
ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:

Книги о бизнесе и власти в кратком изложении

Дорогой читатель, информируем Вас, что использование и распространение результата интеллектуальной деятельности без согласия правообладателя является незаконным и влечет ответственность, установленную ст. 1301 ГК РФ, ст. 7.12 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, ст. 146 Уголовного кодекса Российской Федерации. Данное нарушение влечет за собой выплату штрафа в размере до 5млн рублей, либо исправительные работы на срок до двух лет, либо принудительные работы на срок до двух лет, либо лишение свободы на тот же срок.

Каждый экземпляр скачанной Вами книги имеет уникальный идентификационный код, закрепленный именно за Вами.

Джей Эллиот «Стив Джобс. Уроки лидерства»

Введение

Эта книга — редкая возможность увидеть Стива Джобса таким, каким его видели лишь самые близкие сотрудники, и разгадать загадку этого легендарного человека. Это возможность понять и освоить оригинальный стиль лидерства Джобса, благодаря которому Apple стала одной из величайших компаний и смогла выпускать продукты, изменившие нашу жизнь.

Интерес к личности Стива Джобса, человека, ставшего легендой в бизнесе высоких технологий, уже на протяжении многих лет остается неизменным. Как удалось тому, кто решил бросить колледж после первого семестра, уже в 25 лет стать руководителем крупной компьютерной компании и заработать порядка 250 млн долл.? Как он смог стать одной из самых культовых фигур на рынке цифровых технологий? Книга Джей Эллиота и Билла Саймона посвящена ответам именно на эти вопросы.

Книга интересна прежде всего тем, что ее автор — человек, который долгое время проработал со Стивом Джобсом бок о бок, видел его в разные периоды его карьеры, в разных жизненных обстоятельствах. Наблюдения бывшего старшего вице-президента *Apple* ценны тем, что позволяют как будто увидеть компанию изнутри и поближе узнать одного из ее основателей.

В своем повествовании Джей Эллиот анализирует те принципы управления, которые позволили неспециалисту, не обладавшему профессиональной технической подготовкой, совершить прорыв в сфере компьютерных технологий. Ведь тот образ персонального компьютера, к которому мы все привыкли, появился благодаря тому, что команда *Macintosh* под руководством Джобса неуклонно стремилась к простоте и интуитивности управления в создаваемом продукте.

Феномен Стива Джобса заключался в том, что он проявил себя как яркий лидер, создавший корпоративную культуру совершенно нового типа. Этому требовательному, легко раздражающемуся перфекционисту, не терпевшему слов «нет» и «мы не сможем», далеко не всегда утруждавшему себя вежливостью и тактичностью, удивительным образом удавалось собирать вокруг себя лучших инженеров и разработчиков и заряжать их таким энтузиазмом, что они готовы были буквально жить своей работой и ночевать в офисе. Кроме того, далеко не каждый руководитель может похвастаться тем, что даже после его ухода из компании там сохраняется его незримое присутствие, которое ощущают даже новички. Джобс мог. Каким же образом он сплотил таких необычных, непохожих друг на друга, нешаблонно мыслящих людей и достиг того, что уровень текучести кадров в *Apple* стал самым низким во всей Кремниевой долине? И почему члены команды *Mac* называли себя «пиратами» и гордились этим? Ответы содержатся в тех принципах лидерства, которые описывают Джей Эллиот и Билл Саймон.

Стоит отметить, что эта книга будет интересна не только преданным поклонникам *Apple* вообще и Стива Джобса в частности. Она будет интересна всем, кто хочет стать эффективным и успешным руководителем, вне зависимости от того, в какой сфере работают их компании.

Об авторе

На протяжении 35 лет Джей Эллиот занимал ведущие позиции в бизнесе, связанном с новейшими технологиями, мультимедиа и системой здравоохранения. Он начинал в 1970-е

годы в качестве руководителя подразделений в компаниях IBM и Intel. С 1980 по 1986 год Эллиот занимал должность старшего вице-президента компании Apple. В его компетенцию входили вопросы управления персоналом, бизнес-планирования, управления корпоративной недвижимостью и многие другие. Помимо административного ядра компании Эллиот также работал в группе Mac, непосредственно под началом Стива Джобса. За годы его работы в Apple продажи компании выросли с 150 млн до 3 млрд. долл.

Новым этапом в карьере Эллиота, после того как он покинул Apple, стала работа в области индустрии развлечений. Он занимал позицию генерального директора San Francisco Studios, где продюсировал документальные сериалы и другие программы для крупнейших американских телекомпаний, таких как NBC, CBS и ABC.

Позднее Джей Эллиот вернулся в сферу высоких технологий. На этот раз он руководил компаниями, которые занимались разработкой программного обеспечения для устройств мобильной связи. В этой области Эллиот возглавлял компанию Migo Software Inc., а на сегодняшний день он является основателем и генеральным директором компании Nuvel Holdings Inc.

Любовь к продукту*

По мнению Джея Эллиота, главным приоритетом в деятельности Стива Джобса было создание совершенного продукта. Именно это стремление отличало его от всех других бизнесменов, развивавших свои компании в области высоких технологий. Эллиот выделяет несколько ключевых принципов, которые привели Стива к успеху на этом пути.

Принцип 1. Делать для себя

Эллиот считает, что, развивая бизнес, Джобс следовал своим личным предпочтениям. Создавая продукт для самого себя, Стив считал, что учитывает нужды и предпочтения каждого потребителя, таким образом создавая продукт для всех и каждого. Талант Стива, по мнению Эллиота, заключался в том, что он был «лучшим в мире потребителем». Джобс вдохнул жизнь в Macintosh, сделав его «компьютером для всех нас». Благодаря его любви к музыке и желанию слушать ее всегда и везде родились интернет-магазин iTunes и плеер iPod. Он восторгался удобством мобильной связи, но ему очень не нравились тяжелые, топорно сделанные, уродливые мобильные телефоны, присутствовавшие на рынке, — и эта неудовлетворенность привела к тому, что он создал для себя и всех нас iPhone.

Стив Джобс преодолевал трудности, добивался успехов и изменял мир, следуя собственным пристрастиям.

Принцип 2. Доводить продукт до совершенства

Стив создавал свои продукты не путем максимального расширения их функций, а посредством творческого, инновационного подхода, неуклонно придерживаясь принципа доведения их до совершенства. Весь процесс создания продукта был строго сфокусирован на одной цели — сделать его интуитивно понятным для пользователя. Парадоксально: именно такой подход требует больше усилий и планирования и больше ориентирован на детали.

Принцип 3. Внимание к деталям

* Джей Эллиот для того, чтобы избежать многократного повторения словосочетания «товары и услуги», использует вместо него термин «продукт», обозначая им и то и другое. — *Прим. ред.*

Не будет преувеличением сказать, что Стив Джобс стал эффективным лидером компании и создал так много замечательных продуктов благодаря чрезвычайно внимательному отношению даже к самым мелким деталям, каждую из которых он доводил до совершенства. Для Стива все имело значение. Он всегда искал новые решения до тех пор, пока не приближался к идеалу, к своему пониманию совершенства, которое всегда выходило за рамки того, что все остальные считали достижимым в текущий момент.

Такой подход требует больших затрат времени, он сводит с ума сотрудников компании, но это в высшей степени важный элемент успеха.

Пример:

Когда Стив Джобс стал привлекать лучших инженеров к участию в совершенно секретном проекте — разработке iPhone, ему пришлось выдержать настоящее сражение. Попытка создать мобильный телефон стала грандиозной задачей для компании, не имевшей опыта работы в этой сфере. Для человека, одержимого деталями, качеством продукта и простотой его применения, это стало идеальной задачей. Поэтому Стив с самого начала решил, что у мобильного телефона компании Apple будет всего одна кнопка.

На совещаниях, проводившихся один или два раза в неделю, инженеры снова и снова говорили о невозможности сделать мобильный телефон только с одной кнопкой. Они утверждали, что включать и выключать аппарат, регулировать громкость, выбирать опции, подключаться к Интернету и использовать другие функции, которые должны быть у такого устройства, невозможно с помощью одной кнопки управления.

Стив был глух к жалобам инженеров и по-прежнему требовал: «У телефона должна быть только одна кнопка. Найдите способ сделать это».

Создание команды: «Мы пираты, а не военный флот!»

Одним из уникальных достижений Стива Джобса было создание корпоративной культуры нового типа, которая позволила Apple снизить текучесть кадров до самого низкого показателя в отрасли (всего 3%), повысить лояльность собственных сотрудников, а главное — успешно создавать уникальные продукты, пользующиеся ажиотажным спросом.

Поиск талантов

1. Только лучшие

Одним из основных принципов Стива Джобса в кадровой политике была жесткая установка на наем только «людей типа “А”». К личностям данного типа, по мнению американских ученых М. Фридмана и Р. Розенмана, относятся люди с остро развитым чувством ответственности, крайним честолюбием, постоянным стремлением к успеху. Это работоспособные, всегда загруженные работой люди, пренебрегающие отдыхом, нередко жертвующие работе свои выходные дни, отпуск. Они пребывают в состоянии непрерывного «цейтнота» и почти не способны ослабить свой до предела напряженный ритм жизни. Каждая команда разработчиков, по мнению Стива Джобса, нуждалась по меньшей мере в нескольких талантливых специалистах этого типа, — людях, которые «думают иначе» в такой степени, чтобы подать пример всем остальным.

2. Продукт как приманка для талантов

Опыт крупных корпораций показал, что, опираясь исключительно на материальные стимулы, невозможно привлечь и тем более удержать значительное число уникальных специалистов. По мнению Джея Эллиота, в успехе Apple решающую роль сыграла страстная увлеченность Стива продуктами компании, которая превратила их в приманку для самых талантливых и творчески одаренных людей мира.

Неуклонный курс на то, чтобы быть лучшими во всем, привлекал в компанию самых талантливых людей. Они знали, что будут работать над революционными проектами и заниматься более интересным делом, чем в любом другом месте. Те, кого нанимали Apple и Стив, начинали разделять его мнение: «Все, что сделано не у нас, никуда не годится».

3. Как выявить лучших?

Во время собеседований с соискателями Стив Джобс стремился выходить за рамки традиционной информации о кандидате на вакантную должность, выяснял его базовые способности и пытался понять, что он может дать организации. Джей Эллиот, исходя из своего опыта работы в Apple, рекомендует также выделять в ходе собеседований в первую очередь тех кандидатов, которые провели серьезную подготовительную работу перед встречей с потенциальным руководителем, то есть подготовили свои предложения по развитию компании и ее продуктов.

Мотивация в Apple

Бизнес в сфере высоких технологий — это высококонкурентная среда. И когда Стив находил нужных людей, он делал все возможное, чтобы удержать их в компании. Мотивации и поддержке лояльности сотрудников в Apple уделялось много внимания. Для Стива смысл работы состоял не в том, чтобы зарабатывать на жизнь, и не в том, чтобы делать деньги. Он хотел вместе со своей командой «пиратов» создавать первоклассные продукты.

1. Личная вовлеченность руководителя

Практика Apple показала, что деньги и акции — не единственный ключ к поддержанию мотивации персонала на очень высоком уровне. Стив хорошо понимал, что лучший стимул для сотрудников — это демонстрация руководителем или лидером прямой и активной личной заинтересованности в продукте. Он считал, что именно это лучший способ вдохновлять подчиненных. Джобс стремился заражать своей энергией остальных, чтобы все сотрудники были так же заинтересованы в создании первоклассных продуктов, как и он сам. Они должны были чувствовать, что составляют неотъемлемую часть процесса их создания.

Когда один из членов команды Mac заслуживал премии, Стив вкладывал чек в белый конверт, шел к рабочему месту сотрудника и лично вручал ему чек. Однажды он раздал всем инженерам команды Mac медали просто для того, чтобы показать, как он ценит их работу.

Пример:

После того как компьютеры Macintosh поступили в продажу, Стив захотел, чтобы собиравшие их рабочие узнали о том, что их труд ценят. Как обычный CEO выражает свою признательность в таких случаях? Может быть, дать задание отделу кадров отпечатать грамоты или дипломы, которые сотрудники повесят на стену? Или поручить руководителю производственного предприятия провести собрание, на котором служащим скажут о том, что они молодцы?

Так мог поступить кто угодно, только не Стив Джобс. Он ехал на предприятие сам и лично вручал стодолларовые купюры работникам, глядя каждому из них прямо в глаза. Но главное — не в деньгах. Самое сильное впечатление производило то, что сам CEO так глубоко благодарен своим работникам, что лично вручает им премии за хорошую работу.

2. От рубежа к рубежу

В Apple, особенно на раннем этапе существования компании, все знали: преодоление командой важного рубежа в работе обязательно будет отмечено руководством. У команды Мас, например, был запас бутылок шампанского, и сотрудники разбивали бутылку каждый раз, когда кто-нибудь из них добивался пусть маленькой, но значимой цели — другими словами, решал задачу, над которой трудился.

Стив знал: если ставить перед подчиненными конкретные рубежи, они будут прилагать максимум усилий, чтобы их перейти. Достижение каждого из таких рубежей становилось поводом сделать паузу и отпраздновать событие.

3. Управление посредством обхода рабочих мест

Стив Джобс являлся признанным мастером так называемого управления посредством обхода рабочих мест. В любой день он заходил в кабинеты и лаборатории и спрашивал: «Над чем вы работаете?» или «Какие есть проблемы?» Иногда Эллиот наблюдал, как он становится более строгим и требовательным: «Что сделано для того, чтобы заработать деньги, которые я вам плачу?»

У некоторых людей это вызывало чувство дискомфорта. Они считали, что Стив занимается микроменеджментом. Однако у других стиль Стива мог вызывать и позитивные чувства. Люди думали: раз Стив заботится не только о продукте, ему небезразлична и их роль в компании. Ведь они — часть целого и при этом все вместе. На протяжении многих лет Стив руководил, постоянно присутствуя в жизни сотрудников. Он считал, что руководитель, всегда готовый выслушать подчиненных, усиливает их стремление соответствовать его ожиданиям.

4. Программы поддержки лояльности

Джей Эллиот настаивает, что компаниям, которые специализируются в области предоставления услуг или выпуска потребительских товаров, необходимо найти эффективный способ сделать так, чтобы сотрудники были энтузиастами выпускаемых ими продуктов. Необходимо, чтобы они пользовались продуктом не просто потому, что это контролируется, а потому, что они в него верят.

Пример:

Как это работало в Apple? В 1985 году, после выхода Macintosh на рынок, рядом с головным офисом был открыт магазин компании Apple для ее сотрудников. В нем продавались все продукты Apple: компьютеры, принтеры, периферийное оборудование и аксессуары. Этот магазин был предназначен не для получения прибыли, а для того, чтобы стимулировать служащих компании покупать самые последние версии продуктов. Каждый сотрудник мог купить в магазине компьютеры Mac или Apple II за полцены от стоимости их производства или со скидкой 75% от розничной цены. Более того, каждому сотруднику компании предоставлялось право один раз в году купить компьютер для членов семьи или для друзей с такой же скидкой.

5. Преимущества небольших коллективов

Стив Джобс считал, что в некоторые проекты, требующие прорывных решений, необходимо вносить определенный накал и энергию, и добивался этого за счет объединения небольшого количества талантливых специалистов в одну команду, предоставляя им возможность работать свободно, без обычных ограничений. Движимые здоровым чувством конкуренции сотрудники могут добиться в подобных группах того, что недоступно обычным подразделениям. Стив рассчитывал на то, что все члены группы в полной мере раскроют свои творческие и художественные таланты. Впоследствии он использовал этот подход при формировании команд для всех проектов.

Пример:

С самого начала **Стив** запланировал, что численность группы разработчиков компьютера Macintosh не превысит 100 человек. «Если нам потребуется нанять специалиста с особой квалификацией, кто-то должен будет уйти», — сказал он. Стив знал: если рабочая группа начнет разрастаться, она столкнется с организационными препятствиями, которые будут тормозить процесс.

6. Организация рабочего пространства

Для такого человека, как Стив Джобс, команда — это нечто большее, чем группа людей. И ее формирование зависит и от среды, в которой работают люди. Само рабочее место может оказывать очень сильное влияние на эффективность ее деятельности. Рабочее пространство

— не просто совокупность рабочих мест, разделенных перегородками. Его правильная организация — один из элементов создания особой атмосферы в коллективе.

Уроки инноваций

Урок 1. Целостный характер процесса разработки

Служащие Apple часто говорят о том, что в компании процветает «широкое сотрудничество», «взаимный обмен идеями» и «параллельное проектирование». Говоря так, они подразумевают, что в компании нет дискретных, линейных, последовательных этапов разработки новых продуктов, что процесс разработки носит синхронный, целостный характер. Все отделы (дизайна, аппаратного и программного обеспечения) трудятся над созданием продуктов параллельно, постоянно анализируя проделанную работу во время многочисленных совещаний представителей разных групп и отделов. Продукты не передаются от одной команды к другой. Каждый, кто внес вклад в создание продукта, продолжает участвовать в проекте. Никого не заставляют уходить.

Менеджеры других компаний хвастают тем, что тратят на совещания мало времени. В Apple придерживаются совсем другого подхода и гордятся этим.

Урок 2. Решимость

Второй урок касается контроля. Разумеется, Стив использовал свое положение в компании и добился того, что iMac появился на свет, однако, фокусируя внимание только на этом, можно пропустить другой важный фактор — решимость Стива расчистила путь для инноваций. Ничто так не подавляет их, как наличие уже устоявшейся успешной стратегии, подхода или линейки продуктов.

Когда Стив доверил Apple прототип нового компьютера iMac, он настаивал на том, чтобы компания стала восприимчивой к новым идеям, готовой экспериментировать и испытывать новые методы работы. Способность делать вещи по-другому и делать другие вещи, вместо того чтобы все время выпускать одно и то же, рождает то притягательное видение, привлекающее нас. Вот что может сделать с нами новое. Оно способно перенести нас в мир, горизонт которого простирается туда, куда нам интересно пойти, туда, где живет творчество.

Урок 3. Дух сотрудничества

Безусловно, нужно использовать все прошедшие проверку временем методы, призванные усилить заинтересованность сотрудников и достойно вознаграждать их. Вы должны быть доступными для них, узнать их самих и выяснить их мотивацию. Нужно уметь слушать. И высоко ценить их идеи — даже если они касаются, скажем, упаковки или документации. (Мелкие детали, такие как упаковка продукта или руководство пользователя, значительно влияют на его успех. Сколько раз вы покупали товар, обнаруживали очень сложное руководство пользователя и тратили многие часы на его сборку или на то, чтобы научиться им пользоваться?)

Ключевой аспект — если вы наняли правильных сотрудников — заключается в создании культуры, в которой их идеи с высокой степенью вероятности реализуются. Один из самых притягательных элементов мощной харизмы Стива заключался в том, что он убеждал подчиненных в своей приверженности инновациям. Именно такой подход запускает процесс инноваций и создает культуру инноваций.

Принципы успеха Стива Джобса

- Относитесь с энтузиазмом к каждому проекту.
- Используйте каждую возможность для создания продукта.
- Всегда оставайтесь открытыми для талантливых людей.
- Приложите максимум усилий и сделайте использование продукта интуитивным, чтобы пользователю не понадобилось руководство.
- Будьте честны сами с собой в том, что касается продуктов.
- Убедитесь, что в продукте воплощаются ваши человеческие качества.
- Работайте в тесном сотрудничестве с подчиненными, празднуйте с ними каждое успешно завершённое дело.
- Продолжайте применять новые технические решения, чтобы приблизиться к идеалу, к своему пониманию совершенства, которое выходит за рамки возможного в данный момент.
- Не слушайте людей, которые говорят, что это нельзя сделать.