести за собой тысячи талантливых, ярких людей гораздо круче, чем владеть большим счетом в банке.

New York Times News Service/Syndicate.

27 октября 1996 года

Передача полномочий Стиву Балмеру

Для меня пришло время перемен. А Стив уже давно был в команде, и мы знали, что он предан нашим общим целям. В общем, мне нужно было как-то продумать свое поведение, чтобы не усугублять ситуацию. Вы что-то говорите о моем сарказме во время совещания? Или о моих словах «полный бардак»?

Wall Street Journal.

5 июня 2008 года

Готовность к вызовам

Слова о том, что мы завоевали прочную и неприступную рыночную позицию, полная чушь — ведь мы не владеем единственным на весь мир медным рудником! На самом деле все как раз наоборот. Компания все время сталкивается с проблемами, поэтому мы должны сплотиться в единую команду и здорово работать.

Newsweek.

16 апреля 2000 года

Перемены

Пересматривать то, чем мы занимаемся, необходимо каждые три года. Если компания не меняется, ее не обгонит только ленивый, и тому есть множество прекрасных примеров... Я смотрю в будущее с оптимизмом, поскольку у нас сложилась хорошая исследовательская команда, мы сотрудничаем с многими университетами и имеем возможность приглашать самых известных специалистов. Но даже в таком будущем нас поджидает множество изменений и сюрпризов.

«Oral and Video Histories»

*(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год*

Путь к переменам преграждает не столько дефицит настойчивости, сколько чрезмерная усложненность.

*Commencement address (Выступление на Актовом дне).
Гарвардский университет.
7 июня 2007 года*

Детство

В детстве я все время мечтал. Думаю, это в большой степени связано с тем фактом, что у меня была возможность много читать.

*PC Magazine.
23 июня 2008 года*

Я изо всех сил старался быть как все.

*Из книги «Hard Drive»
(«Жесткий диск: Билл Гейтс
и создание империи Microsoft»)
1992 год*

Китай

В Китае каждый год продают около трех миллионов компьютеров, но за программное обеспечение люди платить не желают. Когда-нибудь, думаю, им это придется делать. А сейчас, пока они воруют софт, мы предпочитаем, чтобы это были наши программы. Сначала они «подсядут» на нашу продукцию, а потом, в следующем десятилетии, мы придумаем, как покрыть наши убытки.

*CNET News.
2 июля 1998 года*

Дух захватывает, когда смотришь, что делается в Китае. Нам это все на руку. Вспомним, как бедны были китайцы в 1979 году, и если бы они разом стали такими же богатыми, как сейчас американцы, мы бы от этого только выиграли. Пусть они будут, как мы, — потребителями и изобретателями. Пока еще им до этого далеко. Но у них огромное население, и в их стране происходят фантастические вещи.

*CNBC Town Hall Event.
Колумбийский университет.
12 ноября 2009 года*

Китайцы умеют рисковать, усердно работать и учиться. Все китайские политики — это ученые и инженеры. С ними есть о чем поговорить, и дискуссии никогда не переходят в шутливую перепалку ради того, чтобы поставить в неловкое положение [своих политических противников]. В Китае мы имеем дело с интеллигентной бюрократией.

*Из книги «The World is Flat».
2005 год*

Китайцы воспитаны в идее, что наука — интересное и важное дело. Вот почему они в целом выпускают сейчас вчетверо больше инженеров, чем мы. И все это произошло за последние двадцать лет.

*Morning Edition, NPR.
29 апреля 2005 года*

В Китае, пусть ты даже один на миллион, все равно найдется еще 1300 таких же, как ты.

*Time.
13 января 1997 года*

[Сейчас] я предпочел бы родиться гением в Китае, чем посредственностью где-нибудь в Покипси*.

*Из книги «The World is Flat».
2005 год*

Климатические изменения

Можно ли решить проблему климата, повысив эффективность? Ответ: вообще говоря, нельзя. Климатическая проблема требует большего, чем сокращение выбросов CO₂ на 90 процентов, и никакое повышение эффективности не справится с нею. Предположим, мы добьемся нужных показателей эффективности, а тем временем в бедных странах будут увеличивать энергопотребление. Общие объемы выбросов CO₂ удастся обуздать лишь в одном случае: за основу следует взять «магический» параметр — объем выбросов углекислого газа в пересчете на один киловатт-час.

*Wired.
Июль 2011 года*

Клонирование

По-моему, клонирование — это зло. Раньше или позже будут приняты законы, запрещающие творить подобное с людьми. [Я бы не хотел быть клонированным.]

*ABC 20/20.
30 января 1998 года*

* Город на северо-востоке США, штат Нью-Йорк. Порт на реке Гудзон. — *Примеч. редактора.*

«Облачная» вычислительная среда

Здесь царит некоторая путаница. Существует хранение информации в «облаке», и здесь все очевидно: ваш файл попадает в хранилище, географически распределяется, производится его резервное копирование. С другой стороны, существуют вычисления «в облаке», и здесь следует быть осторожным, так как вычисления бесплатными не бывают. В настоящее время мы перемещаем большие массивы данных наших «пилотных» клиентов из их собственных центров хранения информации в свое «облако», где и ведем обработку полученных сведений по заказам. Пройдет еще пара лет, и доля таких центров хранения и обработки данных начнет расти. Некоторые специалисты считают, что переход в «облачную среду» произойдет быстро, но я думаю, что все будет зависеть от конкретной ситуации.

*PC Magazine.
23 июня 2008 года*

Обучение в колледже

Я настораживаюсь, когда слышу от некоторых молодых людей, что они не хотят поступать в колледж, поскольку у меня нет диплома об окончании. Но, во-первых, я получил довольно хорошее образование, хотя не досидел до получения диплома. Во-вторых, каждый год мир становится сложнее. Все большую роль играют специализация и конкуренция. Таким образом, обучение в колледже становится столь же принципиально важным, как когда-то школьное образование.

*New York Times News Service/Syndicate.
13 мая 1996 года*

Конкуренция

Google, Apple или бесплатное программное обеспечение — все это фантастические конкуренты, которые не дают нам расслабиться.

Telegraph.
11 февраля 2010 года

В хороших капиталистических компаниях все, просыпаясь по утрам, сразу начинают думать: «Как нам улучшить продукт? Что хорошего у конкурентов? Мы собираемся сделать продукт дешевле, лучше, проще и быстрее». Великие конкуренты подгоняют вашу компанию. И обратите внимание — на каждом этапе нашего развития у нас были разные соперники.

CNN.
5 октября 2008 года

Мы всегда пытаемся понять, чем занимаются другие компании — даже если круг их интересов так далек от нашего, что на первый взгляд и в голову не придет: они могут стать нам конкурентами.

New York Times News Service/Syndicate.
19 февраля 1996 года

Первым делом следует убедить других, чтобы они не тратили зря деньги на конкуренцию с вами. Сделайте так, чтобы это соперничество было для них все тяжелее и тяжелее, взвинчивайте ставки, поднимайте планку, и в конце концов кто-нибудь придет к вам и предложит прямое сотрудничество. Правда, большинство обычно просто отходит в сторону.

*Из книги «Masters of Enterprise»
(«Мастера предпринимательства»).*
1999 год

Вы всегда должны думать о тех, кто может подкрасться незаметно.

*Из книги «Showstopper! The Breakneck Race to Create Windows NT and the Next Generation at Microsoft»
(«Шоустоппер *! Головокружительная гонка создания Windows NT и новое поколение Microsoft»).*
1994 год

Компьютеры или люди

Компьютер — классная штука. На нем получаешь немедленный результат и сразу понимаешь, работает твоя программа или нет. Мало где еще можно найти такую отличную обратную связь.

*Из книги «The Road Ahead» **.*
1995 год

Представление о времени

Всегда трудно уследить за временем, если днем и ночью сидишь в электронной почте.

Newsweek.
30 июня 2008 года

* На айтишном жаргоне устойчивая системная ошибка, исключая возможность правильной работы прикладной программы. — *Примеч. редактора.*

** На русском языке книга выпущена издательством «Русская Редакция» в 1996 году под названием «Дорога в будущее». — *Примеч. редактора.*

.....

Зачем работать, если ты миллиардер?

А мне это и сейчас доставляет огромный кайф.

Time.

13 января 1997 года

.....

Сотрудничество

Я никогда ничего не делал в одиночку — может, только экзамены сдавал.

*Из книги «Working Together»
(«Работать сообща:
почему великие партнерства
добивались успеха»).*
2010 год

Нельзя, собрав компанию умных людей, предугадать, каким путем они пойдут и как будут по нему продвигаться. Удивительно, но в Манхэттенском проекте такой подход сработал.

Technology Review.
1 сентября 2010 года

Антидискриминационная политика в корпоративном мире

Предположим, существует проблема серьезного социально-политического масштаба, и [компания] занимает по данному поводу неоднозначную, спорную позицию... У нее есть клиенты, акционеры, сотрудники — и все со своим мнением на этот счет. Однако компания явно не декларирует свою позицию. Так можно протянуть какое-то время, но если вопрос всплывет повторно, придется во всем досконально разобраться и найти достаточно веские аргументы, чтобы принять ту или иную сторону или хотя бы серьезно обосновать свое молчание. Что касается проблемы дискриминации — люди имеют право знать, на чьей стороне компания. В то же время следует понимать, что мы не обязаны заявлять о своей позиции по каждой возникающей социальной проблеме.

*Morning Edition, NPR.
28 апреля 2005 года*

Корпоративная социальная ответственность

В таких словах, как «многообразие» или «корпоративная социальная ответственность», скрывается идея фантастического потенциала. Компании необходимы некие основополагающие ценности — представления о том, ради чего она создана и чем занимается, — [которые] ставят сотрудникам цель и направляют их действия.

*Из книги «Creative Capitalism»
(«Креативный капитализм»).*
2008 год

Я первым признаю, что очень легко делать убедительные заявления на эту тему... здесь такой простор для высокопарного лицемерия, и требуется немалый опыт, чтобы разобраться, где правда, а где пустая болтовня.

*Из книги «Creative Capitalism»
(«Креативный капитализм»).*
2008 год

.....

Корпоративная стратегия

Крупные масштабы и совершенство противоречат друг другу. Даже если мы на самом деле крупная компания, не следует воспринимать себя таковой — иначе нам конец.

Financial Times.
10 июня 1996 года

.....

Рабочая среда корпорации

Я всегда верил в безбумажный офис.

CNNMoney/Fortune.
12 апреля 1999 года

.....

Креативность

Мы говорим своим сотрудникам — если ни одна ваша идея не стала объектом насмешек, возможно, вам не хватает креативности.

New York Times News Service/Syndicate.
9 октября 1996 года

Обычно творческим людям нравится работать друг с другом. Ваше дело — поощрять такую атмосферу, в которой они чувствуют себя комфортно, тогда можно рассчитывать на положительную отдачу. Многие в нашей компании стали богатыми людьми, так что надо постараться, чтобы им было здесь по-настоящему интересно и прикольно. Иначе они просто уйдут и займутся другим бизнесом.

Success Magazine.
Октябрь 1988 года

.....

Критика подчиненных

Великие организации требуют от своих сотрудников высокого уровня вовлеченности и искренней преданности делу. Этот подход справедлив для любой сферы деятельности. Я никогда не критиковал людей, я критикую идеи. Когда я уверен, что решение какой-то проблемы является простой потерей времени или осуществляется неправильно, то не буду тянуть резину. Прямо так и скажу. Мы живем в режиме реального времени. Так что в ходе какого-нибудь совещания вы можете сто раз услышать, как я называю ту или иную идею идиотской.

Playboy.
Июль 1994 года

.....

О моих критиках

Господи, да пошел он на хрен, [этот Филип Кан]! Ненавижу этого парня. Черт подери, я же разбираюсь в этом деле в тысячу раз лучше, чем он!

*Из книги «Masters of Enterprise»
(«Мастера предпринимательства»).*
1999 год

Что бы ты ни сделал, люди задним числом всегда будут сомневаться.

Newsweek.
30 августа 1999 года

Когда добьешься такого же успеха, как у нас, когда у тебя в руках окажется такой же крупный бизнес, когда у тебя появится столько же конкурентов, неизбежно наслушаешься о себе всяких гадостей. Поэтому придется научиться не принимать все это слишком близко к сердцу.

ABC 20/20.
30 января 1998 года

Что, будь мы не столь беспощадны, наши программы станут более креативными? Мы что, предпочитаем убивать конкурентов вместо того, чтобы развивать рынок? Наглая ложь! Кто создал этот рынок? Мы! Кто выжил под натиском таких компаний, как ИВМ? А ведь они стремились нас раздавить и были раз в десять крупнее!

Time.
24 июня 2001 года

Как же шли наши дела после 1995 года? Выросли объемы продаж? Увеличилась прибыль? (Ответ — да, причем раз в десять.) Хотелось бы нам сделать еще и то, чего добилась Google? Разумеется. Но сейчас речь идет о наших достижениях начиная с 1995 года, а не о сравнении с другими компаниями.

Newsweek.

30 июня 2008 года

.....

Выбор проекта для финансирования

Нужно запастись знаниями, посидеть с людьми, которые собаку съели на этой теме, устроить «мозговой штурм» — вот что помогает мне решить, кого стоит поддерживать, и дает уверенность: я понимаю, что происходит.

CNBC Town Hall Event.

Колумбийский университет.

12 ноября 2009 года

Если вы убеждены, что все жизни на земле имеют равную ценность, осознание того факта, что в нашем мире одни люди заслуживают, чтобы их спасали, а другие нет, вызывает шок. Вот мы и говорим себе: «Такого не должно быть, но раз уж так сложилось, вопрос заслуживает того, чтобы стать приоритетным для наших пожертвований».

Commencement address

(Выступление на Актовом дне).

Гарвардский университет.

7 июня 2007 года

Делегирование полномочий

Мы всегда склонялись к некоторой формализации нашей системы. Наступает момент, когда невозможно дальше обсуждать каждого руководителя, например во французском отделении компании, в присутствии какого-нибудь топ-менеджера, твердящего: «Нет-нет-нет, вы требуете 15... вам нужно всего 11». Так жить просто нельзя, поэтому в конце концов приходится делегировать полномочия.

*Из книги «Microsoft Rebooted»
(«Перезагрузка Microsoft:
как Билл Гейтс и Стив Балмер
перестроили свою компанию»).*
2004 год

Целеустремленность

Если серьезно взяться, я сделаю все что угодно.

*Из книги «Hard Drive»
(«Жесткий диск: Билл Гейтс
и создание империи Microsoft»).*
1992 год

Уход из Гарварда

Мы вдруг поняли: началось! И хотя мы хорошо представляли себе долгосрочную перспективу нашей микросхемы, это не означало, что промышленность будет дожидаться, пока я доучусь в Гарварде и получу наконец свой диплом.

«Triumph of the Nerds»
(«Триумф „ботаников“»).
PBS.
Июнь 1996 года

Первые конкуренты

Разумеется, мы были не единственной софтверной компанией. В первые два-три года после нашего старта таких насчитывались десятки. Одни пытались совершенствовать BASIC. А мы делали все, чтобы в нашей области нас никто не догнал. Другие конкурировали с нами в языках программирования, но они не использовали наш долгосрочный подход: выпуск одновременно нескольких программных продуктов, поиск и подготовку специалистов, способных сразу включаться в дело и здорово выполнять свою работу, глобальность мышления с точки зрения совместимости всех выпускаемых нами продуктов.

«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год

Первые компьютеры

С самого начала мы мечтали о мощной, надежной и простой в пользовании машине. Еще в 1975 году мы говорили, что хорошо бы сделать такой компьютер, на котором можно будет и читать, и набирать текст.

*Из книги «What the Best CEOs Know»
(«Что знают лучшие руководители:
7 выдающихся лидеров и их уроки
о преобразовании любого бизнеса»).*
2005 год

Давние времена

Мы плевали на то, что в сутках 24 часа, приходили на работу и сидели над программами дня по два подряд... когда хотелось есть, всей компанией человек по пять прыгали в машины и гнали, как бешеные, до ресторана. И там за столиком снова сидели и обсуждали наши дела. Иногда разговоры захватывали меня так, что я забывал про еду. Ну, а потом мы возвращались к своим программам. Классные были деньки, а рядом — только лучшие друзья.

*«Triumph of the Nerds»
(«Триумф „ботаников“»).*
PBS.
Июнь 1996 года

Вся наша жизнь заключалась в работе. Ну, иногда, может, выбирались в кино, а потом снова за работу. Случалось, заходили клиенты, а мы так уставали, что засыпали прямо перед ними. А бывало, на каком-нибудь внутреннем совещании я укладывался на пол (мне так легче думать) — и неожиданно проваливался в сон.

CNNMoney/Fortune.
2 октября 1995 года

Мы часто соревновались: кто выдержит на рабочем месте трое-четверо суток. Некоторые ханжески ворчали нам вслед: «Ступайте домой, хоть ванну примете».

*Из книги «Masters of Enterprise»
(«Мастера предпринимательства»).*
1999 год

С точки зрения популярности и влияния персональных компьютеров мы представляли себе современный мир таким, каким он и стал. Но нам не хватало самонадеянности вообразить успех, который ждал нашу компанию. Парадоксально, но все наши фантазии ограничивались следующей перспективой: «Ну и хорошо, пусть в нашей компании работают тридцать человек, зато мы будем производить программное обеспечение для каждого компьютера в мире».

Newsweek.
17 сентября 2000 года

Инициатором был я. Это я первым сказал: «Давайте выйдем в реальный мир и попытаемся ему что-нибудь продать!»

*Из книги «Hard Drive»
(«Жесткий диск: Билл Гейтс
и создание империи Microsoft»).*
1992 год

Спроси вы меня тогда, как вырастет Microsoft, мы с Полом [Алленом] уверенно ответили бы: все программы, какие нужны компьютерному миру, вполне могут создать сто человек. Если бы вы в тот момент сказали, что на компанию будут работать пять тысяч программистов, мы в сомнении покачали бы головами.

CNNMoney/Fortune.
2 октября 1995 года

.....

Электронные книги

Я перечитал множество заумных книжек, и мне нравится перелистывать их страницы. Однако электронные устройства — тоже неплохи. В конце концов цифровые книги победят. Они легкие и очень удобны для обмена файлами. Так что со временем победа будет за ними.

Mail Online.
12 июня 2011 года

Экономический кризис

История этого кризиса войдет в хрестоматии, и по ней десятилетиями будут учиться новые экономисты. Должна же быть хоть такая польза от всех этих мучений. Кредитные механизмы в финансовых сделках — очень опасная штука. Ведь Уоррен Баффетт уже говорил, что деривативы — это оружие массового уничтожения. Тогда к нему не прислушались... А потом последовало это самое массовое уничтожение.

*CNBC Town Hall Event.
Колумбийский университет.
12 ноября 2009 года*

Образование

Примерно четверть наших учителей — очень хорошие специалисты. Если бы удалось подтянуть остальных до этого уровня, Америка сразу взлетела бы в мировом образовательном рейтинге. А теперь подумаем, как работает лучшая четверть наших преподавателей. Меня удивляет, что никто не интересуется этой проблемой. Как учитель успокаивает расшумевшийся класс? Как он ухитряется удерживать внимание всех учеников? Мы должны оценить то, что делают лучшие, а затем стимулировать остальных, чтобы те изучали прогрессивные методы.

*Newsweek.
20 декабря 2010 года*

Если бы у меня в те годы не было великолепных учителей, я так и не понял бы, сколько кайфа скрыто в точных науках и математике. Кстати, учитель биологии у меня был плохой, и только взрослым я осознал: эй, а ведь биология, пожалуй, вообще самая интересная наука. И жаль, что она прошла мимо меня.

Black Enterprise.
Октябрь 2011 года

.....

Реформа системы образования

В школах можно организовать группы продленного дня, [так чтобы] ученик, испытывающий трудности, например, с математикой, мог смотреть видеолекции и отрабатывать в диалоговом режиме упражнения, составленные специально для него. При этом не требуется большой штат взрослых, поскольку учебные этапы обеспечиваются современными технологиями.

Ebony.
Октябрь 2011 года

У нас есть две теории, как можно... изменить здесь порядок вещей. Одна — повысить качество преподавания. [Это] предполагает реальное изучение причин успеха одних учителей и неважных результатов других. Совершенно очевидно, что выдающиеся преподаватели применяют некие «магические» методики. В то же время никто даже не пытается передать эти навыки другим учителям. Один из способов изменить ситуацию в образовании... обратная связь. Приглашайте коллег на свои уроки — пусть смотрят, что вы делаете. А если в классе есть цифровая камера, вы можете сами проанализировать свою работу.

Black Enterprise.
Октябрь 2011 года

.....

Эффективные совещания

Собираясь на совещание, я всегда держу в голове конкретные вопросы. Мы стараемся не вести светские разговоры (особенно в кругу коллег, которых я хорошо знаю), а сразу начинаем обсуждать наши промахи, потерянных клиентов или чрезмерно высокие накладные расходы в подразделениях. Поговорили и разошлись. Все! Проблем всегда больше, чем отпущенного нам времени, так зачем же терять драгоценные минуты.

New York Times News Service/Syndicate.
19 февраля 1996 года

Мы никогда не тратим время на разговоры о том, что делаем хорошо. Это не в нашем стиле. На каждом совещании вопрос ставится примерно так: «Да, мы победили в семи категориях, но что произошло в восьмой?»

Newsweek.
1 декабря 1996 года

.....

Сотрудники

Заберите у нас двадцать лучших людей и, попомните мое слово, Microsoft потеряет всю свою значимость.

*Из книги «Masters of Enterprise»
(«Мастера предпринимательства»).*
1999 год

В нашей компании умные люди на любом месте должны иметь право проявить инициативу.

*Из книги «Business @ The Speed of Thought»
(«Бизнес со скоростью мысли»).*
1999 год

Мы в Microsoft поняли, что Интернет становится пространством, вокруг которого разворачиваются сенсационные события, выслушав рассуждения одного из наших сотрудников. Так что теперь он у нас — активист перемен.

*Из книги «What the Best CEOs Know»
(«Что знают лучшие руководители:
7 выдающихся лидеров и их уроки
о преобразовании любого бизнеса»).*
2005 год

Как поощрять людей к участию в благотворительности

Я всегда говорю богатым людям: «Вы хотите заниматься борьбой с данным заболеванием? Мы можем предложить участие в проблемах такого-то региона или целой страны — все, что пожелаете». Нам постоянно приходится выслушивать сетования, в которых перечисляются направления благотворительной деятельности, где затевались великие дела, благополучно впоследствии заглохшие. А все потому, что некому было подтолкнуть начинание на следующий уровень.

The New Yorker.
24 октября 2005 года

Политика в области энергетики

Легко сказать: дайте нам энергию, которая будет стоить вчетверо дешевле электричества от станций, работающих на угле, и которая не связана с выбросами CO₂ в атмосферу. К этой цели ведет много путей, и каждый из них вызовет у реального трезвомыслящего человека следующую реакцию: «Ничего себе! Да тут столько трудностей, что до конца и не добраться». Печально, что некоторые описывают данную проблему как очень простую. Она не простая, и если мы этого не поймем, хуже будет для всего общества, поскольку тогда ни научные исследования, ни технические разработки не получат достойного финансирования.

Technology Review.
1 сентября 2010 года

Если вы изобретательны, начните со своего дома. Установите на крыше солнечные батареи — будет круто! Но если вы действительно заинтересованы проблемой энергетики во всей ее полноте, то поймете, что ее решение в строительстве [крупномасштабных солнечных] электростанций в пустыне.

Wired.
Июль 2011 года

.....

Предприниматели

Поверьте, когда на кого-нибудь нисходит дух предпринимательства, наделяя его фанатизмом и способностью изобретать нечто новое, ценность, которую он добавляет окружающему миру, феноменальна. Если он придумает новые технологии — это круто! И ему не обязательно знать, как это поможет людям. Но польза будет непременно — в образовании, в медицинских исследованиях, всего не перечесать.

Technology Review.
1 сентября 2010 года

Предпринимательский образ мышления продолжает процветать в Microsoft, поскольку одной из наших главных целей остается «самореинкарнация». Мы должны быть уверены: на смену нашим продуктам придут только наши программы.

Industry Week.
20 ноября 1995 года

Искоренение болезней

Болезням подвержено население и богатых и бедных стран, но тактика «просачивания богатства» в конечном счете всегда «работает» на бедных. Дело в том, что компенсация высоких затрат на первоклассные медицинские разработки происходит за счет богатых государств, а затем начинается производство дженериков, которые продают бедным за гроши. В результате выигрывают все.

*Из книги «Creative Capitalism»
(«Креативный капитализм»).*
2008 год

Не всегда болезнь удастся победить. Иногда [как это сейчас происходит со СПИДом] удастся загнать ее в определенные рамки и не дать распространиться до масштабов пандемии, когда от нее (как когда-то от малярии) умирают тысячи детей. Здесь нас ждут грандиозные достижения, поскольку до сих пор усилия были явно недостаточны.

Telegraph.
1 февраля 2004 года

Этиловый спирт

Что бы ни говорили по этому поводу, использование этилового спирта как автомобильного горючего не имеет ничего общего с сокращением выбросов углекислого газа в атмосферу. Это просто форма сельскохозяйственных субсидий. Если для производства биотоплива использовать первоклассные земли, то вы начнете конкурировать с теми, кто выращивает пищевые продукты. Иначе говоря, переместив энергетику в сферу сельского хозяйства, вы взвинчиваете цены на продукты питания. Богатым данная ситуация не страшна. А вот для бедных это серьезная проблема, так как в их семейном бюджете расходы на еду составляют львиную долю.

Wired.

Июль 2011 года

Неудачи

Я всегда жестко относился к неудачам. Для нашей компании вообще нехарактерно анализировать успехи — это не в нашем стиле. Мы достаточно безжалостны к разного рода провалам.

*Из книги «Masters of Enterprise»
(«Мастера предпринимательства»).*
1999 год

Семейная жизнь

Семья для меня — главное в жизни. Я всегда знал, что когда-нибудь женюсь и заведу детей. Знаете, семейная жизнь — это и есть прибежище для души, именно в ней царят настоящие общность и сотрудничество.

ABC 20/20.

30 января 1998 года

У меня не было ни одного выходного, когда мне было двадцать лет. Ни одного! И я до сих пор фанатично работаю, хотя и немного меньше. Я играю в теннис и в бридж, провожу время со своей семьей. Я езжу по городу в обычном «мерседесе», но раньше у меня был «лексус». Семейным автомобилем служит «порше», а впятером мы ездим на минивэне. Моя старшая дочь занимается верховой ездой, поэтому мы часто ездим на ее выступления. Дети — это важная часть моего расписания

Mail Online.

12 июня 2011 года

Если вы решили жениться и завести детей и хотите, чтобы брак был удачным, придется отказаться от слишком фанатичного отношения к работе.

Wired.

Май 2010 года

Отношение к моде

Был в моей жизни момент, когда мама пыталась объяснить мне, как должна сочетаться расцветка рубашки и галстука... Думаю, когда дело касается моды, люди обычно прислушиваются к советам своих матерей. Я не претендую на особые познания в этой области и в течение рабочего дня даже не смотрю, какого цвета на мне галстук. Но если кому-то из окружающих приятно отметить, что я не ошибся с выбором, я рад за них... Нет, я, конечно, немного разбираюсь в этом, но ниже среднего уровня.

Playboy.

Июль 1994 года

Фастфуд

Я чаще других захожу в ресторанчики McDonald's, но только потому, что не готовлю дома. Что касается культуры фастфуда, я ценю и уважаю эту традицию. В этом смысле я ваш человек.

Playboy.

Июль 1994 года

Отец

...мой отец своими поступками всегда дает мне пример для подражания... и в университете, и в разговорах на острые политические темы, и в вопросах войн, и в своей выдающейся юридической карьере... Именно ему мы обязаны эффективностью нашего фонда, именно он посоветовал мне не затягивать с этим начинанием, привлек наше внимание к некоторым ключевым проблемам, помог в организации того, что сейчас выросло в сильную команду единомышленников, работающих со мной с утра до ночи. В общем, мой отец — тот человек, на которого я надеюсь походить и быть достойным его во всем.

*Шоу Чарли Роуза.
22 декабря 2008 года*

Страх

К страху необходимо прислушиваться, но его не следует проявлять. Где-то на периферии у меня всегда живут определенные страхи. К страху я отношусь как к постоянному фактору в своей жизни.

*Playboy.
Июль 1994 года*

Борьба со СПИДом и ВИЧ

Необходимо найти средства, которые позволят женщинам самостоятельно заботиться о своем здоровье. Здесь не важно, о каких женщинах мы говорим, — это может быть верная жена и мать маленьких детей или работница секс-индустрии, пытающаяся где-то в трущобах заработать себе на пропитание. Нам не важно, где она живет, что она собой представляет, чем занимается. Всякая женщина вправе защищать свою жизнь, не спрашивая на это разрешения у своего партнера.

*Keynote speech (Программная речь).
16-я Международная конференция по СПИДу.
13 августа 2006 года*

Страны «первого мира»

Богатые страны могут позволить себе переплачивать за любые товары. Мы не разоримся, переплачивая за лекарства и за энергию, мы можем взвинтить цены на продовольствие и платить сколько угодно за натуральный хлопок.

*Wired.
Июль 2011 года*

Чтобы удержать неограниченный рост нашего богатства, нам придется очень многое переkreить.

*Из книги «The World is Flat»
(«Плоский мир»)
2005 год*

Фонд Билла Гейтса

Девиз нашего фонда таков: все человеческие жизни драгоценны в равной степени. От малярии умирает больше людей, чем от любого вида рака. Смерть трехлетнего ребенка от малярии — далеко не то же самое, что смерть человека от сердечного приступа или онкологии, когда ему далеко за семьдесят. К тому же весь мир тратит огромные суммы на борьбу с раком, поэтому вклад не окажет большого влияния в этой области.

Mail Online.

12 июня 2011 года

Работа в фонде действительно увлекла меня. Я нашел в ней те же элементы магии, из-за которых когда-то любил работу в Microsoft.

BusinessWeek.

12 февраля 2009 года

Приходится узнавать много нового, объединять самых влиятельных людей планеты, рисковать, чувствуя, что из этого можно получить грандиозные результаты, — вот что роднит мою нынешнюю работу с тем, чем я занимался раньше.

BusinessWeek.

12 февраля 2009 года

[Одно] отличает управление фондом от работы в бизнесе — вас не окружают разъяренные клиенты, готовые загрызть за любую ошибку. Нет конкурентов, так и норовящих переманить вашу клиентуру, и биржевых котировок, своими скачками вверх и вниз сообщающих, как идут ваши дела. Отсутствие естественной петли обратной связи означает: как благотворительный фонд мы должны с еще большей осторожностью выбирать себе цели и быть предельно честными с самими собой, когда их не достигаем.

Bill & Melinda Gates Foundation Annual Letter
(Ежегодное послание Фонда Билла и Мелинды Гейтс).
2009 год

Мы планируем рождаемость. Мы финансируем исследования, направленные на повышение урожайности. Некоторые считают, что к помощи бедным науку привлекать не следует. Все разговоры о том, кто какую операционную систему предпочитает, звучат глупо рядом с вопросами, связанными с голодом или смертью.

Newsweek.
30 июня 2008 года

Будущее технологий

Не будем говорить о перспективах транспорта, но в остальном почти все, о чем вы сейчас читаете в научной фантастике, в ближайшее десятилетие станет вполне зримой реальностью. Виртуальное присутствие, виртуальные миры отображают происходящее в существующем мире и все, что интересует людей. Такое перемещение в пространстве — способ взаимодействия с машиной. Думаю, любые серьезные инвестиции в эту сферу на исследовательском этапе окупятся в ближайшее десятилетие.

D5 Conference: All Things Digital
(Пятая ежегодная конференция
газеты «All Things Digital».)
30 мая 2007 года

«Ботаники»

Если под этим словом вы подразумеваете готовность взять 400-страничную книгу о вакцинах, описывающую, в каких случаях они действуют, а в каких нет, изучить ее, а затем, опираясь на полученные знания, подтолкнуть других к расширению своего кругозора, тогда, безусловно, я — «ботаник». Охотно признаю себя виновным.

Mail Online.
12 июня 2011 года

Если быть «ботаником» означает, что вы способны всю ночь с неослабевающим интересом изучать возможности своего компьютера, то такое описание полностью подходит ко мне. Я не вижу ничего унижительного в этом слове. Однако вот вам настоящее доказательство: никогда в жизни я не пользовался карманными пластиковыми вкладышами для авторучек. А без этого какой же я «ботаник»?

*New York Times News Service/Syndicate.
5 августа 1996 года*

.....

Застать врасплох

Иногда нас действительно застают врасплох. Например, когда появился Интернет, мы восприняли его пятым или шестым в ряду приоритетов... Но в какой-то момент всем стало ясно, что это более значительное и глубокое, чем мы признали в своей стратегии, явление, которое развивается гораздо быстрее.

*Fortune Magazine.
20 июля 1998 года*

Сделать правильно

В каждом выпускаемом нами на рынок программном продукте есть «фичи» *, не включенные в него, хотя я и прошу сделать это. И команда разработчиков программы знает о данном недостатке. Таким образом, вы никогда не продаете идеальные программы. И слава богу, что это так, иначе чем бы вы занимались потом?

Newsweek.

21 июня 2008 года

Деньги на благотворительность

Мы не измеряем свои заслуги выделяемыми суммами. Сначала составляем список двадцати самых страшных болезней-убийц и все, что было сделано, оцениваем с точки зрения затрат на одну спасенную жизнь и реальных результатов, отражающих реальное улучшение дел в этой области. Это очень интересная работа, но при этом на нас лежит огромная ответственность... Примерно так же чувствуют себя родители. Большинство самых важных вещей в жизни строятся по этому же принципу. А иначе что нам дает силы вставать по утрам?

The New Yorker.

24 октября 2005 года

* Ключевые характеристики, особенности и свойства программы. — *Примеч. редактора.*

Отдавая деньги, нужно быть таким же осторожным, как и в процессе их зарабатывания. Следует заручиться гарантией, что они пойдут на доброе дело. Если тратить деньги не думая, они все улетят за секунду.

ABC 20/20.

30 января 1998 года

Возмутительно, что такие проблемы, как малярия, не привлекают достаточного общественного внимания. Сначала мы дали на ее решение небольшой грант (около тридцати миллионов долларов) и услышали: «Ничего себе! Да это же самое крупное частное пожертвование за всю историю исследований в данной области!» А я подумал: «Да неужели!»

The New Yorker.

24 октября 2005 года

.....

Финансирование неамериканских благотворительных организаций

Если задаться вопросом, где скрывается самая большая несправедливость, следует рассмотреть ситуацию со всех точек зрения. Я имею в виду, что Америка отстаивает очень многие непреходящие ценности. Она выступает за инновации, которые обеспечиваются капиталистическим обществом. Она борется за политическую свободу. Но кроме того, она борется против неравенства.

CNN.

5 октября 2008 года

Всемирное здравоохранение

Всемирное здравоохранение — это наша пожизненная цель. Пока мы не облегчим бремя, лежащее на бедных, пока не сократим разрыв между ними и нами, данная проблема будет оставаться нашим приоритетом. Я не настолько глуп, чтобы заявлять: задача скоро будет решена. Но это наша цель.

The New Yorker.
24 октября 2005 года

Мировой прогресс

Мир становится лучше, но недостаточно быстро и не для всех.

Из книги «*Creative Capitalism*»
(«Креативный капитализм»)
2008 год

Доверие к интуиции

Рациональные соображения действуют только до определенного предела.

*Из книги «Creative Capitalism»
(«Креативный капитализм»).*
2008 год

Google

Они сталкиваются с теми же проблемами, что и мы. Они нанимают умнейших людей. Они вышли на передовые позиции в области исследований, а быть в этом первыми — очень выгодно. Со временем они останутся почти без конкурентов. Вот вам изумительный пример того, что может произойти, когда встречаются два парня, одержимых великой идеей, и добиваются фантастического успеха.

*CNBC Town Hall Event.
Колумбийский университет.
12 ноября 2009 года*

Это великая компания.

*BBC News Online.
24 января 2004 года*

.....

Иск правительства против компании Microsoft на основании антимонопольного законодательства

Здесь вы видите: правительство США по сути признало, что наши программы слишком хороши.

CNET.
27 января 1998 года

Истиной остается лишь факт, что мы не сделали ничего плохого.

Playboy.
Июль 1994 года

Я абсолютно убежден, что не было бы никаких дискуссий с Министерством юстиции, если бы кое-кто из наших конкурентов не пришел к выводу, что им не по силам встретиться с нами в открытой борьбе на рыночном пространстве. Они поняли: их продукция сама по себе не выдерживает конкуренции, поэтому им выгодно было использовать государственные рычаги, чтобы навредить нам. Последние слова я использую с полной ответственностью, так как предъявленное нам требование поставлять своим клиентам программные продукты с удаленными функциями ведет к распространению урезанных программ.

Keypnote speech (Программная речь).
Университет Сан-Хосе.
27 января 1998 года

Когда твое правительство подает на тебя в суд, положение не из приятных. Не подумайте, что я сидел в зале суда, усмехаясь про себя: «Ха-ха-ха, все равно сделаю, что хочу». Нет, в эти минуты я думал, что худшего со мной еще не случилось.

ZD Net.
28 января 1998 года

Гарвард

Жизнь в Гарварде дала мне феноменальный опыт. Меня увлекла наука. Я ходил на множество разных курсов, на которые даже не был записан.

Commencement address
(Выступление на Актовом дне).
Гарвардский университет.
7 июня 2007 года

Там было с кем поговорить. Умные люди каждый день подбрасывали мне пищу для ума. При этом не обязательно было ходить на занятия.

Из книги «Microsoft Rebooted»
(«Перезагрузка Microsoft:
как Билл Гейтс и Стив Балмер
перестроили свою компанию»).
2004 год

Наем сотрудников

В первую очередь мы ориентировались на выпускников школ. Среди ведущих сотрудников было совсем немного опытных, таких как Чарлз Симони, например. Нанимая основную часть программистов, мы искали людей с открытым, не замусоренным сознанием, в котором еще не укоренились другие подходы. Такие люди были готовы учиться нашим методам разработки программ, принося в работу свой энтузиазм, что мы считали ключевым фактором успеха.

*«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год*

Нам нравятся заинтересованные люди, горящие работой, болеющие за продукт, технологии, люди, искренне верящие, что в нашей области можно творить чудеса. Мы умеем находить талантливых сотрудников, которым комфортно работать, дискутировать и обмениваться вопросами с такими же прекрасно подготовленными специалистами, как они сами.

*Keypnote speech (Программная речь).
Университет Сан-Хосе.
27 января 1998 года*

.....

Привлечение иностранных специалистов

Размещая свою производственную деятельность за рубежом, многие предприниматели ставят цель сэкономить средства. [Но] это далеко не главное. Главное — качество, инновации, скорость развертывания производства. С точки зрения рабочих процессов ситуация с наймом специалистов становится все сложнее. Мы нуждаемся в определенном разнообразии, особенно в сфере исследований, где можно опереться на имеющуюся команду талантливых сотрудников. Несомненно, если бы таких было легко нанимать в США, мы и работали бы больше здесь.

*Morning Edition, NPR.
29 апреля 2005 года*

Мы можем привлечь к нашей работе впятеро больше людей, чем раньше, используя их таланты и энергию.

*Из книги «The World is Flat»
(«Плоский мир»)
2005 год*

Крайне важно, что мы создали у себя в компании творческую среду, где могут успешно сотрудничать таланты из разных стран. Мы полагаемся на квалифицированных иностранных специалистов с их глубокими знаниями математики, естественных наук, большими творческими способностями, культурологическим потенциалом, позволяющим грамотно адаптировать наши продукты к мировым рынкам.

*New York Times News Service/Syndicate.
20 декабря 1995 года*

Его дом

Приходя к нам в гости, вы получаете электронный брелок, в котором закодированы ваши вкусы и предпочтения. По мере того как вы будете переходить из комнаты в комнату, будут появляться ваши любимые картины в сопровождении любимой музыки, телевизионные шоу или фильмы, которые вам нравятся. Эта самообучаемая система учитывает все высказанные ранее пожелания, помнит музыку и картины еще с ваших прежних визитов, так что можно снова выбрать их или что-нибудь аналогичное.

Time.

13 января 1997 года

Самооценка

Размышлениям о бизнесе я отвожу, может быть, 10 процентов своего времени. Бизнес не настолько сложен, и я не указал бы на своей визитке это занятие как профессию. В действительности я ученый (если не обманываюсь в этом сам). Читая, например, о том, как великие ученые Крик и Уотсон открыли ДНК, получаю огромное удовольствие. Рассказы о блестящих карьерах в мире бизнеса меня так не увлекают. Допустим, я получил бы два года в придачу к своей жизни, которые потратил на учебу в бизнес-школе. Не думаю, что эти знания помогли бы мне лучше работать в Microsoft.

Playboy.

Июль 1994 года

.....

Каким он останется в людской памяти

Знаете ли вы, да и знает ли кто-нибудь, как обо мне будут вспоминать? Может, как о партнере Уоррена Баффетта по бриджу? А может, не будут вспоминать вообще.

CNN.

5 октября 2008 года

.....

Как время смягчило его

Сейчас я уже не думаю, как раньше, что IQ решает все. Для успеха, помимо высокого IQ, вы должны уметь делать выбор и широко мыслить.

Time.

13 января 1997 года

Пока мне не исполнилось тридцать, я просто работал и работал. Теперь я иду домой на ужин.

Wired.

Май 2010 года

IBM

Люди легко забывают, насколько глубоким было влияние IBM в нашей отрасли. Беседуя со специалистами, недавно пришедшими в эту область деятельности, вы никакими словами не сумеете донести до них существовавшую в те времена обстановку прессинга со стороны IBM.

«Triumph of the Nerds»
(«Триумф „ботаников“»).

PBS.

Июнь 1996 года

Отношения между IBM и Microsoft всегда можно было определить как столкновение культур. Сотрудники IBM — это застегнутые на все пуговицы корпоративные функционеры. А ребята из Microsoft — одержимые хакеры. Эта напряженность особенно ярко проявилась во время разработки OS/2.

«Triumph of the Nerds»
(«Триумф „ботаников“»).

PBS.

Июнь 1996 года

Идеальный работник

Когда очень умный от природы и хорошо образованный человек вносит большой вклад в общее дело, это здорово! Если же он вдобавок не обладает энергетикой высочайшего уровня, то наша компания не самое подходящее место для него. Это любопытный факт. Очень тонкий нюанс, но он налицо.

*«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год*

Умные люди должны быть в состоянии понять все что угодно, располагая достаточным количеством фактов.

*Из книги «Showstopper! The Breakneck Race to Create
Windows NT and the Next Generation at Microsoft»
(«Шоустоппер! Головокружительная гонка создания
Windows NT и новое поколение Microsoft»).
1994 год*

Иммиграционная политика

Я думаю, каждая страна должна стремиться, чтобы в нее беспрепятственно въезжали высококвалифицированные специалисты. Я рьяный сторонник этой идеи, хотя на ее пути есть определенные политические препятствия. И все же свобода миграции — великое дело.

*Reuters.
21 марта 2007 года*

Интернет

Прелесть Интернета в его открытости. Им нельзя управлять, в нем нельзя господствовать, его нельзя уничтожить, поскольку он представляет собой постоянно изменяющуюся последовательность связей.

CNNMoney.

3 марта 1998 года

Выпуск новых продуктов на рынок

При разработке нового программного обеспечения всегда приходится решать, на что ориентироваться первым делом — на срок выполнения или на полную реализацию задуманных функций... Для сотрудников Microsoft привычна работа с опережением графика (когда речь идет о выпуске новых продуктов). Мы можем позволить себе такое опережение. Чего мы не можем себе позволить — это задержек.

Telegraph.

1 февраля 2004 года

iPhone

Список запрещенных вещей в нашем доме невелик, но все же iPod и iPhone мы нашим детям не даем.

Мелинда Гейтс.

Telegraph.

11 февраля 2010 года

Мне iPod ни к чему. Для того чтобы послушать музыку, мобильного телефона вполне достаточно. Думаю, в будущем многие придут к такому же мнению.

The Big Idea.

CNBC.

8 мая 2006 года

.....

Работники сферы информационных технологий

Компании тратят фантастические деньги на содержание персонала, работающего с информацией. Успех компании в огромной степени зависит от того, насколько успешно люди справляются со своими задачами. В связи с этим оснащение их рабочих мест — проблема не только начальника IT-отдела. Задайте вопрос: «Эти сотрудники выполняют канцелярскую работу?» Если ответ положителен, им, скорее всего, придется уйти из компании. Другой вопрос: «Эти работники занимаются мыслительной деятельностью?» В случае положительного ответа вы должны снабдить их самыми лучшими средствами, сделать для них труд настолько интересным, чтобы такие условия привлекли в вашу компанию максимальное число умных сотрудников. На самом деле это уже рабочая проблема генерального директора.

CNNMoney/Fortune.

12 апреля 1999 года

Индустрия информационных технологий

Каждый год нашего существования мы пребывали в восторге от того, как быстро все меняется в нашей отрасли. Все было бы хорошо, не будь этот бизнес сопряжен с таким риском.

Newsweek.

30 июня 2008 года

Эта индустрия развивается очень быстро, и ведущая позиция не гарантирована никому... Наша ситуация гораздо лучше, чем у других, но и мы не защищены от неприятностей.

InfoWorld.

21 ноября 1994 года

Дети

[Дженнифер, его трехлетняя дочь] — рыжая малышка с карими глазами. Самое счастливое существо, какое я когда-либо встречал. Все, что она делает, вызывает у меня восторг. Поглядите, как она просыпается по утрам... «Папочка, можно мне встать?» Я захожу и беру ее на руки. Я люблю носить ее на руках, да и ей это тоже нравится. У нее сейчас самый подходящий размер для этого, так что она просто с меня не слезает.

Newsweek.

30 августа 1999 года

Чем активнее вы навязываете им свой выбор, тем упорнее они будут ему сопротивляться.

Pomona College.
20 марта 2011 года

.....

Дети, играющие в Xbox *

А почему бы и нет? Это лучше, чем просто сидеть и пассивно смотреть телевизор, тем более здесь подключается элемент общения. Разумеется, я не приветствую подобные развлечения, когда ребенок должен читать книгу или делать домашнее задание. Родителям следует самим планировать время своих детей, но в это расписание вполне можно включить и интерактивные игры, тем более что они становятся лучше с каждым годом.

Morning Edition, NPR.
29 апреля 2005 года

* Игровая приставка первого поколения. — *Примеч. редактора.*

Более добрая и деликатная Microsoft

Возникает огромная ответственность, когда, устанавливая контакты, вы становитесь участником более широкого диалога: обращаясь в Вашингтон, превращаетесь в адресата нежелательной почты; апеллируя к Брюсселю, соприкасаетесь с событиями, которые там назревают. А теперь о том, что наша компания стала добрее и деликатнее... для нас это было важно все годы, когда нам сопутствовал успех. Мы совершенствовали свой опыт общения частично и благодаря допущенным ошибкам. У нас хватало ума и мужества, чтобы честно смотреть в лицо своим промахам.

*Из книги «Microsoft Rebooted»
(«Перезагрузка Microsoft:
как Билл Гейтс и Стив Балмер
перестроили свою компанию»).*
2004 год

Проблемы с девушками в колледже

Жить в Редклиффе было очень весело. Там было много женщин, а парни в большинстве своем представляли собой эдакий тип, характерный именно для математических факультетов. При таком раскладе у меня были все шансы — если вы понимаете, о чем я. Вот тут-то я и усвоил один печальный урок: шансы — это одно, а реальный успех — это другое.

*Commencement address
(Выступление на Актовом дне).
Гарвардский университет.
7 июня 2007 года*

Уход из Microsoft

Целых тридцать три года я занимался одним и тем же... Мне придется приспособливаться. Если бы не фонд — это сложная и увлекательная работа, — если бы не он, мне бы пришлось туго, потому что я не из тех, кто любит бездельничать.

Seattle Post-Intelligencer.
23 июня 2008 года

Какие деньги оставить детям

Не думаю, что детям будет полезно получить в наследство огромные суммы. Уверен, это просто разрушительно для их мировоззрения, жизненных планов, самооценки, отношений с друзьями, сотрудничества с ними. И это очень плохо для всего общества в целом.

CNN.
5 октября 2008 года

Это будет незначительная часть моего капитала, которая послужит стимулом к тому, чтобы дети сами искали свой путь в жизни. Зато они получают фантастическое образование — полностью за мой счет. Ну и, разумеется, мы будем покрывать все расходы, связанные со здоровьем. Однако для серьезного дохода они должны найти работу себе по душе и заниматься делом. Сейчас это обычные дети. Они выполняют свои обязанности по хозяйству, а я даю им карманные деньги.

Mail Online.
12 июня 2011 года

Наследие

Наследие — это глупость. Я не хочу иметь наследие. Мне достаточно того, что благодаря нашей работе детская смертность снизилась с девяти до четырех миллионов человек в год.

Mail Online.
12 июня 2011 года

Linux

В обстановке пиратства нашим программам легче конкурировать с пакетами Linux.

CNNMoney/Fortune.
17 июля 2007 года

Нормальная жизнь

Иногда меня спрашивают, почему у меня нет своего самолета... А зачем? К таким вещам легко привыкнуть, а это, по-моему, плохо. Вы забываете нормальный образ жизни и рискуете подорвать здоровье. Так что я сознательно сдерживаю такие желания — это вопрос самодисциплины. Если я когда-нибудь не удержусь в своем самоограничении, будет очень неловко. Но я стараюсь, чтобы такого не случилось.

Playboy.
Июль 1994 года

Людей портят те вещи, которые отчуждают их от чего-то по-настоящему важного. Не хочу привыкать к такому статусу, когда тебя у подъезда дожидается личный шофер. Странно жить не так, как все.

Playboy.
Июль 1994 года

.....

Любовь к работе

Я ни с кем не хотел бы поменяться местами, и главная причина, почему мне так нравится моя работа, состоит в том, что от нас требуется все время сохранять свое превосходство.

«Triumph of the Nerds»
(«Триумф „ботаников“»).
PBS.
Июнь 1996 года

.....

Удача

Это ненормально, когда в жизни тебя все время сопровождает удача. В то же время без нее я не смог бы добиться того, чего добился.

CNBC Town Hall Event.
Колумбийский университет.
12 ноября 2009 года

«Macintosh»

«Мас» — это очень важная веха на нашем пути. Не только из-за того, что благодаря этому компьютеру Apple завоевала позиции главного генератора новых идей на компьютерном рынке, но еще и потому, что с этой машиной на сцену вышло явление графического интерфейса. [В те годы] люди не верили в подобные вещи. Лишь компания Apple сделала ставку на эту новинку — вот почему и мы с самых первых своих шагов в отрасли плотно подключились к разработке приложений для «Macintosh». Мы поняли, что они были правы, и поставили на их карту. Сейчас все машины работают именно так, и для нас это нормально, но в те годы это было революционным расширением границ.

*«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год*

Принятие решений

Процесс принятия решений в нашей компании был очень простым. Мы собирались на совещания, в которых я обязательно участвовал, и вместе принимали эти решения. Не было никакой путаницы, никаких интриг, не было ни обширной переписки, ни протоколов, в которых пытаются разъяснить все и всем. Так все и делалось. Для этого не нужны начальники планового и финансового отделов.

*Из книги «Microsoft Rebooted»
(«Перезагрузка Microsoft:
как Билл Гейтс и Стив Балмер
перестроили свою компанию»).*
2004 год

Не принимайте одно и то же решение дважды. Лучше потратьте больше времени и сил на принятие твердого решения в первый раз, чтобы не возвращаться к вопросу без надобности... В конце концов, зачем вообще беспокоиться, если обдумывание вопросов ни к чему не приводит?

*New York Times News Service/Syndicate.
8 октября 1997 года*

Ошибки

В те первые дни мы ошибались сплошь и рядом. В этом нет ничего странного — мы были среди первых в отрасли, поэтому должны были делать больше ошибок, чем другие.

*«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год*

Многие наши ошибки были связаны с тем, что на некоторые рынки нам не удалось выйти так быстро, как надо было. Наши возможности всегда ограничивались числом нанимаемых специалистов, а поскольку нас никто не освобождал от прежних обязательств перед клиентами и от управления налаженными процессами, мы всегда балансировали на грани.

*Forbes.com.
1 декабря 1997 года*

Малярия

Итак, на территории США малярия побеждена, и у нас уже нет необходимости в противомаларийной вакцине. В этом есть и один грустный момент: отпала необходимость в целой плеяде блестящих умов, которые работали над этой проблемой.

*Из книги «Creative Capitalism»
(«Креативный капитализм»).*
2008 год

У меня в голове не укладывается, почему так мало денег выделялось на исследование малярии. Что мешало богатому миру приложить хоть какие-то усилия? Неужели нас действительно не волнует эта проблема, раз на Америке она не сказывается? Человеческие страдания, вызываемые малярией, не поддаются описанию. По многим оценкам, эту болезнь можно считать самым страшным бедствием на планете. Я просто не могу, сидя в удобном кресле, произнести: «Переходим к следующему вопросу, а малярия нас не волнует». Меня она волнует! И единственный способ успокоиться — остановить малярию. Вот этим мы с вами и займемся.

The New Yorker.
24 октября 2005 года

Менеджеры

У нас очень много менеджеров, способных к самостоятельной работе, уважающих труд своих подчиненных, которые не утрачивают практические навыки, позволяющие в любой момент включиться в процесс и что-то сделать собственноручно. Такие люди понимают, чего стоит эта нагрузка, какие могут возникнуть проблемы, как выполнять такую работу, и смогут подставить плечо в самый сложный момент. У нас много менеджеров, которые верят в силу межлических отношений. Страшно смотреть на рабочую группу, которая просто плывет по течению, в которой упал боевой дух. Смотришь на все это и казнишь себя, почему ты этого раньше не заметил — ведь чем раньше такое выявишь, тем лучше. А менеджеры действительно обязаны поддерживать контакт с каждым подчиненным.

*Keypote speech (Программная речь).
Университет Сан-Хосе.
27 января 1998 года*

Как управлять сотрудниками

Да, люди действительно балуются на работе компьютерными играми. Но ведь им свойственно баловаться и карандашами. И что, отнимать у них карандаши? Нет, сейчас так обращаться с сотрудниками нельзя. Людям нужно доверять.

*New York Times News Service/Syndicate,
4 ноября 1996 года*

.....

Брак

Супружеская жизнь проще холостой. Заранее установлено, с кем я провожу свое свободное время.

Playboy.
Июль 1994 года

Я знал, что с женитьбой мне спешить не надо, поскольку я был просто одержим [персональным компьютером]. Все же это дело всей моей жизни.

D5 Conference: All Things Digital
(Пятая ежегодная конференция
газеты «All Things Digital»).
30 мая 2007 года

Все мои ожидания полностью оправдались. Теперь я веду гораздо более уравновешенную жизнь.

Newsweek.
30 августа 1999 года

Вы не поверите, но это [Мелинда] склонила меня к мысли, что пришло время жениться. (Сейчас такое ей удастся нечасто.) Это противоречило всем моим рациональным представлениям на данную тему.

Playboy.
Июль 1994 года

Разумеется, поиск жены отнял у меня уйму времени.

CNNMoney/Fortune.
17 мая 1993 года

Говорят, конкуренты Microsoft надеялись, что хлопоты семейной жизни... будут отвлекать меня от работы. После двух лет брака этого не произошло, и не думаю, что произойдет в будущем.

Working Woman.
Январь 1996 года

.....

Срок выпуска продукта

Если качество ставить на первое место, вы всегда будете сомневаться в дате выпуска продукта.

InfoWorld.
21 ноября 1994 года

.....

Совещания

Мне нравится режим «вопрос—ответ», потому что он позволяет получить представление о том, что вызывает у людей энтузиазм, а что — беспокойство.

Industry Week.
20 ноября 1995 года

.....

«Кампус» Microsoft

Я всегда полагал, что обстановка, [в которой] ведется работа над нашими проектами, должна доставлять удовольствие и напоминать университетский кампус. А идея использовать небольшие команды означает, что вы хотите обеспечить их всеми средствами, компьютерами и отдельным офисом — всем необходимым, чтобы они могли сосредоточиться на своей работе и отдаться творчеству.

*«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год*

.....

Акции компании Microsoft

Процесс акционирования стал непрекращающейся головной болью. Люди начинают путаться, поскольку цена акций не отражает вашего истинного финансового положения. Вдобавок биржевые маклеры звонят генеральному директору по разным вопросам — подшипники не должны дергать водителя, требуя от него смазки.

*Fortune.
21 июля 1986 года*

Принципы компании Microsoft

Мы всегда стояли на том, чтобы нанимать самых лучших специалистов. Если не искать самых умных, у вас ничего не выйдет. С людьми нужно быть очень разборчивым — не каждому можно доверить право писать компьютерные программы. Девяносто пять процентов сотрудников и не должны браться за сложные программы. И очень удобно, когда люди объединяются в небольшие команды.

*«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год*

Мы создавали Microsoft для того, чтобы писать лучшее программное обеспечение. В остальном мы не претендуем на звание лучших. Мы только умеем подбирать специалистов, управлять ими и выводить свои программные продукты на международные рынки. Самым главным было не рассматривать себя как сервисную компанию. Мы — компания-производитель. Однако такой подход к бизнесу, возможно, «не сработал» бы в случае другой организации.

*Forbes.com.
1 декабря 1997 года*

Внешнее впечатление от компании Microsoft и ее восприятие изнутри — разные вещи. При этом мнения сотрудников имеют некий оттенок «underdog»*.

CNNMoney/Fortune.
2 октября 1995 года

Мы всегда озабочены тем, чтобы не терять темп и оставаться впереди, понимая, что через два-три года наши программные продукты безнадежно устареют, а в нашей индустрии царит жесткая конкуренция и каждый стремится заменить наши программы своими. В этой обстановке мы все же стремимся развиваться и предлагать рынку новые идеи.

InfoWorld.
21 ноября 1994 года

* Данное выражение в среде айтишников обозначает людей, идущих к своей цели несмотря на все препятствия и небольшие шансы добиться своего. Таких соперников опасно сбрасывать со счетов. — *Примеч. редактора.*

Корпоративная культура компании Microsoft

Одним из важнейших элементов нашей корпоративной культуры является то, что мы приступаем к новому проекту с полной убежденностью: именно он является ключевым для выживания и успеха нашей компании. У нас никогда не было принято хвалиться: «Вот здорово! Наша компания в отличной форме!», поскольку мы знаем, как динамично меняется ситуация в нашей отрасли. Уж нам-то известно, что программные продукты следует менять часто и энергично. Наши клиенты всегда должны пользоваться самой последней версией Windows или Office.

Newsweek.

16 апреля 2000 года

[Существует] много проблем. Вот почему очень важно, что корпоративная культура Microsoft не поощряет нас оглядываться назад и праздновать былые успехи.

Из книги «Microsoft Rebooted»

(«Перезагрузка Microsoft: как Билл Гейтс и Стив Балмер перестроили свою компанию»).

2004 год

Масштаб в принципе «работает» против совершенства. Microsoft уже давно активно поддерживает работу в небольших командах, нацеленных на решение конкретных задач. Пока компания росла, мы беспрестанно работали над созданием организации внутри организации. Небольшие команды эффективно сотрудничают, они свободны от громоздкой структуры, тормозящей дело.

Industry Week.
20 ноября 1995 года

Каждый день мы приходим на работу, зная, что можем развалить компанию. Следовательно, нельзя расслабляться, следует делать долгосрочные инвестиции в исследования — вот главный рычаг, способный двигать нас вперед.

Keypote speech (Программная речь).
Университет Сан-Хосе.
27 января 1998 года

Корпоративная структура компании Microsoft

В компании Microsoft нет каких-то привилегированных направлений. У нас плоская организация. Иногда идеи возникают наверху и спускаются вниз, иногда это происходит наоборот, а иногда они движутся по горизонтали. Обычно дело происходит так: кто-то придумывает идею или выявляет проблему и рассылает свои соображения по электронной почте. В результате формируется «специальная команда быстрого реагирования». Затем наступает момент принятия решения — в личной беседе или по электронной почте. Если вопрос имеет стратегическое значение, подключается старший вице-президент или я сам, однако, как правило, мы даем своим сотрудникам полномочия самостоятельно принимать решения.

Information Outlook.
1 мая 1997 года

Сильные стороны компании Microsoft

Конечно, мы не всемогущи, да мы и не претендуем на то, чтобы делать все самостоятельно. Но все-таки мы делаем многое, и временной горизонт у нас побольше, чем у других.

PC Magazine.
23 июня 2008 года

Нам приходили в голову идеи, которые упустили из виду гигантские корпорации того времени. Сами же мы не перестаем анализировать возможности, упущенные нами, — идеи, которые помогли бы нам сохранить лидерство.

USA Today.
24 августа 1995 года

.....

Деньги

Думаю, что психологически отношение к деньгам у человека формируется, когда ему едва за двадцать. Сейчас я, естественно, не подхожу под определение «средний класс». Надеюсь, моя психика не слишком глубоко деформирована, когда я определяю содержание для своих детей и решаю, через какие испытания они должны пройти самостоятельно. В этом я следую принципам моих родителей.

Newsweek.
30 августа 1999 года

.....

Мать

У меня язык не повернется сказать, что я жертвую чем-то только потому, что этого просила мать. Я действительно часто делаю то, что она хотела бы, но я делаю это с удовольствием. Кроме того, мне нравятся результаты.

Newsweek.
30 июня 2008 года

«Многозадачность»

Времени в сутках постоянно не хватает, поэтому возникает большой соблазн делать по две вещи сразу. В данный момент я совершенствуюсь в одновременном чтении газеты и упражнениях на велотренажере — весьма практичная форма многозадачного режима.

*New York Times News Service/Syndicate.
25 сентября 1997 года*

Музыкальные вкусы

Мой двенадцатилетний сын всегда очень переживает за младшую девятилетнюю сестренку, когда та слушает песни с непристойными словечками. Вечно стоит крик: «Нет! Пропусти эту песню!» Поэтому я знаком только с несколькими песнями Леди Гага.

*Mail Online.
12 июня 2011 года*

Ядерная энергетика

У атомной промышленности успел сложиться отличный послужной список. Уже сменилось два поколения энергоустановок. В то же время ядерные неполадки, как правило, проявляются в виде катастроф глобального масштаба — Чернобыль, АЭС «Три-Майл-Айленд», а теперь еще и Фукусима. Такие события не проходят незаметными... Утешает, что в этой области за последние три десятилетия не отмечалось почти никаких крупных инноваций, так что здесь еще много возможностей для кардинальных изменений... Откровенно говоря, чем меньше люди будут вмешиваться в эту сферу, тем лучше. Если судить по Чернобылю и Фукусиме, человеческий фактор всегда оказывается не на нашей стороне.

Wired.
Июль 2011 года

Айтишники старшего поколения

Для меня странной выглядит сама идея, что шестидесятилетний человек пытается принимать трудные и комплексные решения по вопросу, как инвестировать в исследования и разработки или как состыковать между собой элементы наших проектов.

Telegraph.
1 февраля 2004 года

В молодости у меня не было среди знакомых людей старшего поколения. Когда мы делали микропроцессорную революцию, среди нас не было ни одного пожилого человека. Ни одного! Странно видеть, как «состарилась» наша индустрия.

Wired.
Май 2010 года

Перенаселенность

В мире сейчас живут 6,8 миллиарда человек. Это число возрастет примерно до девяти миллиардов. Если мы сумеем добиться реальных успехов в производстве новых вакцин, здравоохранении и охране репродуктивного здоровья, то сумеем снизить данный [прогноз] на 10–15 процентов. Тогда ожидаемый годовой прирост населения составит примерно 1,3 процента.

*Выступление на конференции TED
(Technology Entertainment Design).*
Февраль 2010 года

Переоценка высокотехнологичных компаний

Регулярно возникающие разговоры на эту тему — хороший признак. Он означает, что капиталовложения держатся на высоком уровне, происходит энергичная гонка инноваций, которую сопровождает здоровый страх остаться позади. Все это напоминает модное поветрие, однако за ним скрываются реальные явления, которые увлекают людей, и это хорошо.

CNNMoney/Fortune.

12 апреля 1999 года

Отцовство

Статус родителя приятен тем, что он дает долгосрочную перспективу. Привыкаешь думать в таком ключе: «Да... Знаете, хотелось бы представить, какими будут США, когда дети достигнут моего возраста... Я часто думаю, что они сейчас начинают проявлять интерес к разным вещам. Мы не собираемся подталкивать их к каким-то решениям, но мне очень хотелось бы видеть их в науке, где они могут внести такой вклад, который по-настоящему улучшит наш мир».

Morning Edition, NPR.

29 апреля 2005 года

Его родители

В своих родителях я видел образец настоящего общения и сотрудничества... они на самом деле были в некотором смысле командой. Я и сам хотел бы обладать этой магией.

Newsweek.
30 августа 1999 года

Партнерство

Мы всегда считали, что лучше всего организовать сотрудничество таким образом: IBM занимается продвижением программного обеспечения, а мы — его разработкой. Так все и происходило до тех пор, пока они не прервали отношения и не решили обходиться самостоятельно. Мы подумали: «Ну, ладно, мы теперь одни», и это было, конечно, очень, очень страшно.

«Triumph of the Nerds»
(«Триумф „ботаников“»).

PBS.

Июнь 1996 года

С самого начала бизнес-стратегия Microsoft кардинально отличалась от подходов других компьютерных компаний, существовавших в момент нашего старта. Мы решили сосредоточиться исключительно на разработке крупных программных пакетов, а не на аппаратуре и чипах — только на программах. Это была стратегия, требующая партнеров. Я думаю, образцом самого удачного партнерства за всю историю американского биз-

неса можно считать наше сотрудничество с Intel. Когда оно только начиналось, обе компании стоили раз во сто меньше, чем сейчас. И вот так, работая рука об руку, дополняя друг друга (хотя, знаете, иногда случались трения, поскольку все мы отличались силой воли и решительностью), нам удалось построить два самых преуспевающих предприятия нашей эпохи.

*Keynote speech (Программная речь).
Университет Сан-Хосе.
27 января 1998 года*

Я всегда знал, что нам не обойтись без близких деловых партнеров... что мы будем держаться друг за друга и расти вместе, что бы ни случилось. Этот вывод возник не в результате проведенного анализа — просто я давным-давно принял такое решение и оно стало частью меня самого.

*Time.
13 января 1997 года*

.....

Прошлое

Я не трачу время, вороша свое прошлое. Я просто принимаю решение, а лучший способ выполнить его — не колебаться... Надо быть бескомпромиссным и дальновидным в своем деле — это важное условие быстрого продвижения к цели.

*Forbes ASAP.
28 февраля 1994 года*

Пол Аллен

Мы были настоящими партнерами. Каждый день мы могли разговаривать часами. [А сейчас] нам приятно вспомнить о том, как сбылись наши юношеские фантазии.

Time.

13 января 1997 года

Пол сразу стал моим другом. Мы и сейчас очень близкие друзья, и я уверен, что это навсегда. Он человек, полностью нацеленный на идею. Мы с ним устраивали классные сеансы «мозгового штурма». И хотя бизнесом руководил я, это было настоящее партнерство. Он играл принципиальную роль во многих наших преобразованиях. [Но] конечно, порой между нами возникала напряженность, поскольку я всегда требовал от людей полной отдачи, в том числе и от Пола.

«Oral and Video Histories»

(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(*Smithsonian Institution*).

2003 год

Его личность

Именно таковы мои взгляды на жизнь, и здесь стоит внести ясность — я оптимист. Но при этом я нетерпеливый оптимист.

*Из книги «Creative Capitalism»
(«Креативный капитализм»).*
2008 год

Фармацевтические компании

Это приводит к парадоксу: из-за того что некоторые болезни распространены только в бедных странах, борьбу с ними финансируют не слишком щедро. Так, в средства от облысения инвестируют больше денег, чем в борьбу с малярией. Приоритеты сдвинуты к такой уродливой пропорции, поскольку облысением страдают многие представители богатой публики.

*Выступление на конференции TED
(Technology Entertainment Design).*
Февраль 2009 года

Филантропия

Вы знаете, во многих филантропических фондах дела идут не очень хорошо.

*Из книги «Reading with the Stars»
(«Чтение со звездами»).*
2011 год

Включаясь в филантропическую деятельность, сначала думаешь, что твои личные доллары будут играть мизерную роль — ведь все по-настоящему серьезное, эффективное должно быть сделано еще до тебя. Оглядываешься вокруг — и ничего себе! Если вы услышите от кого-нибудь: «Мы сейчас можем спасти человеческие жизни, тратя по несколько сотен долларов за душу», что вы ответите? «Да не может такого быть! Все это уже давно сделано!» Мы посещаем мероприятия, где собирают средства на борьбу с теми или иными болезнями и где к человеческой жизни относятся, как если бы она стоила миллионы долларов. А тут мы узнаем, что можно спасти еще больше людей, потратив по несколько сотен за человека. Нам это показалось слишком простым, чтобы быть правдой.

The New Yorker.
24 октября 2005 года

.....

Игра в бридж

Уоррен [Баффетт] и сейчас покруче меня. Он и играет намного больше — часов по двадцать в неделю. Мне далеко до него. Но ничего, пройдет года три-четыре, и я буду играть гораздо лучше, чем сейчас.

Telegraph.

1 февраля 2004 года

.....

Компьютерные игры

Нет, я не так хорошо играю, как некоторые дети. Для меня даже базовый уровень довольно сложен.

Telegraph.

1 февраля 2004 года

.....

Политика

Когда наша компания только вставала на ноги, я гордился тем, что нас никто не лоббирует и у нас нет комитета по связям с общественностью. В столицах других стран мне приходилось проводить больше времени, чем в Вашингтоне. Вот одно из свидетельств превосходства США: здесь можно создать преуспевающую компанию, не влезая в политическую деятельность любого рода.

Из книги «Microsoft Rebooted»

(«Перезагрузка Microsoft: как Билл Гейтс и Стив Балмер перестроили свою компанию»).

2004 год

Нищета

Великие достижения нашего мира омрачаются царящим в нем неравенством. Те люди, которые уже не нуждаются ни в чем, пожинают плоды прогресса, а нищим остаются лишь объедки. Подумайте, каково живетса миллиарду человек, обходящихся одним долларом в день.

*Из книги «Creative Capitalism»
(«Креативный капитализм»).*
2008 год

Сохранение корпоративной культуры

Сейчас люди уже не могут заходить ко мне каждый день, чтобы поговорить. Для этого нужно сначала обратиться к руководителю подразделения — вот так это теперь у нас организовано. Разумеется, мы стараемся сохранить прежние традиции и, располагая преимуществами огромной, устойчивой, всемирно известной компании с широко диверсифицированным производством, мы не хотели бы терять положительных сторон, характерных для небольшой софтверной фирмы.

*«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).*
2003 год

Программирование

Образцом программного обеспечения я бы назвал ту программу, о которой у человека складывается абсолютно ясное представление, как она работает. Чтобы этого достичь, нужно действительно любить программировать, стремиться к простоте кода, доводя его до немыслимого совершенства.

*Из книги «Programmers at Work»
(«Программисты за работой»).*
1986 год

Иногда я завидую людям, которые все еще продолжают заниматься программированием. После того как сам я прекратил писать программы для Microsoft, мне нравилось на совещаниях бросить то ли в шутку, то ли всерьез: «Может, мне проще посидеть один уикенд и написать все это самому?» Сейчас я уже не отваживаюсь на такие реплики, хотя думаю об этом.

New York Times News Service/Syndicate.
14 марта 1995 года

Продвижение в компании

Карьерная лестница в Microsoft устроена следующим образом: вы можете получить повышение на следующую ступень просто потому, что проявили себя лучше других при создании продукта. Очень важно подать пример. После успешного завершения какого-то проекта вы берете ребят, которые над ним работали, и представляете их настоящими героями. Надо, чтобы все поняли, что следует стараться походить на них.

Success Magazine.

Октябрь 1988 года

Общественное признание

Я не преследую цель создать себе определенный образ. Я пишу [«The Road Ahead»], знаете ли, и делюсь с читателями своими мыслями, оптимизмом, представлениями о проблемах бизнеса и о переменах, которые ждут его в будущем. Но я никогда не писал о том, как хотел бы выглядеть в чужих глазах.

The Washington Post.

3 декабря 1995 года

Когда кто-то добивается успеха, люди стараются найти этому простое и разумное объяснение. Вот так и возникают мифы. Людям нравятся романтические истории. Да, я настойчив и энергичен. Я люблю анализировать наши позиции на рынках. А дальше начинается мифотворчество: меня объявляют каким-то «суперконкурентом». Это и звучит как-то не по-человечески. Читаю о себе такое и говорю: «Нет, я не знаю этого парня».

Newsweek.

30 августа 1999 года

.....

Быстрый рост компании

Я дожид до того этапа, когда уже не вспомнить все программы, написанные мною в прошлые годы. Когда нас было сто человек, я знал лично каждого, я даже помнил номерные знаки на их машинах, знал, во сколько они приходили и уходили. Я знал, кто чем занимается. Ситуация изменилась, когда в моем подчинении оказалась тысяча человек. Я нанимал менеджеров и о них знал все. Но ниже образовался уровень неопределенности. И, разумеется, когда в компании больше десяти тысяч сотрудников, то в вашем подчинении появляются... менеджеры, которых вы не знаете в лицо.

*«Oral and Video Histories»
(«История в аудио- и видеодокументах»),
документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).
2003 год*

.....

Вручение в Гарварде почетной ученой степени

Я ждал тридцать лет, чтобы сказать: «Папа, я всегда говорил тебе, что вернусь и получу степень».

*Commencement address (Выступление на Актовом дне).
Гарвардский университет.
7 июня 2007 года*

Я хочу поблагодарить Гарвард за эту своевременную честь. В будущем году я собираюсь сменить место работы, и будет очень приятно, наконец, записать в своем резюме диплом о высшем образовании.

*Commencement address (Выступление на Актовом дне).
Гарвардский университет.
7 июня 2007 года*

Религия

В практической работе я придерживаюсь вполне научного подхода к тому, почему и как все происходит. Не знаю, есть ли Бог, но, думаю, сами религиозные принципы не утратили своей силы.

*Из программы «Talking with David Frost: Bill Gates»
(«Разговор с Дэвидом Фростом: Билл Гейтс»).*
1995 год

Я выращен в религиозных традициях. Мы с женой твердо намерены и наших детей воспитывать в лоне религии. Я верю в религиозные ценности. Но что касается сокровенных вопросов о Боге, у меня ответов на них, пожалуй, нет.

ABC 20/20.
30 января 1998 года

С точки зрения распределения временных ресурсов религия мне представляется делом не слишком эффективным. Я найду много чего делать в воскресное утро.

Time.
13 января 1997 года

Отказ от контроля

У нас определенно назрели перемены. Последние несколько лет, посвященные двум делам одновременно [выполнению обязанностей генерального директора и контролю над стратегическими вопросами], оказались достаточно трудными. [Мой перевод] был осуществлен в точном соответствии с моими ожиданиями... Теперь у меня появилось больше времени на наши продукты, чем за все прошлые годы, и я совершенно не беру в голову те вещи, о которых должен беспокоиться Стив [Балмер].

Telegraph.
1 февраля 2004 года

Ответ на предположение, что он смягчился за последние годы

Бред собачий.

Seattle Post-Intelligencer.
23 июня 2008 года

Выход в отставку

Если ежедневно говорить себе: «Нет, сейчас я не уйду — вон какой появился интересный конкурент», то вам придется умереть на работе.

Newsweek.
21 июня 2008 года

Риск

Когда идешь на риск, необходима доля безрассудства. Приходится демонстрировать веру в предлагаемые обстоятельства, заявляя: «Эй, мы собираемся запустить новый, непроверенный продукт. Давайте постараемся показать себя с наилучшей стороны».

The Costco Connection.
Ноябрь 1997 года

Робототехника

Робототехникой занимаются у нас в сотне университетов. И в каждом из них утверждают, что другие делают все неправильно.

*Из книги «The World is Flat»
(«Плоский мир»).*
2005 год

О системе образования азиатских студентов, основанной на зубрежке

Я никогда не встречал человека, который, не зная таблицы умножения, писал бы программы. Но где создаются самые интересные в мире видеоигры? В Японии! Что-то я вообще не видел там зубрил... Некоторые мои лучшие программисты — японцы. Для того чтобы придумывать что-то новое, нужно обладать хорошими знаниями.

*Из книги «The World is Flat»
(«Плоский мир»).*
2005 год

.....

Баллотироваться на государственную должность

Я, разумеется, никогда не стану политиком... по множеству причин. Меня и не выберут Я хорошо чувствую себя на своем месте — будь то Microsoft или наш фонд... Я собираюсь придерживаться того, что хорошо знаю.

The Big Idea.

CNBC.

8 мая 2006 года

.....

Вера в себя

В жизни возникают роковые моменты, когда вера в себя играет главную роль... Когда я бросил Гарвард и пригласил друзей работать в моей фирме, в этом было немало дерзкой самоуверенности. В подобных случаях очень важна вера в себя, способность ухватиться за представившуюся возможность и сказать: «Да, у нас все получится!» Таких моментов в жизни не слишком много.

CNBC Town Hall Event.

Колумбийский университет.

12 ноября 2009 года

Обмен идеями

Всякий раз, когда кто-либо из программного бизнеса хотел узнать, что мы думаем о положении дел, он приходил к нам поговорить. Согласно нашему общему видению, мы не считали свои взгляды каким-то конкурентным преимуществом. Мы просто хотели об этом поговорить и убедить других в правоте своих идей, чтобы они помогли сделать наши мечты реальностью.

«Oral and Video Histories»

(«История в аудио- и видеодокументах»),

*документальный проект Смитсоновского института
(Smithsonian Institution).*

2003 год

Кремниевая долина

У Америки есть все основания гордиться этой отраслью. [Кремниевая долина] принесла фантастическую пользу. Здесь создавались рабочие места и зарабатывались состояния. Знаете, этой историей должен гордиться каждый... ею должна гордиться наша индустрия.

Keynote speech (Программная речь).

Университет Сан-Хосе.

27 января 1998 года

Социальное неравенство

Величайшие достижения человечества состоят не в его открытиях, а в том, как эти открытия применяются для сокращения неравенства. Огромным завоеванием людей будет уничтожение этого неравенства путем развития демократии, системы государственного образования, качественного и эффективного здравоохранения и широких экономических возможностей.

Commencement address
(Выступление на Актовом дне).
Гарвардский университет.
7 июня 2007 года

Социально ответственные корпорации

Когда бизнес пытается служить беднейшим слоям населения, он не всегда может рассчитывать на прибыльность. В таких случаях должен действовать иной рыночный стимул — и таким стимулом является общественное признание. Признание укрепляет репутацию компании и импонирует клиентам. Более того, оно привлекает в организацию хороших людей.

Из книги «*Creative Capitalism*»
(«Креативный капитализм»)
2008 год

Софт

Если вы заглянете в мой мозг, то увидите, что он битком набит программами, магией программирования и верой в софт. И, знаете, я ничего не собираюсь менять.

D5 Conference: All Things Digital
(Пятая ежегодная конференция
газеты «All Things Digital».)
30 мая 2007 года

Образцом программного обеспечения я бы назвал ту программу, о которой у человека складывается абсолютно ясное представление, как она работает. Чтобы этого достичь, нужно действительно любить программировать, стремиться к простоте кода, доводя его до немыслимого совершенства.

Из книги «Programmers at Work»
(«Программисты за работой».)
1986 год

К программированию я отношусь с безграничным оптимизмом. Не могу понять, почему этот бизнес не самый перегруженный в мире. Что может быть интереснее, чем работа с такими серьезными интеллектуальными задачами, возможность влиять на создание новых волшебных устройств? Но в действительности то, что я и мое поколение сделали за последние тридцать лет, бледнеет рядом с тем, что сделаете вы в ближайшие тридцать лет.

Речь.
Вашингтонский университет.
25 апреля 2008 года

.....

Стив Балмер

Это феноменальное деловое партнерство. Работа не доставляла бы мне столько удовольствия, если бы не сеансы «мозгового штурма», которым мы со Стивом регулярно предавались. И в компании все понимали, что мы сотрудничаем очень тесно и придерживаемся общих взглядов на то, куда нам нужно двигаться.

Newsweek.

23 июня 1997 года

Стив был яркой личностью, наделенной блестящим умом, и, невзирая на отсутствие технического образования, программисты принимали его как своего. А такое редко бывает. Да мы не верили, что непрограммист сможет управлять программистами. Однако разработчики приняли его сразу, потому что он был умен — сидел с ними, слушал их и старался во всем разобраться.

«Oral and Video Histories»

(«История в аудио- и видеодокументах»),

документальный проект Смитсоновского института

(Smithsonian Institution).

2003 год

Стив был незаменим, полон идей, влиял на все, что мы делали, вмешивался даже в решение технических проблем — как организовать рабочий процесс, каких специалистов выбирать. Но решения всегда принимал я.

Из книги «Microsoft Rebooted»

(«Перезагрузка Microsoft:

как Билл Гейтс и Стив Балмер перестроили свою компанию»).

2004 год

Стив [Балмер] смирился с тем, что его не ждут слава, известность, что он не получит права на принятие окончательных решений. Я вежливо спрашивал Стива, не хочет ли он добавить какие-то свои соображения, пока [решение еще не принято]? Но окончательные решения должен был принимать я.

*Из книги «Working Together»
(«Работать сообща:
почему великие партнерства
добивались успеха»).*
2010 год

Польза от того, что зажигаешь фантазию человека, наделенного блестящим умом, состоит в том, что он не только сделает бизнес увлекательным, но и приведет к большому успеху.

CNNMoney/Fortune.
20 июля 1998 года

Стив — мой лучший друг. Он всегда был полной моей противоположностью. Я не часто посещал занятия, не участвовал в общественной жизни кампуса. Зато Стив влезал во все, был знаком со всеми... Это он ввел меня в «Fox Club», такой мужской клуб, где все ходят в смокингах, курят сигары, слишком много пьют, встают с ногами на стулья и рассказывают анекдоты, играют на бильярде. Да, это были приверженцы старых традиций!

Forbes.
27 января 1997 года

Я просил Стива взглянуть на мой ежедневник. Этот разговор происходил у нас по крайней мере раз десять в год: «Кажется, я опять перегружен. Может, я неправильно трачу свое время?» И Стив брал ежедневник, пролистывал его и говорил: «А тебе на самом деле необходимо выступить с этой речью? И ты действительно должен встретиться с этими людьми?»

Newsweek.

23 июня 1997 года

.....

Стив Джобс

Дорого я бы дал, чтобы иметь вкус Стива.

D5 Conference: All Things Digital
(Пятая ежегодная конференция
газеты «All Things Digital».)
30 мая 2007 года

Как лидер, способный вдохновлять своих сотрудников, Стив Джобс действительно лучший из всех, кого я когда-либо встречал. Я имею в виду, он может заставить людей работать, знаете, больше, чем следует. Это огромная власть, ею очень легко злоупотребить, поэтому он должен соблюдать большую осторожность. Я всегда говорю ему, что он первоклассный маг. Я могу распознать это, потому что сам вроде волшебника, правда, думаю, классом пониже. Это не значит, что я могу проделывать такие же чудеса, как он, но я вроде как могу сказать: ничего себе! классная штука! Насколько я понимаю, то, что он сделал... просто невероятно. Он привел эту команду к фантастическим результатам.

Keynote speech (Программная речь).

Университет Сан-Хосе.

27 января 1998 года

В нашем мире редко появляются люди, способные оказать такое глубокое влияние, как Стив, влияние, которое будут ощущать еще многие поколения. Для тех из нас, кому посчастливилось работать с ним, это была безумно высокая честь. Мне всегда будет его не хватать. Очень.

Conference: All Things Digital

*(Ежегодная конференция
газеты «All Things Digital»).*

5 октября 2011 года

Из всех лидеров нашей индустрии, с кем мне доводилось сотрудничать, он выделялся особым вдохновением. Ведь он, по сути, спас компанию.

*CNBC Town Hall Event.
Колумбийский университет.
12 ноября 2009 года*

.....

Оптимизация бизнес-процессов

Мы не нуждались в чрезмерной формализации процессов. Поверьте, лучше иметь трех парней, которые действительно знают, что происходит, чем систему, при которой целая дюжина сотрудников будет тешить себя мыслью, что они — неотъемлемое звено процесса принятия решений.

*Из книги «Microsoft Rebooted»
(«Перезагрузка Microsoft:
как Билл Гейтс и Стив Балмер
перестроили свою компанию»).*
2004 год

Успех

Успех — паршивый учитель. Он способен развратить самого умного человека, приучив его к мысли, что он неуязвим.

*Из книги «The Road Ahead»
(«Дорога в будущее»).*
1995 год

Ум — это способность схватывать новые факты, вникать в ситуацию и, выслушав все необходимые объяснения, сразу спросить: «А что у нас здесь?» Это способность задавать вопросы с глубоким смыслом и воспринимать ответы в режиме реального времени. Это способность запоминать и соотносить услышанное с областями, которые на первый взгляд кажутся не относящимися к делу.

*Из книги «The Rich & How They Got That Way»
(«Богатые. Как они стали ими»).*
2001 год

Мы оказались в нужном месте в нужное время, а главное, мы успели туда первыми.

*Из книги «What the Best CEOs Know»
(«Что знают лучшие руководители:
7 выдающихся лидеров и их уроки
о преобразовании любого бизнеса»).*
2005 год

Мы побеждаем, потому что у нас работают самые умные люди. Опираясь на обратную связь, мы совершенствуем наши продукты, пока они не становятся безупречными. У нас происходят ежегодные выездные семинары, на которых мы размышляем о том, куда катится мир.

Time.

13 января 1997 года

С самого начала наш успех базировался на партнерских отношениях.

Из книги «The Road Ahead»

(«Дорога в будущее»).

1995 год

.....

Принимая успех как должное

В бизнесе высоких технологий никто не может похвастаться гарантированным положением.

«Triumph of the Nerds»

(«Триумф „ботаников“»).

PBS.

Июнь 1996 года

Налогообложение богатых

Если вы не отказываетесь от своего богатства, то, да, думаю, какую-то его долю следует облагать налогом, например налогом на недвижимость. В конце концов, прирост этого богатства зависел от государственной системы образования и судебной системы. Вы хорошо знаете, что свои деньги получили не случайно, как по волшебству, выкопав золото из земли.

CNN.

5 октября 2008 года

Развитие технологий

Создание и распространение новых технологий имеет свои собственные сюжетные повороты, часто с неожиданными развязками. Все это очень напоминает увлекательное и волнующее воздействие кинофильмов на аудиторию.

Hollywood Reporter.

5 сентября 2002 года

Наблюдая развитие техники, люди, как правило, склонны переоценивать то, что изменится уже через год или два, и недооценивать кумулятивный эффект изменений, которые произойдут через десять—пятнадцать лет.

Речь.

Вашингтонский университет.

25 апреля 2008 года

Моральный износ технологий

В современных программах вы не найдете ни одной строки, которая сохранила бы свою ценность через четыре-пять лет. Сегодняшние операционные системы устареют уже через пятилетие.

*Из книги «Masters of Enterprise»
(«Мастера предпринимательства»).*
1999 год

Технологии и образование

То, что сегодня происходит в классах и аудиториях, слабо связано с современными технологиями. Существует мнение, что их следует использовать по-новому... Например, если выпустить бесплатный краткий онлайн-курс лекций для всех желающих, то эта лекционная часть станет доступна вам за пределами учебного заведения. Тогда учебное время в классе будет расходоваться на вопросы, если вы столкнулись с какими-то проблемами или сложными понятиями.

Black Enterprise.
Октябрь 2011 года

Бумы и спады технологий

Помните конец 1990-х годов, когда всем казалось, что стартапы решают все? Никто тогда не задумывался о научных исследованиях и о долгосрочных проектах по распознаванию речи и видеоидентификации, что наводило некое отчаяние. Весь капитал направили тем, кто на самом деле не производил многофункциональные долгосрочные продукты. Они вроде как ринулись в одном направлении, и это нанесло немалый ущерб нашей работе.

Newsweek.

21 июня 2008 года

Подростковый возраст

От тринадцати до шестнадцати лет — самый бескомпромиссный, фанатический возраст. К семнадцати годам моя личность как программиста была уже сформирована.

*Из книги «Hackers: Heroes of the Computer Revolution»
(«Хакеры: герои компьютерной революции»).*

2010 год

Телевидение

У меня в доме нет телевизоров (если понимать под этим телеприемники, получающие сигнал из эфира). Но в гостиничном номере или других местах, где есть телевизоры, я, как и все люди, не прочь попереключать программы. По воскресеньям я смотрел мультики по каналу Nickelodeon — сериалы «Ren & Stimpy» и «Rugrats». С моих детских времен мультфильмы стали лучше. Я беззащитен перед соблазнами телевидения — просто стараюсь держаться от него подальше, поскольку очень люблю читать.

Playboy.
Июль 1994 года

Мышление

Люди должны иметь время, чтобы спокойно подумать о разных вещах.

Advertising Age.
23 сентября 1996 года

Отпуск

Находясь в отпуске, я не перестаю думать о перспективах своей компании, но электронной почтой не пользуюсь — ведь это ключ ко мне. Настоящий отдых наступает только тогда, когда вы не пользуетесь почтой. На Рождество и еще два раза в году я устраиваю себе каникулы, и тогда (если только нет реальных проблем) я даже не подхожу к компьютеру. В эти дни предпочитаю ходить на пляж, заниматься детьми и получать удовольствие.

*Из книги «Microsoft Rebooted»
(«Перезагрузка Microsoft:
как Билл Гейтс и Стив Балмер
перестроили свою компанию»).*
2004 год

Уоррен Баффетт

Он наделен простым и свежим взглядом на вещи.

Guardian.
5 мая 2006 года

Уоррен Баффетт ближе всех к образцу для подражания благодаря честности, вдумчивости и радости, которые он приносит во все, что делает. Я продолжаю учиться у своего отца, я до сих пор учусь у Уоррена и очень часто, принимая решение, стараюсь представить себе, как они подошли бы к проблеме.

Шоу Чарли Роуза.
22 декабря 2008 года

Мы с Уорреном обожаем [выслушивать] вопросы и говорить о своем оптимизме.

*CNBC Town Hall Event.
Колумбийский университет.
12 ноября 2009 года*

Полагаю, Уоррен больше других лидеров бизнеса повлиял на то, как я думаю о своей компании и о том, как лучше управлять ею. Он обладает перспективным мышлением, умением анализировать основы бизнеса, и когда делает это, все кажется очень простым. Ну, разумеется, вы знаете, что он оперирует теми же фактами, что остальные, но его идеи намного опережают выводы других экспертов. Наблюдая за его деятельностью, я извлекал для себя огромную пользу, а также получал истинное удовольствие от дружбы с ним. Он просто невероятная личность.

*Keynote speech (Программная речь).
Университет Сан-Хосе.
27 января 1998 года*

Он любит учить — на встречах со студентами, в своем ежегодном обращении. Он делает это даже разговаривая со мной по телефону. Я не перестаю восхищаться этим его даром.

*CNBC Town Hall Event.
Колумбийский университет.
12 ноября 2009 года*

Наблюдая лекции по химии

Каждому стоит побывать на лекциях по химии — это гораздо интереснее, чем вы думаете. Лучшие лекции по химии читает Дон Садоуэй из Массачусетского технологического института. Это просто фантастика.

Seattle Post-Intelligencer.
23 июня 2008 года

Богатство

Я хотел бы не быть богатым. Ни к чему хорошему богатство не приводит. В результате вы просто оказываетесь у всех на виду.

Guardian.
5 мая 2006 года

Несуразные суммы денег могут вызывать только смущение.

Playboy.
Июль 1994 года

Что его бесит

Да почти ничего.

The Big Idea.
CNBC.
8 мая 2006 года

Жена

Проще всего сказать о Мелинде, что я без ума от нее.
Я принял решение жениться и создать с ней семью.

ABC 20/20.
30 января 1998 года

Рабочие привычки

Я не большой энтузиаст составления списков текущих дел.

CNNMoney.
7 апреля 2006 года

Работа с женой

Мы [с Мелиндой] любим делиться своими идеями, беседовать о том, что нового узнали. Когда один из нас попадает в чрезмерный оптимизм, второй берет на себя роль проверяющего и следит, все ли было учтено в сложных проблемах.

*Из книги «Working Together»
(«Работать сообща: почему великие партнерства
добивались успеха»).*
2010 год

Мы с Мелиндой стали практиками и участвуем во многих делах. Взяв на себя какую-то задачу, мы стараемся довести ее до конца.

*Из книги «Reading with the Stars»
(«Чтение со звездами»).*
2011 год

Люди считают, что он все делает сам от начала и до конца. И это нормальное состояние дел. Но как только я начинаю рассказывать о наших задачах и проблемах, о нашей реальной деятельности и о том, почему мы этим занимаемся, они начинают понимать: «О, все понятно. Это партнерство».

*Мелинда Гейтс о работе с мужем.
Из книги «Working Together»
(«Работать сообща: почему великие партнерства
добивались успеха»).*
2010 год

Мировоззрение

Я верю в настойчивость.

*Из книги «Hackers: Heroes of the Computer Revolution»
(«Хакеры: герои компьютерной революции»).*
2010 год

Возможно, вы никогда не узнаете выражения «Вселенная существует только для меня». Если оно верно, то должен признать: для меня Вселенная точно устроена очень хорошо.

Time.
13 января 1997 года

Я оптимист и считаю, что жизнь — прекрасное занятие. Сегодня появляется столько возможностей делать вещи, невозможные вчера.

*Из книги «The Road Ahead»
(«Дорога в будущее»).*
1995 год

ВЕХИ ЖИЗНИ

1955 год

28 октября. В Сиэтле в семье Уильяма Г. и Мэри Максвелл Гейтс родился Билл.

1967 год

Билл Гейтс III по прозвищу Тройка (его отец, Билл Гейтс-старший, обычно прибавлял к своему имени порядковый номер II) поступает в среднюю школу «Лейк-сайд» при частном колледже, где обучались многие дети из богатых и привилегированных семейств Сиэтла, в частности Пол Аллен.

1968 год

В тринадцатилетнем возрасте Билл Гейтс пишет свою первую компьютерную программу на языке «BASIC», используя старый школьный терминал телетайпа «Teletype Model 33».

1970 год

Билл Гейтс вместе с Полом Алленом начинают свой бизнес. Их главный продукт — программа «Traf-o-Data», позволяющая вести учет видов трафика.

1972 год

В течение лета Билл Гейтс работал в качестве congressional page * Палаты представителей США.

1973 год

Билл Гейтс заканчивает школу «Лейксайд», получив на выпускных экзаменах SAT 1590 баллов из 1600 возможных. Его принимают в Гарвардский университет на курс «Введение в право».

Здесь он знакомится со Стивом Балмером, который живет в той же комнате общежития.

1974 год

На лето Билл Гейтс устраивается в компьютерную фирму Honeywell, присоединившись к Полу Аллену, который бросил колледж, чтобы работать там.

1975 год

В журнале «Popular Electronics» появляется статья о компьютере «Altair 8800», выпущенном компанией Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS). Статья поразила Билла Гейтса. Вместе с Полом Ал-

* Молодой служащий (так называют учеников старших классов средней школы, которые помогают на заседаниях палаты; реализацией программы подготовки молодых служащих руководят секретарь Палаты представителей, секретари партий в Сенате и пристав Сената). — *Примеч. редактора.*

1979 год

Microsoft переводит штаб-квартиру в Бельвью, штат Вашингтон. В штате компании работают 25 сотрудников, генерируя прибыль 2,5 миллиона долларов.

1980 год

Microsoft заключает сделку с IBM по предоставлению операционной системы DOS для их новой линии персональных компьютеров, которые должны были поступить в продажу в следующем году. Билл Гейтс сохраняет за собой права на MS-DOS, что позволяет Microsoft продавать лицензию на операционную систему другим производителям компьютеров.

В Microsoft приходит Стив Балмер в качестве личного помощника Гейтса.

1981 год

Microsoft официально становится корпорацией, председателем и исполнительным директором назначается Билл Гейтс. Стив Балмер получает пост исполнительного вице-президента по сбыту и поддержке. Гейтс получает 53% Microsoft, Аллен — 31, а Балмер — 8%.

Август. На рынке дебютирует «IBM PC» *.

В Microsoft работают 128 сотрудников. Годовой доход компании составляет 16 миллионов долларов.

Стив Джобс из Apple Computer заказывает Биллу Гейтсу и Microsoft разработку программного обеспечения для нового компьютера, названного «Macintosh».

* Первый массовый персональный компьютер производства фирмы IBM. — *Примеч. редактора.*

1983 год

Вместо традиционной номинации «Человек года» журнал «Time» объявляет персональный компьютер «Машиной года».

У Пола Аллена обнаруживают болезнь Ходжкина *, и он покидает Microsoft.

1984 год

Январь. Apple Computer начинает выпуск компьютера «Macintosh».

1985 год

20 ноября. Выпущена в свет первая версия Windows, которую многие считали аналогом операционной системы Mac OS.

Общий доход Microsoft достигает 140 миллионов долларов, в компании работают 910 человек.

1986 год

Microsoft впервые выпускает обыкновенные акции. Владея 45% от 24,7 миллиона акций, Билл Гейтс в первый же день торгов зарабатывает 234 миллиона долларов.

Все 1200 сотрудников Microsoft переезжают из Бельвью в новую штаб-квартиру в Редмонде, штат Вашингтон.

* Лимфогранулематоз — злокачественное заболевание лимфоидной ткани. — *Примеч. редактора.*

В тридцать один год Гейтс становится самым молодым миллиардером в истории.

1987 год

«Forbes» объявляет Билла Гейтса миллиардером в своем списке «400 самых богатых людей».

Гейтс встречается Мелинду Френч, менеджера по продукту из Microsoft, на корпоративном мероприятии в Нью-Йорке.

1988 год

Apple подает в суд на Microsoft, обвиняя Билла Гейтса и его компанию в том, что, разрабатывая Windows, они слишком близко копировали Mac OS.

1989 год

Билл Гейтс выпускает Corbis — цифровой архив изобразительных оригиналов и фотографий.

Microsoft представляет офисный пакет приложений Microsoft Office, в который включено несколько программ, в частности Word и Excel.

1990 год

Microsoft запускает Windows 3.0 — операционную систему, завоевавшую огромную популярность: всего за две недели было продано более 100 000 ее копий. В результате в этом году объем продаж компании достиг миллиарда долларов.

Совместно с IBM Microsoft занималась разработкой операционной системы OS/2, однако прекратила это

сотрудничество, решив сосредоточить все силы на Windows.

Федеральная торговая комиссия США начинает расследование в связи с нарушением законов о конкуренции в отношениях между IBM и Microsoft.

1992 год

Билл Гейтс попадает в верхнюю часть списка «Forbes 400», став самым богатым человеком США с личным капиталом 6,3 миллиарда долларов.

1993 год

Билл Гейтс предлагает руку и сердце Мелинде Френч. Она дает согласие.

Федеральная торговая комиссия решает самостоятельно продолжить расследование нарушений анти-монопольного законодательства, не обращаясь в Министерство юстиции.

1994 год

1 января. Билл Гейтс женится на Мелинде Френч. Свадьбу играют на острове Ланаи, штат Гавайи.

Гейтс покупает на аукционе «Лестерский кодекс» Леонардо да Винчи * за 30,8 миллиона долларов.

* Тетрадь записей Леонардо да Винчи, сделанных в Милане в 1506–1510 годах. «Лестерским» кодекс был назван в честь графа Лестера, купившего манускрипт в 1717 году. «Лестерский кодекс» выставляется в различных музеях мира, с 2003 года он демонстрируется в Музее искусств Сиэтла. — *Примеч. редактора.*

Билл Гейтс учреждает William H. Gates Foundation (Фонд Уильяма Г. Гейтса). Это официальное начало его филантропической карьеры.

Июнь. Мэри Гейтс, мать Билла Гейтса, умирает от рака молочной железы.

1995 год

1 января. В продажу поступает операционная система Windows 95, включающая веб-обозреватель Internet Explorer.

Опубликована первая книга Гейтса «The Road Ahead» («Дорога в будущее»). В списке бестселлеров «New York Times» она заняла первое место, которое удерживала почти два месяца.

Его состояние достигает 12,9 миллиарда долларов. «Forbes» называет его самым богатым человеком в мире.

На первых порах Гейтс не принимает Интернет всерьез, однако он направляет руководителям Microsoft особое послание с указанием сосредоточиться на создании программного обеспечения для Всемирной сети.

1996 год

26 апреля. Рождается дочь Дженнифер Катарин.

Уоррен Баффетт сменяет Билла Гейтса и занимает первую строчку в списке «Forbes». Гейтс перемещается на второе место.

На рынок поступает веб-обозреватель Internet Explorer 3.0.

Компания Netscape, занимающаяся разработкой альтернативного браузера, обращается в Министерство юстиции с просьбой выяснить, законно ли Microsoft включила Internet Explorer в состав оболочки Windows.

1997 год

После семи лет строительства Билл Гейтс вместе с семьей переезжает в новый особняк площадью 66 000 кв. футов на берегу озера Вашингтон в Медине. По оценкам, дом обошелся в 97 миллионов долларов.

1998 год

Microsoft выпускает на рынок графическую операционную систему Windows 98.

Стив Балмер становится президентом компании Microsoft.

Министерство юстиции США при поддержке прокуроров двадцати штатов подали на Microsoft в суд, обвиняя ее в нарушении антимонопольного законодательства и антиконкурентных действиях.

1999 год

23 мая. Рождается сын Рори Джон.

Вторая книга Билла Гейтса «Business @ the Speed of Thought» («Бизнес со скоростью мысли») издается на 25 языках.

2000 год

Microsoft запускает две отдельные версии Windows — Windows 2000 и Windows ME (последняя аббревиатура означала Millenium Edition).

Билл Гейтс передает свой пост исполнительного директора компании Microsoft Стиву Балмеру. Гейтс официально становится известен как chief software architect (главный архитектор структуры системы программного обеспечения).

Судья на процессе по антимонопольному делу выносит постановление разделить Microsoft на две компании: одна для Windows, вторая для остального программного обеспечения. Гейтс опротестовывает это решение.

Супруги Гейтс учреждают Фонд Билла и Мелинды Гейтс, включивший в свою структуру несколько фондов, с первоначальным взносом 28 миллиардов долларов.

Совокупный годовой доход компании Microsoft достигает 229 миллиардов долларов, численность персонала — почти 40 000 человек.

2001 год

Решение судьи по антимонопольному процессу отменяется. Компания Microsoft и Министерство юстиции приходят к соглашению, при котором компания остается нераздробленной.

На рынок выпускается операционная система Windows XP.

Microsoft выпускает игровую видеоприставку «Xbox».

2002 год

На свет появляется дочь Фиби Адель.

2004 год

Билл Гейтс становится членом совета директоров компании Berkshire Hathaway — инвестиционного бизнеса его друга Уоррена Баффетта.

Европейская комиссия начинает антимонопольное расследование в отношении Microsoft.

2005 год

За благотворительную деятельность журнал «Time Magazine» называет «Людьми года» Билла и Мелинду Гейтс, а также Боно, ведущего певца группы «U2».

Королева Елизавета посвящает Билла Гейтса в рыцари.

2006 год

Уоррен Баффетт передает основную часть своего капитала (31 миллиард долларов) в Фонд Билла и Мелинды Гейтс.

Билл Гейтс объявляет, что в 2008 году намерен отойти от исполнения своих обязанностей в компании Microsoft.

Гейтс получает международную премию имени Джеймса Моргана за гуманистическую деятельность (James C. Morgan Global Humanitarian Award).

2007 год

В Гарварде Биллу Гейтсу вручают почетную степень доктора права. На церемонии он выступает с речью.

Microsoft выпускает на рынок операционную систему Windows Vista и пакет офисных приложений Office 2007.

2008 год

Европейский союз налагает на Microsoft штраф в 1,4 миллиарда долларов (самый крупный штраф из когда-либо наложенных на коммерческое предприятие

в Европе), заявив, что компания не выполнила более раннего предписания о передаче конкретных программных кодов конкурентам.

27 июня. Билл Гейтс проводит свой последний день в Microsoft. Он сохраняет за собой пост председателя совета директоров без исполнительных полномочий.

Число сотрудников компании достигает 90 000 человек.

2009 год

Несмотря на потерю 18 миллиардов долларов в чистой стоимости, Билл Гейтс сохранил 40 миллиардов долларов личного состояния и вытеснил с первого места в рейтинге «Forbes» своего приятеля Уоррена Баффетта.

Гейтс прекращает пользоваться социальной сетью Facebook, поскольку нашлось слишком много желающих записаться к нему в друзья.

2010 год

Билл Гейтс принимает участие в кинофестивале «Sundance Film», чтобы помочь продвижению фильма «Waiting for Superman» («В ожидании Супермена»). Эта документальная лента, снятая на средства Гейтса, повествует о кризисе американской системы образования.

Билл Гейтс возвращается в Facebook, а также регистрируется в Twitter.

2011 год

Билл Гейтс теряет первое место в списке богатейших людей планеты по версии «Forbes». Отдав очень мно-

го денег, все же занимает вторую строчку в рейтинге с личным капиталом 53 миллиарда долларов. По итогам этого года Баффетт находится на третьем месте. Гейтс по-прежнему самый богатый американец.

В конце этого года распространились слухи, что Гейтс вернется в Microsoft. «И не ждите, — отвечает он. — Я слишком люблю свою работу в фонде».

ИСТОЧНИКИ

Приобретение других компаний

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates. San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27. URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

«Компьютеромания»

Susan Lammers. Programmers at Work. «Bill Gates — 1986». Redmond, Washington: Microsoft Press, 1986. URL: <http://www.programmersatwork.wordpress.com/bill-gates-1986/>

Проблема неравенства афроамериканцев в образовании

...Самое смешное...

Kevin Chappell. One-on-One with Bill Gates // *Ebony*. 2011. October 1. URL: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rTlMfREq_fQJ:kevinchappell.net/1011%2520Achieve.pdf+&hl=en&gl=us&pid=bl&sr cid=ADGEESgCVrH7nf_il7XalUIAbIBnH6nDa3XKmivRTtjzkLO4iHzmi127zeF3T56kWTYzQWeiWOqdtS5CSVtmiZcJ_8bL-UTLjBw2cQ8CIFcMXH-dYNMNzsJ0CBWmTvI9JVbJh9EFDZf4&sig=AHIEtbTHVPlr1H8_ubo4jipyUAAg0PDatQ

...Почему нет возмущения...

Kevin Chappell. One-on-One with Bill Gates // *Ebony*. 2011. October 1. URL: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rTlMfREq_fQJ:kevinchappell.net/1011%2520Achieve.pdf+&hl=en&gl=us&pid=bl&srcid=ADGEEsGCVrH7nf_il7XalUIAbIBnH6nDa3XK-mivRTtjzkLO4iHzmi127zeF3T56kWTYZQWei-WOqdtS5CSVtmiZcJ_8bL-UTLjBw2cQ8CIFcMXH-dYNMNzsJ0CBWmTvI9JVBjh9EFDZf4&sig=AHIEtbTHVPlr1H8_ubo4jipyUAAg0PDatQ

Авиаперелеты

Bill Gates. Column // *New York Times News Service/Syndicate*. 1995. August 29.

Америка

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event transcript. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Американские университеты

Thomas L. Friedman. *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

Взгляд на чужие компании

Bill Gates. Watch Time, Competition, Systems in Quest for Success // *New York Times News Service/Syndicate*. 1996. February 19.

Энди Гроув

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates. San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

Антисоциальные наклонности

Commencement address delivered at Harvard University. Cambridge, MA. 2007. June 7.

URL: <http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Об активных противниках вакцинации

Danielle Dellorto. Bill Gates: Vaccine-autism link ‘an absolute lie. CNN. 2011. February 4.

URL: <http://www.cnn.com/2011/HEALTH/02/03/gupta.gates.vaccines.world.health/index.html>

Apple

BillGatesPraisingAppleComputers.Speech. YouTube. 1984.

URL: <http://www.youtube.com/watch?v=Uau0aIbrzkQ>

Плохие новости

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates. San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

Каково быть директором

The View From The Very Top // Newsweek. 2000. April 16.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2000/04/16/the-view-from-the-very-top.html>

Быть руководителем

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Что значит — быть лицом Microsoft

...Глядя со стороны...

Mark Whitaker. How We Did It // Newsweek. 1997. June 23.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1997/06/22/how-we-did-it.html>

...Обычно люди придают...

Steven Levy. Gates, Face to Face // Newsweek. 1996. December 1.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1996/12/01/gates-face-to-face.html>

...Окружающий мир уделяет...

Kit R. Roane. Gates to Give Up Microsoft Reins // U. S. News & World Report. 2006. June 16.

URL: <http://www.usnews.com/usnews/biztech/articles/060616/16gates.htm>

Боно

...[Помню, как-то вечером] он...

Speech. 2008 World Economic Forum. Creative Capitalism. 2008. January 24.

URL: <http://www.gatesfoundation.org/speeches-commentary/Pages/bill-gates-2008-world-economic-forum-creative-capitalism.aspx>

...Я склонен к...

Amanda Ripley, Amanda Bower. From Riches to Rags // Time. 2005. December 26.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1142276,00.html>

...Речь не идет...

Amanda Ripley, Amanda Bower. From Riches to Rags // Time. 2005. December 26.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1142276,00.html>

Прорывы

Steven Levy. He's Still Having Fun // Newsweek. 2003. November 24.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2003/11/23/he-s-still-having-fun.html>

Компьютеры в бизнесе

Bill Gates. Speech on Digital Nervous System — Enterprise Perspective. New York. 1999. March 24.

Корпоративные клиенты

...По умолчанию...

Michael Miller. The Bill Gates Exit Interview // PC Magazine. 2008. June 23.

URL: <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2320850,00.asp>

...Ваши самые несчастные клиенты...

Bill Gates. Business @ the Speed of Thought. New York: Grand Central Publishing, 1999.

Нормы ведения бизнеса

Bill Gates. Next-Generation Software. Rosen Research Personal Computer Forum Proceedings. 1981. May.

Капитализм

...Люди недооценивают...

Synthia Crossen. The Rich & How They Got That Way. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

...Капитализм замечателен тем...

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event transcript. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Карьера

...Мне в жизни повезло...

Becky Anderson. Interview With Bill Gates. Connect the World. CNN. 2010. July 20.

URL: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/1007/20/ctw.01.html>

...Даже сейчас мне не интересно...

Bill Gates. Riches Not What Spurred This Dreamer // New York Times News Service/Syndicate. 1996. October 27.

Передача полномочий Стиву Балмеру

Robert Guth. Gates-Ballmer Clash Shaped Microsoft's Coming Handover // Wall Street Journal. 2008. June 5.

Готовность к вызовам

The View From The Very Top // Newsweek. 2000. April 16.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2000/04/16/the-view-from-the-very-top.html>

Перемены

...Пересматривать то, чем мы занимаемся...

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

...Путь к переменам преграждает...

Commencement address delivered at Harvard University. Cambridge, MA. 2007. June 7.

URL: <http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Детство

...В детстве я все время...

Michael Miller. The Bill Gates Exit Interview // PC Magazine. 2008. June 23.

URL: <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2320850,00.asp>

...Я изо всех сил...

James Wallace. Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire. New York: Wiley, 1992.

Китай

...В Китае каждый год...

Corey Grice, Sandeep Junnarkar. Gates, Buffett A Bit Bearish // CNET News. 1998. July 2.

URL: <http://news.cnet.com/2100-1023-212942.html>

...Дух захватывает, когда...

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event transcript. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://ww.cnn.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

...Китайцы умеют...

Thomas L. Friedman. The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

...Китайцы воспитаны в идее...

Steve Inskeep. Gates: U. S. Losing Advantage in Innovation Race // Morning Edition, NPR. 2005. April 29.

URL: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4624316>

...В Китае, пусть ты даже...

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

...[Сейчас] я предпочел бы...

Thomas L. Friedman. The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

Климатические изменения

Chris Anderson. Q&A: Bill Gates on the World's Energy Crisis // Wired. 2011. July.

URL: www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qagates/all/1

Клонирование

Barbara Walters. The Mind of Bill Gates // ABC 20/20. 1998. January 30.

«Облачная» вычислительная среда

Michael Miller. The Bill Gates Exit Interview // PC Magazine. 2008. June 23.

URL: <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2320850,00.asp>

Обучение в колледже

Bill Gates. Column // New York Times News Service/Syndicate. 1996. May 13.

Конкуренция

...Google, Apple или бесплатное...

Apple v. Microsoft // Telegraph. 2010. February 11.

URL: <http://www.telegraph.co.uk/technology/7213848/Apple-v-Microsoft-What-Steve-Jobs-and-Bill-Gates-really-think-of-each-other.html>

...В хороших капиталистических компаниях...

Fareed Zakaria. Global Public Square. CNN. 2008. October 5.

URL: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

...Мы всегда пытаемся понять...

Bill Gates. Watch Time, Competition, Systems in Quest for Success // New York Times News Service/Syndicate. 1996. February 19.

...Первым делом следует...

H.W. Brands. Masters of Enterprise. New York: Free Press, 1999.

...Вы всегда должны думать...

G. Pascal Zachary. Showstopper! The Breakneck Race to Create Windows NT and the Next Generation at Microsoft. New York: Free Press, 1994.

Компьютеры или люди

Bill Gates. The Road Ahead. New York: Viking, 1995.

Представление о времени

Steven Levy. Microsoft After Gates. (And Bill After Microsoft) // Newsweek. 2008. June 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

Зачем работать, если ты миллиардер?

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Сотрудничество

...Я никогда ничего не делал...

Michael D. Eisner, Aaron R. Cohen. Working Together: Why Great Partnerships Succeed. New York: HarperBusiness, 2010.

...Нельзя, собрав команду...

Jason Pontin. Q&A: Bill Gates // Technology Review. 2010. September 1.

URL: <http://www.technologyreview.com/energy/26112/>

Антидискриминационная политика в корпоративном мире

Steve Inskeep. Gay Rights Law Divided Microsoft, Gates Says // Morning Edition, NPR. 2005. April 28.

URL: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4622804>

Корпоративная социальная ответственность

...В таких словах, как...

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

...Я первым признаю...

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

Корпоративная стратегия

Louise Kehoe, Hugo Dixon. The FT Interview // Financial Times. 1996. June 10.

Рабочая среда корпорации

Brent Schlender. E-Business According To Gates // CNNMoney/Fortune. 1999. April 12.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258104/index.htm

Креативность

...Мы говорим своим сотрудникам...

Bill Gates // New York Times News Service/Syndicate. 1996. October 9.

...Обычно творческим людям...

Sarah Blaskovich. Lessons from a new-product wizard // Success Magazine. 1988. October.

URL: <http://www.successmagazine.com/article/print?articleId=347>

Критика подчиненных

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

О моих критиках

...Господи, да пошел он на хрен...

H.W. Brands. Masters of Enterprise. New York: Free Press, 1999.

...Что бы ты ни сделал...

Steven Levy. Behind the Gates Myth // Newsweek. 1999. August 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

...Когда добиваешься такого же успеха...

Barbara Walters. The Mind of Bill Gates // ABC 20/20. 1998. January 30.

...Что, будь мы не столь беспощадны...

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 2001. June 24. URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,137132,00.html>

...Как же шли наши дела...

Steven Levy. Microsoft After Gates. (And Bill After Microsoft) // Newsweek. 2008. June 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

Выбор проекта для финансирования

...Нужно запастись знаниями...

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event transcript. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

...Если вы убеждены...

Commencement address delivered at Harvard University, Cambridge, MA. 2007. June 7.

URL: <http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Делегирование полномочий

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York: Portfolio, 2004.

Целеустремленность

James Wallace. Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire. New York: Wiley, 1992.

Уход из Гарварда

Robert Cringely. Triumph of the Nerds. PBS. 1996. June.
URL: <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Первые конкуренты

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.
URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Первые компьютеры

Jeffrey A. Krames. What The Best CEOs Know. New York: McGraw-Hill, 2005.

Давние времена

...Мы плевали на то...

Robert Cringely. Triumph of the Nerds. PBS. 1996. June.
URL: <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

...*Вся наша жизнь заключалась...*

Brent Schlender, Henry Goldblatt. Bill Gates & Paul Allen Talk // CNNMoney/Fortune. 1995. October 2.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/10/02/206528/index.htm

...*Мы часто соревновались...*

H.W. Brands. Masters of Enterprise. New York: Free Press, 1999.

...*С точки зрения популярности...*

Steven Levy. A Big Birthday for Bill & Co // Newsweek. 2000. September 17.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2000/09/17/a-big-birthday-for-bill-amp-co.html>

...*Инициатором был я...*

James Wallace. Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire. New York: Wiley, 1992.

...*Спроси вы меня тогда...*

Brent Schlender, Henry Goldblatt. Bill Gates & Paul Allen Talk // CNNMoney/Fortune. 1995. October 2.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/10/02/206528/index.htm

Электронные книги

Caroline Graham. This Is Not The Way I'd Imagined Bill Gates // Mail Online. 2011. June 12.

URL: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Экономический кризис

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event transcript. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnn.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Образование

...Примерно четверть наших учителей...

Daniel Lyons. Bill Gates and Randi Weingarten // Newsweek. 2010. December 20.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/12/20/gates-and-weingarten-fixing-our-nation-s-schools.html>

...Если бы у меня в те годы...

Alan Hughes. Bill Gates // Black Enterprise. 2011. October.

URL: <http://m.blackenterprise.com/p.p?m=b&a=rp&id=409116963&postId=409116963&postUserId=2609744>

Реформа системы образования

...В школах можно организовать...

Kevin Chappell. One-on-One with Bill Gates // Ebony. 2011. October.

URL: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rTlMfREq_fQJ:kevinchappell.net/1011%2520Achieve.pdf+%&hl=en&gl=us&pid=bl&srcid=ADGEEsgCVrH7nf_il7XalUIAbIBnH6nDa3XKmiVRT-tjzKLO4iHzmi127zeF3T56kWTYzQWei-WOqdtS5CSVtmiZcJ_8bL-UTLjBw2cQ8CIfcMXH-dYNMNzsJ0CBWmTvI9JVBjh9EFDZf4&sig=AHIEtbTHVPlr1H8_ubo4jipyUAAG0PDatQ

...У нас есть две теории...

Alan Hughes. Can Bill Gates Save Our Schools? // Black Enterprise. 2011. October.

URL: <http://m.blackenterprise.com/p.p?m=b&a=rp&id=409116963&postId=409116963&postUserId=2609744>

Эффективные совещания

...Собираясь на совещание...

Bill Gates. Watch Time, Competition, Systems in Quest for Success // New York Times News Service/Syndicate. 1996. February 19.

...Мы никогда не тратим время...

Steven Levy. Gates, Face to Face // Newsweek. 1996. December 1.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1996/12/01/gates-face-to-face.html>

Сотрудники

...Заберите у нас двадцать...

H.W. Brands. Masters of Enterprise. New York: Free Press, 1999.

...В нашей компании умные люди...

Bill Gates. Business @ the Speed of Thought. New York: Grand Central Publishing, 1999.

...Мы в Microsoft поняли...

Jeffrey A. Krames. What The Best CEOs Know. New York: McGraw-Hill, 2005.

Как поощрять людей к участию в благотворительности

Michael Specter. What Money Can Buy // The New Yorker. 2005. October 24.

Политика в области энергетики

...Легко сказать: дайте нам...

Jason Pontin. Q&A: Bill Gates // Technology Review. 2010. September 1.

URL: <http://www.technologyreview.com/energy/26112/>

...Если вы изобретательны...

Chris Anderson. Q&A: Bill Gates on the World's Energy Crisis // Wired. 2011. July.

URL: http://www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qa-gates/all/1

Предприниматели

...Поверьте, когда на кого-нибудь нисходит...

Jason Pontin. Q&A: Bill Gates // Technology Review. 2010. September 1.

URL: <http://www.technologyreview.com/energy/26112/>

...Предпринимательский образ мышления продолжает...

George Taninecz. Gates Wins Respect // Industry Week. 1995. November 20.

Искоренение болезней

...Болезням подвержено население...

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

...Не всегда болезнь удаётся...

Richard Fletcher. Gates' New Window on the World // Telegraph. 2004. February 1.

URL: <http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

Этиловый спирт

Chris Anderson. Q&A: Bill Gates on the World's Energy Crisis // Wired. 2011. July.

URL: http://www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qa-gates/all/1

Неудачи

H. W. Brands. Masters of Enterprise. New York: Free Press, 1999.

Семейная жизнь

...*Семья для меня...*

Barbara Walters. The Mind of Bill Gates // ABC 20/20. 1998. January 30.

...*У меня не было ни одного выходного...*

Caroline Graham. This Is Not The Way I'd Imagined Bill Gates // Mail Online. 2011. June 12.

URL: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

...*Если вы решили...*

Steven Levy. Geek Power: Steven Levy Revisits Tech Titans, Hackers, Idealists // Wired. 2010. May.

URL: http://www.wired.com/magazine/2010/04/ff_hackers/

Отношение к моде

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

Фастфуд

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

Отец

An Hour With Bill Gates. Transcript from the television program «Charlie Rose Show». 2008. December 22.

URL: <http://www.charlierose.com/download/transcript/10576>

...Приходится узнавать много...

Maria Bartiromo. Melinda and Bill Gates on Making a Difference // BusinessWeek. 2009. February 12.

URL: http://www.businessweek.com/magazine/content/09_07/b4119021540910.htm

...[Одно] отличает управление фондом...

Bill Gates. The Role of Foundations. Bill & Melinda Gates Foundation. Annual Letter. 2009.

URL: <http://www.gatesfoundation.org/annual-letter/Pages/2009-role-of-foundations.aspx>

...Мы планируем рождаемость...

Steven Levy. Microsoft After Gates. (And Bill After Microsoft) // Newsweek. 2008. June 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

Будущее технологий

Kara Swisher, Walt Mossberg. Bill Gates & Steve Jobs Interview. D5 Conference: All Things Digital. Carlsbad, CA. 2007. May 30.

URL: <http://allthingsd.com/20070531/d5-gates-jobs-transcript/>

«Ботаники»

...Если под этим словом вы подразумеваете...

Caroline Graham. This Is Not The Way I'd Imagined Bill Gates // Mail Online. 2011. June 12.

URL: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

...Если быть «ботаником» означает...

Bill Gates. Column // New York Times News Service/ Syndicate. 1996. August 5.

Застать врасплох

Brent Schlender. The Bill & Warren Show // CNNMoney/ Fortune. 1998. July 20.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/07/20/245683/index.htm

Сделать правильно

Steve Levy. There's No Year That I Didn't Love My Job // Newsweek. 2008. June 21.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/there-s-no-year-that-i-didn-t-love-my-job.html>

Деньги на благотворительность

...Мы не измеряем...

Michael Specter. What Money Can Buy // The New Yorker. 2005. October 24.

...Отдавая деньги...

Barbara Walters. The Mind of Bill Gates // ABC 20/20. 1998. January 30.

...Возмутительно, что такие проблемы...

Michael Specter. What Money Can Buy // The New Yorker. 2005. October 24.

Финансирование неамериканских благотворительных организаций

Fareed Zakaria. GlobalPublicSquare. CNN. 2008. October 5.

URL: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

Всемирное здравоохранение

Michael Specter. What Money Can Buy // The New Yorker. 2005. October 24.

Мировой прогресс

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

Доверие к интуиции

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

Google

...Они сталкиваются с теми же проблемами...

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event transcript. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

...Это великая компания...

Tim Weber. Gates Forecasts Victory Over Spam. BBC News Online. 2004. January 24.

URL: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3426367.stm>

Иск правительства против компании Microsoft на основании антимонопольного законодательства

...Здесь вы видите...

Christopher Barr. Gates Lashes Out at Press // CNET. 1998. January 27.

URL: <http://www.news.cnet.com/2100-1001-207548.html&olr.dt>

...Истиной остается лишь факт...

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

...Я абсолютно убежден...

Bill Gates. A Conversation with Bill Gates. San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

...Когда твое правительство...

Lisa Bowman. Gates Gives Critics an «F» // ZD Net. 1998. January 28.

URL: <http://www.zdnet.com/news/gates-gives-critics-an-f/98361>

Гарвард

...Жизнь в Гарварде дала мне...

Commencement address delivered at Harvard University. Cambridge, MA. 2007. June 7.

URL: <http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

...Там было с кем поговорить...

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York: Portfolio, 2004.

Наем сотрудников

...В первую очередь мы ориентировались...

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

...Нам нравятся заинтересованные люди...

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates. San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

Привлечение иностранных специалистов

...Размещая свою производственную деятельность...

Steve Inskeep. Gates: U. S. Losing Advantage in Innovation Race // Morning Edition, NPR. 2005. April 29.

URL: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4624316>

...Мы можем привлечь к нашей работе...

Thomas L. Friedman. The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

...Крайне важно, что мы...

Bill Gates. Immigration Bill May Push Research Out of the U. S. // New York Times News Service/Syndicate. 1995. December 20.

Его дом

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Самооценка

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

Каким он останется в людской памяти

Fareed Zakaria. Global Public Square. CNN. 2008. October 5.

URL: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/081005/fzgps.01.html>

Как время смягчило его

...Сейчас я уже не думаю...

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

...Пока мне не исполнилось тридцать...

Steven Levy. Geek Power: Steven Levy Revisits Tech Titans, Hackers, Idealists // Wired. 2010. May.

URL: http://www.wired.com/magazine/2010/04/ff_hackers/

IBM

...Люди легко забывают...

Robert Cringely. Triumph of the Nerds. PBS. 1996. June.

URL: <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

...Отношения между IBM...

Robert Cringely. Triumph of the Nerds. PBS. 1996. June.

URL: <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Идеальный работник

...Когда очень умный от природы...

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

...Умные люди должны быть...

G. Pascal Zachary. Showstopper! The Breakneck Race to Create Windows NT and the Next Generation at Microsoft. New York: Free Press, 1994.

Иммиграционная политика

Bill Gates Backs Immigration Reform on Mexico Trip. Reuters. 2007. March 21.

Интернет

Gates Stands Tough // CNNMoney. 1998. March 3.
URL: <http://www.money.cnn.com/1998/03/03/technology/gates/>

Выпуск новых продуктов на рынок

Richard Fletcher. Gates' New Window on the World // Telegraph. 2004. February 1.
URL: <http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

iPhone

...Список запрещенных вещей...

Apple v. Microsoft // Telegraph. 2010. February 11.
URL: <http://www.telegraph.co.uk/technology/7213848/Apple-v-Microsoft-What-Steve-Jobs-and-Bill-Gates-really-think-of-each-other.html>

...Мне iPod ни к чему...

Advertising Age. Microsoft Summit. Donny Deutsch «The Big Idea». CNBC. 2006. May 8.
URL: <http://adage.com/article/news/highlights-ms-summit/109042/>

Работники сферы информационных услуг

Brent Schlender. E-Business According To Gates // CNNMoney/Fortune. 1999. April 12.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258104/index.htm

Индустрия информационных технологий

...Каждый год нашего существования...

Steven Levy. Microsoft After Gates. (And Bill After Microsoft) // Newsweek. 2008. June 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

...Эта индустрия развивается...

Jai Singh, Doug Barney. Gates Unguarded // InfoWorld. 1994. November 21.

Дети

...[Дженнифер, его трехлетняя дочь]...

Steven Levy. Behind the Gates Myth // Newsweek. 1999. August 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

...Чем активнее вы навязываете...

Marissa Acierto. Conversation With Bill Gates. Pomona College. 2011. March 20.

Дети, играющие в Xbox

Steve Inskeep. Gates: U. S. Losing Advantage in Innovation Race // Morning Edition, NPR. 2005. April 29.

URL: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4624316>

Более мягкая и деликатная Microsoft

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York: Portfolio, 2004.

Проблемы с девушками в колледже

Commencement address delivered at Harvard University. Cambridge, MA. 2007. June 7.

URL: <http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Уход из Microsoft

Todd Bishop, Tom Paulson. Gates Talks About Letting Go // Seattle Post-Intelligencer. 2008. June 23.

URL: <http://www.seattlepi.com/business/article/Q-A-Gates-talks-about-letting-go-the-future-and-1277371.php>

Какие деньги оставить детям

...Не думаю, что детям...

FareedZakaria. GlobalPublicSquare.CNN.2008.October5.

URL: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

...Это будет незначительная часть моего капитала...

Caroline Graham. This Is Not The Way I'd Imagined Bill Gates // Mail Online. 2011. June 12.

URL: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Наследие

Caroline Graham. This Is Not The Way I'd Imagined Bill Gates // Mail Online. 2011. June 12.

URL: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Linux

David Kirkpatrick. How Microsoft Conquered China // CNNMoney/Fortune. 2007. July 17.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100134488/

Нормальная жизнь

...Иногда меня спрашивают...

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

...Людей портят те вещи...

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

Любовь к работе

Robert Cringely. Triumph of the Nerds. PBS. 1996. June.

URL: <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Удача

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event transcript. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

«Macintosh»

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Принятие решений

...Процесс принятия решений...

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York: Portfolio, 2004.

...Не принимайте одно и то же...

Bill Gates. What Makes a Good Manager // New York Times News Service/Syndicate. 1997. October 8.

Ошибки

...В те первые дни мы ошибались...

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

...Многие наши ошибки...

Bill Gates. Watching His Windows // Forbes.com. 1997. December 1.

URL: <http://www.forbes.com/asap/1997/1201/142.html>

Малярия

...Итак, на территории США...

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

...У меня в голове не укладывается...

Michael Specter. What Money Can Buy // The New Yorker. 2005. October 24.

Менеджеры

...У нас очень много менеджеров...

Bill Gates. A Conversation with Bill Gates. San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

Как управлять сотрудниками

Bill Gates. The Network Computer as the PC's Evil Twin // New York Times News Service/Syndicate. 1996. November 4.

Брак

...Супружеская жизнь проще...

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

...Я знал, что с женой...

Kara Swisher, Walt Mossberg. Bill Gates & Steve Jobs Interview. D5 Conference: All Things Digital. Carlsbad, CA. 2007. May 30.

URL: <http://allthingsd.com/20070531/d5-gates-jobs-transcript/>

...Все мои ожидания полностью...

Steven Levy. Behind the Gates Myth // Newsweek. 1999. August 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

...Вы не поверите, но это [Мелинда] склонила...

David Rensin. The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

...Разумеется, поиск жены...

Now Hear This // CNNMoney/Fortune. 1993. May 17.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1993/05/17/77870/index.htm

...Говорят, конкуренты Microsoft надеялись...

Lynn Povich. On Line with Bill Gates // Working Woman. 1996. January.

Срок выпуска продукта

Jai Singh, Doug Barney. Gates Unguarded // InfoWorld. 1994. November 21.

Совещания

George Taninecz. Gates Wins Respect // Industry Week. 1995. November 20.

«Кампус» Microsoft

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Акции компании Microsoft

Bro Uttal, David Kirkpatrick. Inside the Deal that Made Bill Gates \$350,000,000 // CNNMoney/Fortune. 1986. July 21.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1986/07/21/67877/index.htm

Принципы компании Microsoft

...Мы всегда стояли на том, чтобы нанимать...

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

...Мы создавали Microsoft для того, чтобы...

Bill Gates. Watching His Windows // Forbes.com. 1997. December 1.

URL: <http://www.forbes.com/asap/1997/1201/142.html>

...Внешнее впечатление от компании Microsoft...
Brent Schlender, Henry Goldblatt. Bill Gates & Paul Allen
Talk // CNNMoney/Fortune. 1995. October 2.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/10/02/206528/index.htm

...Мы всегда озабочены тем, чтобы...

Jai Singh, Doug Barney. Gates Unguarded // InfoWorld,
1994. November 21.

Корпоративная культура компании Microsoft

...Одним из важнейших элементов...

The View From The Very Top // Newsweek. 2000. April 16.
URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2000/04/16/the-view-from-the-very-top.html>

...[Существует] много проблем...

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and
Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York:
Portfolio, 2004.

...Масштаб в принципе «работает» против...

George Taninecz. Gates Wins Respect // Industry Week,
1995. November 20.

...Каждый день мы приходим на работу, зная...

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates.
San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

Корпоративная структура компании Microsoft

A Conversation with Bill Gates // Information Outlook.
1997. May 1.

Сильные стороны компании Microsoft

...Конечно, мы не всемогущи...

Michael Miller. The Bill Gates Exit Interview // PC Magazine. 2008. June 23.

URL: <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2320850,00.asp>

...Нам приходили в голову идеи...

James Kim. Networking: Online Service Will Be Key // USA Today. 1995. August 24.

Деньги

Steven Levy. Behind the Gates Myth // Newsweek. 1999. August 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

Мать

Steven Levy. Microsoft After Gates. (And Bill After Microsoft) // Newsweek. 2008. June 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

«Многозадачность»

Bill Gates // New York Times News Service/Syndicate. 1997. September 25.

Музыкальные вкусы

Caroline Graham. This Is Not The Way I'd Imagined Bill Gates // Mail Online. 2011. June 12.

URL: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Ядерная энергетика

Chris Anderson. Q&A: Bill Gates on the World's Energy Crisis // Wired. 2011. July.

URL: http://www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qa-gates/all/1

Айтишники старого поколения

...Для меня странной выглядит...

Richard Fletcher. Gates' New Window on the World // Telegraph. 2004. February 1.

URL: <http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

...В молодости у меня не было...

Steven Levy. Geek Power: Steven Levy Revisits Tech Titans, Hackers, Idealists // Wired. 2010. May.

URL: http://www.wired.com/magazine/2010/04/ff_hackers/

Перенаселенность

Bill Gates on Energy: Innovating to Zero! TED Talk. 2010. February.

URL: http://www.ted.com/talks/bill_gates.html

Переоценка высокотехнологических компаний

Brent Schlender. E-Business According To Gates // CNN Money/Fortune. 1999. April 12.

URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258104/index.htm

Отцовство

Steve Inskeep. Gates: U. S. Losing Advantage in Innovation Race // Morning Edition, NPR. 2005. April 29.

URL: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4624316>

Его родители

Steven Levy. Behind the Gates Myth // Newsweek. 1999. August 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

Партнерство

...Мы всегда считали...

Robert Cringely. Triumph of the Nerds. PBS. 1996. June.

URL: <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

...С самого начала бизнес-стратегия...

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates. San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

...Я всегда знал, что нам...

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Прошлое

Rich Karlgaard. On the Road with Bill Gates // Forbes ASAP. 1994. February 28.

Пол Аллен

...Мы были настоящими партнерами...

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

...Пол сразу стал моим другом...

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Его личность

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

Фармацевтические компании

Bill Gates on Energy: Innovating to Zero! TED Talk. 2009. February.

URL: <http://www.youtube.com/watch?v=ppDWD3VwxVg>

Филантропия

...Вы знаете, во многих...

Leonard Kniffel. Reading with the Stars: A Celebration of Books and Libraries. New York: Skyhorse Publishing, 2011.

...Включаясь в филантропическую деятельность...

Michael Specter. What Money Can Buy // The New Yorker. 2005. October 24.

Игра в бридж

Richard Fletcher. Gates' New Window on the World // Telegraph. 2004. February 1.

URL: <http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

Компьютерные игры

Richard Fletcher. Gates' New Window on the World // Telegraph. 2004. February 1.

URL: <http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

Политика

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York: Portfolio, 2004.

Нищета

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

Сохранение корпоративной культуры

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Программирование

...Образцом программного обеспечения...

Susan Lammers. Bill Gates — 1986. Programmers at Work. Redmond, Washington: Microsoft Press, 1986.

URL: <http://www.programmersatwork.wordpress.com/bill-gates-1986/>

...Иногда я завидую людям...

Bill Gates // New York Times News Service/Syndicate. 1995. March 14.

Продвижение в компании

Sarah Blaskovich. Lessons from a new-product wizard // Success Magazine. 1988. October.

URL: <http://www.successmagazine.com/article/print?articleId=347>

Общественное признание

...Я не преследую цель...

Elizabeth Corcoran. Microsoft's Man // The Washington Post. 1995. December 3

...Когда кто-то добивается успеха...

Steven Levy. Behind the Gates Myth // Newsweek. 1999. August 30.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

Быстрый рост компании

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Вручение в Гарварде почетной ученой степени

...Я ждал тридцать лет...

Commencement address delivered at Harvard University. Cambridge, MA. 2007. June 7.

URL: <http://harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

...Я хочу поблагодарить Гарвард...

Commencement address delivered at Harvard University. Cambridge, MA. 2007. June 7.

URL: <http://harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Религия

...В практической работе я придерживаюсь...

David Frost. Talking with David Frost: Bill Gates. PBS Video. 1995.

...Я выращен в религиозных традициях...

Barbara Walters. The Mind of Bill Gates // ABC 20/20. 1998. January 30.

...С точки зрения распределения...

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Отказ от контроля

Richard Fletcher. Gates' New Window on the World // Telegraph. 2004. February 1.

URL: <http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

Ответ на предположение, что он смягчился за последние годы

Todd Bishop, Tom Paulson. Q&A: Gates Talks About Letting Go, The Future and the Foundation // Seattle Post-Intelligencer. 2008. June 23.

URL: <http://www.seattlepi.com/business/article/Q-A-Gates-talks-about-letting-go-the-future-and-1277371.php#ixzz1h5XMzdRw>

Выход в отставку

Steve Levy. There's No Year That I Didn't Love My Job // Newsweek. 2008. June 21.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/there-s-no-year-that-i-didn-t-love-my-job.html>

Риск

Technology // The Costco Connection. 1997. November.

Робототехника

Thomas L. Friedman. The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

О системе образования азиатских студентов, основанной на зубрежке

Thomas L. Friedman. The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

Баллотироваться на государственную должность

Donny Deutsch. Advertising Age. Microsoft Summit. The Big Idea. CNBC. 2006. May 8.
URL: <http://adage.com/article/news/highlights-ms-summit/109042/>

Вера в себя

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event transcript. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Обмен идеями

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.

URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Кремниевая долина

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates. San Jose State, San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

Социальное неравенство

Commencement address delivered at Harvard University. Cambridge, MA. 2007. June 7.

URL: <http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Социально ответственные корпорации

Michael Kinsley. Creative Capitalism. New York: Simon and Schuster, 2008.

Софт

...Если вы заглянете...

Kara Swisher, Walt Mossberg. Bill Gates & Steve Jobs Interview. D5 Conference: All Things Digital. Carlsbad, CA. 2007. May 30.

URL: <http://allthingsd.com/20070531/d5-gates-jobs-transcript/>

...Образцом программного обеспечения...

Susan Lammers. Bill Gates — 1986. Programmers at Work. Redmond, Washington: Microsoft Press, 1986.

URL: <http://www.programmersatwork.wordpress.com/bill-gates-1986/>

...К программированию я отношусь...

Bill Gates. Speech. College Tour 2008. University of Washington. Seattle. 2008. April 25.

URL: <http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/2008/04-25uw.mspх>

Стив Балмер

...Это феноменальное деловое...

Mark Whitaker. How We Did It // Newsweek. 1997. June 23.
URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1997/06/22/how-we-did-it.html>

...Стив был яркой личностью...

David Allison. Bill Gates Interview. Smithsonian Institution Oral and Video Histories. 2003.
URL: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

...Стив был незаменим...

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York: Portfolio, 2004.

...Стив [Балмер] смирился...

Michael D. Eisner, Aaron R. Cohen. Working Together: Why Great Partnerships Succeed. New York: HarperBusiness, 2010.

...Польза от того, что зажигаешь...

Brent Schlender. The Bill & Warren Show // CNNMoney/ Fortune. 1998. July 20.
URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/07/20/245683/index.htm

...Стив — мой лучший друг...

Jeffrey Young. The George S. Patton of Software // Forbes. 1997. January 27.
URL: <http://www.forbes.com/forbes/1997/0127/5902086a.html>

...Я просил Стива взглянуть...

Mark Whitaker. How We Did It // Newsweek. 1997. June 23.
URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/1997/06/22/how-we-did-it.html>

Стив Джобс

...Дорого я бы дал...

Kara Swisher, Walt Mossberg. Bill Gates & Steve Jobs Interview. D5 Conference: All Things Digital. Carlsbad, CA. 2007. May 30.

URL: <http://allthingsd.com/20070531/d5-gates-jobs-transcript/>

...Как лидер, способный...

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates. San Jose State. San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

...В нашем мире редко появляются...

Ina Fried. Bill Gates: I Will Miss Steve Immensely. All Things Digital. 2011. October 5.

URL: <http://allthingsd.com/20111005/bill-gates-i-will-miss-steve-immensely/>

...Из всех лидеров нашей индустрии...

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Оптимизация бизнес-процессов

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York: Portfolio, 2004.

Успех

...Успех — паршивый учитель...

Bill Gates. The Road Ahead. New York: Viking, 1995.

...Ум — это способность схватывать...

Cynthia Crossen. The Rich & How They Got That Way. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

...Мы оказались в нужном месте в нужное время...

Jeffrey A. Krames. What The Best CEOs Know. New York: McGraw-Hill, 2005.

...Мы побеждаем, потому что...

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

...С самого начала наш успех...

Bill Gates. The Road Ahead. New York: Viking, 1995.

Принимая успех как должное

Robert Cringely. Triumph of the Nerds. PBS. 1996. June.

URL: <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Налогообложение богатых

Fareed Zakaria. Global Public Square. CNN. 2008. October 5.

URL: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

Развитие технологий

...Создание и распространение...

Chris Marlowe. Out of the Mouth of Gates // Hollywood Reporter. 2002. September 5.

URL: <http://www.homemediamagazine.com/news/from-the-hollywood-reporter-out-mouth-gates-3690>

...Наблюдая развитие техники...

Speech. College Tour 2008. University of Washington. Seattle. 2008. April 25.

URL: <http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/2008/04-25uw.msp>

Моральный износ технологий

H.W. Brands. Masters of Enterprise. New York: Free Press, 1999.

Технологии и образование

Alan Hughes. Can Bill Gates Save Our Schools? // Black Enterprise. 2011. October.

URL: <http://m.blackenterprise.com/p.p?m=b&a=rp&id=409116963&postId=409116963&postUserId=2609744>

Бумы и спады технологий

Steve Levy. There's No Year That I Didn't Love My Job // Newsweek. 2008. June 21.

URL: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/there-s-no-year-that-i-didn-t-love-my-job.html>

Подростковый возраст

Steve Levy. Hackers: Heroes of the Computer Revolution: 25th Anniversary Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2010.

Телевидение

The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

Мышление

John Emmerling. Gates-ian Ideas Work in Ad Biz // Advertising Age. 1996. September 23.

URL: <http://adage.com/article/news/forum-gates-ian-ideas-work-ad-biz-clear-direction-time-elements-winning-system-microsoft/77614/>

Отпуск

Robert Slater. Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company. New York: Portfolio, 2004.

Уоррен Баффетт

...Он наделен простым...

Oliver Burkeman. Bill Gates: I Don't Want to be World's Richest Man // Guardian. 2006. May 5.

URL: <http://www.guardian.co.uk/media/2006/may/05/citynews.digitalmedia>

...Уоррен Баффетт ближе всех...

Charlie Rose. An Hour With Bill Gates. Charlie Rose Show. 2008. December 22.

URL: <http://www.charlierose.com/download/transcript/10576>

...Мы с Уорреном обожаем...

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event. Columbia University. 2009. November 12.

URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

...Полагаю, Уоррен больше других...

Bill Gates Keynote Speech: A Conversation with Bill Gates. San Jose State. San Jose, CA. 1998. January 27.

URL: <http://web.archive.org/web/20100909091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.aspx>

...Он любит учить...

Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great. CNBC Town Hall Event. Columbia University. 2009. November 12. URL: http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Наблюдая лекции по химии

Todd Bishop, Tom Paulson. Q&A: Gates Talks About Letting Go, The Future and the Foundation // Seattle Post-Intelligencer. 2008. June 23.

URL: <http://www.seattlepi.com/business/article/Q-A-Gates-talks-about-letting-go-the-future-and-1277371.php#ixzz1h5X4TZNU>

Богатство

...Я хотел бы...

Oliver Burkeman. Bill Gates: I Don't Want to be World's Richest Man // Guardian. 2006. May 5.

URL: <http://www.guardian.co.uk/media/2006/may/05/citynews.digitalmedia>

...Несуразные суммы...

The Bill Gates Interview // Playboy. 1994. July.

Что его бесит

Donny Deutsch. Advertising Age. Microsoft Summit. The Big Idea. CNBC. 2006. May 8.

URL: <http://adage.com/article/news/highlights-ms-summit/109042/>

Жена

Barbara Walters. The Mind of Bill Gates // ABC 20/20. 1998. January 30.

Рабочие привычки

How I Work: Bill Gates // CNNMoney. 2006. April 7.

URL: http://money.cnn.com/2006/03/30/news/newsmakers/gates_howwork_fortune/

Работа с женой

...Мы [с Мелиндой] любим...

Michael D. Eisner, Aaron R. Cohen. Working Together: Why Great Partnerships Succeed. New York: HarperBusiness, 2010.

...Мы с Мелиндой стали...

Leonard Kniffel. Reading with the Stars: A Celebration of Books and Libraries. New York: Skyhorse Publishing, 2011.

...Люди считают, что он...

Michael D. Eisner, Aaron R. Cohen. Working Together: Why Great Partnerships Succeed. New York: HarperBusiness, 2010.

Мировоззрение

...Я верю в настойчивость...

Steve Levy. Hackers: Heroes of the Computer Revolution: 25th Anniversary Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2010.

...Возможно, вы никогда не узнаете...

Walter Isaacson. In Search of the Real Bill Gates // Time. 1997. January 13.

URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

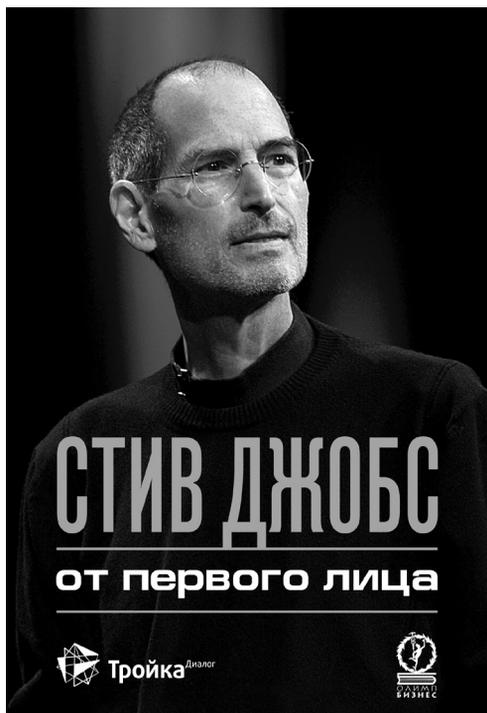
...Я оптимист и считаю...

Bill Gates. The Road Ahead. New York: Viking, 1995.

О СОСТАВИТЕЛЕ КНИГИ

Лайза Рогак — постоянный автор издательства New York Times. На ее счету более сорока книг на самые разные темы — от поп-культуры до собаководства. Ее перу также принадлежат многие биографии, среди них книги о Стивене Кинге, Шел Силверстайн, Дэне Брауне, докторе Роберте Аткинсе, Стивене Колберте и других. Она живет в Северной Калифорнии на берегу Мексиканского залива.

Сайт Лайзы Рогак: www.lisarogak.com



Составитель
Джордж Бим.
Стив Джобс:
от первого лица.

М., 2012, 176 с.
60x90 1/16. Обложка.

ISBN 978-5-9693-0208-2

Перевод с английского:
I, Steve. Steve Jobs
in His Own Words.
Edited by
George Beahm.

B2Books.
An Agate Imprint.

Книга включает материалы, связанные с биографией перво-проходца компьютерного бизнеса Стива Джобса (1955–2011) и историей основанной им компании Apple. Основная часть текста — собственные высказывания Стива Джобса, сделанные им во время различных публичных выступлений и интервью на протяжении последних 35 лет. Суждения Джобса позволяют взглянуть на историю и продукцию компании Apple под углом зрения ее родоначальника и рассказать об этом его собственными словами.

Для заметок

Для заметок

Издательство «Олимп–Бизнес»
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46
Тел./факс: (495) 411-90-14 (многоканальный)
Интернет-магазин: www.olbuss.ru
e-mail: sales@olbuss.ru

Как купить наши книги:

- В интернет-магазине издательства: www.olbuss.ru
- Сделать заказ по телефону (495) 411-90-14
- Приехать в офис издательства «Олимп–Бизнес»

***Спрашивайте книги нашего издательства
в магазинах вашего города***

Издательство «Олимп–Бизнес»
приглашает к сотрудничеству оптовиков,
книготорговые организации и магазины.
Информацию об условиях работы можно получить
в отделе продаж издательства

Билл Гейтс: от первого лица
Нетерпеливый оптимист
Составитель Лайза Рогак

Издатель *В. Стабников*

Перевел с английского *А. Ракин*

Редактор *Е. Чуракова*

Корректор *Н. Стахеева*

Компьютерная верстка *А. Липатов*

Художник *А. Липатов*

Подписано в печать 14.09.2012.

Формат 60x90 ¹/₁₆. Бумага офсетная № 1.

Гарнитура «Школьная». Печать офсетная.

Печ. л. 13. Уч.-изд. л. 4,3. Заказ № 112776.

Издательство «Олимп—Бизнес».

105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46.

ОАО «Типография „Новости“».

105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46.