





## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Благодарности	8
Руководители корпораций	10
Введение	18
<b>Глава 1.</b> Что такое жизнь руководителя корпорации?	29
<b>Часть I.</b> Перед лицом фактов	42
<b>Глава 2.</b> Как извлечь выгоду из жесткой глобализации	43
<b>Глава 3.</b> Понятие «устойчивое развитие»	76
<b>Глава 4.</b> На гребне третьей волны web	111
<b>Глава 5.</b> Как решить проблему ограниченного предложения капитала	141
<b>Глава 6.</b> Ведение первой мировой войны за таланты	164
<b>Часть II.</b> Лидерство сегодня	199
<b>Глава 7.</b> Коммерческие исполнители	203
<b>Глава 8.</b> Двигатели финансовой ценности	218
<b>Глава 9.</b> Корпоративные предприниматели	231
<b>Глава 10.</b> Корпоративные послы	245
<b>Глава 11.</b> Глобальные миссионеры	259
<b>Часть III.</b> Вперед в будущее	279
<b>Глава 12.</b> Отказ от командно-контрольных методов управления	280
<b>Глава 13.</b> Подготовка к роли лидера	318
<b>Глава 14.</b> Забота о здоровье	344
Эпилог. Почему не вы?	366



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Должен признать, что не являюсь большим любителем книг о бизнесе. Открывая «Virgin» почти 40 лет назад, мы совершенно игнорировали утвердившиеся теории и стратегии ведения бизнеса и ринулись вперед с твердым намерением делать все по-своему. Тогда не было книг, в которых действующие руководители компаний из разных сфер бизнеса делились опытом и давали уроки для начинающих. Хотелось бы, чтобы все было наоборот – возможно, это помогло бы мне избежать многих стрессов в работе!

Мир постоянно меняется – что, конечно, не новость, – но темп изменений может быть вялым, беспорядочным и просто ужасающим. Стив и Эндрю определили те новые явления нашей жизни, с которыми большинству компаний приходится сталкиваться ежедневно, – жесткая глобализация, устойчивость и война за таланты. Развитие интернета, особенно в том, что касается возможности общения с клиентами на интерактивной основе, одновременно приводит в восторг и ошеломляет. Я еще не успел освоить Web 2.0, как кто-то из моей команды посоветовал не беспокоиться по этому поводу, поскольку сегодня мы имеем дело с Web 3.0!

Целенаправленная глобализация стала реальностью для «Virgin». Я всегда мечтал, что однажды «Virgin» станет одним из самых уважаемых в мире брендов. По мере того как мы выходим за пределы Соединенного Королевства, проникая в Америку, Индию, Австралию, Азию и на Ближний Восток, я чувствую, что эта мечта все больше приближается к реальности. Но требуется разрешить ряд специфических проблем, многие

из которых освещены в этой книге. Бизнесмены должны осознавать последствия расширения.

Сегодня одним из самых впечатляющих моментов внутреннего развития предприятий является вера в то, что возможность стать действительно успешной, процветающей компанией (идет ли речь о фирме с 10 сотрудниками или глобальной организации, насчитывающей 500 тысяч работников) зависит от корпоративной ответственности и устойчивого развития. Они должны стать основой бизнеса. Еще 10 лет назад это было чем-то неслыханным. При каждой крупной компании существовал благотворительный фонд, но он скорее воспринимался как благородный жест, а не центральная стратегия внутри организации. Клиенты ожидают, что компании, услугами которых они пользуются, действуют ответственно, с соблюдением этических норм. Нам, руководителям, жизненно важно оправдать это доверие, прилагая дополнительные усилия для обеспечения наилучших форм ведения бизнеса. На глобальном уровне поведение людей, состояние бизнеса и предприятий оказывают немедленное и часто долговременное воздействие на наш мир. Если человечество совершит ошибку, последствия могут быть катастрофическими.

Я верю, что такие компании, как «Virgin», должны развивать и пропагандировать целостный подход к бизнесу. Именно эта вера сподвигла меня несколько лет назад направить прибыль «Virgin Group» от транспортного бизнеса на спонсирование исследований в области чистой энергии (3 миллиарда долларов США в течение 10 лет). Я надеюсь, что действия компании, выдвигающей, реализующей и инвестирующей подобные инициативы по всему миру, – к тому же успешно, как, например, недавние проекты по использованию биотоплива на «Virgin Atlantic» и «Virgin Trains», – найдут отклик среди представителей других авиационных и транспортных компаний. Когда устойчивое развитие ляжет в основу деятельности всех предприятий, мы увидим радикальные изменения к лучшему, влияющие на всю планету. Я верю, что этот день не за горами.

Воодушевило и чтение части III. В течение длительного времени меня привлекает теория Геи\*, гипотеза, сформулированная Джеймсом Лавлоком почти 40 лет назад, согласно которой Земля – живой организм. Это мировоззрение можно применить и к бизнесу. Я никогда не был сторонником метода «командуй и контролируй» и считаю, что авторское видение организации как живой клетки может служить действительно эффективной моделью управления в будущем. Одной из моих сильных сторон является способность на 100% доверять окружающим меня людям и передавать полномочия менеджерам. Нельзя рассчитывать, что те, на кого вы возложили повседневное руководство компаниями, будут из кожи вон лезть и прилагать дополнительные усилия, если они лишены чувства собственника. Будьте снисходительны к их ошибкам, поддерживайте и в хорошие, и в плохие времена, прививайте ощущение, что ваш бизнес – это их бизнес, и, что самое важное, думайте так на самом деле.

Люди – это ваше все, без них нет бизнеса! Авторы книги постоянно возвращаются к этой мысли, идет ли речь о передаче полномочий с целью поощрения творческого, инновационного подхода к делу или о корпоративной вечеринке, где вы просто расслабляетесь вместе с сотрудниками. Я лишь один из многих предпринимателей в «Virgin». Мы нанимаем людей с похожим складом ума, которым нравится вводить новшества и уходить от стандартов. Как говорил мой хороший друг Стивен Мэрфи, высказывания которого вы еще не раз встретите на страницах этой книги, «мы нанимаем скалолазов, а не людей, которым нужна лестница». В «Virgin» именно творческий подход к делу и умение отойти от стандартов выделяет нас на фоне остальных и обеспечивает поступательный рост. Лучший способ остаться на гребне волны – находить людей, которые не только преданы компании, но и не боятся подвергнуть сомнению сложившуюся в ней практику, чувствуя необходимость перемен.

---

\* Богиня Земли в древнегреческой мифологии, олицетворение планеты Земля и жизни на ней. – *Прим. перев.*

В «Virgin» мы умеем не только хорошо работать, но и хорошо отдыхать! Мне очень понравилось, что другие руководители корпораций, давшие интервью для этой книги, напоминают нам, что работа должна доставлять удовольствие. Мы проводим большую часть жизни на работе. Как было бы досадно тратить это время на что-то, вызывающее отвращение. Даже когда дела идут наперекосяк, вы можете чему-то научиться. Был плохой день или неделя? Сходите куда-нибудь вместе с коллективом и немного расслабьтесь. Удивительно, как короткое отвлечение от дел позволяет по-новому взглянуть на, казалось бы, непреодолимую проблему.

К сожалению, нельзя все время только веселиться. В этой связи обратитесь к главе 13, посвященной вопросам развития карьеры. Я согласен, что в будущем лучше не ограничиваться традиционной корпоративной карьерой, а, определившись с тем, что вы хотите от жизни, испытать себя в самых различных сферах деятельности. Мои одни из самых ярких и запоминающихся впечатлений – организация и открытие новых компаний по всему миру. Вероятно, именно поэтому я не могу остановиться! Меня порадовало, что авторы рекомендуют подобную практику в качестве наиболее эффективного способа обучения. Читайте и получайте удовольствие.

Закончу так же, как и Стив с Эндрю, вопрошая: «Почему не вы?»

*Сэр Ричард Брэнсон*