



Джин Ландрам

**Тринадцать мужчин,
которые изменили мир**

Ландрам Д.

Тринадцать мужчин, которые изменили мир / Д. Ландрам —

Кому сегодня не известны Sony, Honda, Apple Computer, Microsoft? А что мы знаем о людях, их создавших? Чем отличаются гении от обычных людей? Врожденными качествами или талантом, как принято считать? Действительно ли природа важнее воспитания, а наследственность преобладает над социальными факторами? Может показаться, что нет, если вы рассмотрите историю жизни таких великих людей, как Эдисон, Пикассо, Эйнштейн. Альберт Эйнштейн был гениальным ученым ядерной эры, Пабло Пикассо – самым культовым художником XX века, а Томас Эдисон – наиболее плодовитым в истории изобретателем. Сходство жизненного опыта и поведенческих характеристик этих трех титанов прогресса поразительно. Эта совершенно обособленная группа личностей кроме общих черт имеет и различия. Об этом и многом другом интересном пойдет речь в увлекательной книге Джин Н. Ландрама.

Содержание

МАРСЕЛЬ БИЧ – ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ	5
НОЛАН БУШНЕЛЬ – САМОУВЕРЕННЫЙ	13
УИЛЬЯМ ГЕЙТС III – СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ	24
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Джин ЛАНДРАМ ТРИНАДЦАТЬ МУЖЧИН, КОТОРЫЕ ИЗМЕНИЛИ МИР

МАРСЕЛЬ БИЧ – ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ

«Если вы не знаете, куда вам надо идти, то можете выбирать любую дорогу». Гениальные инноваторы знают это лучше других. Марсель Бич настолько уверен в том, что выбрал верное направление пути, что усеял обочины телами тех, кто пытался перейти ему дорогу. Одним из таких был «Жиллетт», которого Бич победил дважды. Бич сфокусировал свое внимание на простом и очевидном и не позволял никому встать на его пути. Его целью было насытить массового потребителя дешевыми, надежными продуктами, которые можно было бы выбросить после того как они исполнят свое прямое назначение. Стратегия Бича заключалась в том, чтобы выявить продукты, использующиеся каждым ежедневно, и при этом настолько дорогие, что вместо того, чтобы их выбросить, владельцы старались бы их ремонтировать. Он рассчитал стоимость продукта, при которой владелец не пожалел бы его выбросить. Такая цена была впервые установлена в 1950 году на одноразовую шариковую ручку и составляла 29 центов, в то время как цены на ручки конкурирующих фирм колебались между 9 и 12,95 дол. Бич мог бы задаться вопросом: «Какой же нужен завод и оборудование, чтобы достичь фабричной себестоимости, необходимой для снижения цены?» Он построил новые производственные мощности и автоматизировал процесс, чтобы, достичь установленных им пределов цены (это противоречит образу мышления крупных фирм). Затем он оснастил рынок разветвленной дистрибьюторской сетью и провел крупную рекламную кампанию, упирая на низкую цену и выгоду (нечто вроде «Щелкни своей БИК»). Эта стратегия неоднократно уничтожала всех конкурентов и сделала ручки «Бик», зажигалки «Бик», бритвы «Бик» стандартом одноразовых продуктов массового потребления во всем мире. Ценовая и дистрибьюторская стратегия Марселя послужили не только ему, но и японцам. Американские компании не соответствовали требованиям этого процесса, за исключением нескольких отраслей, к примеру, производства полупроводников.

В философии бизнеса Марселя Бича главенствовал упор на долгосрочные макроэкономические требования массового рынка. Он имел цель и сконцентрировался на ней с цепкостью тигра. Дэнис Вейтли говорит, что большинство людей в мире не достигают своих целей потому, что «они никогда на самом деле, не ставили их на первое место». В этом состоит различие между успешными инноваторами и средними людьми. Настоящие творцы сами формируют и контролируют свою окружающую среду, в то время как средний человек приспосабливается к среде. Маслоу подтверждает это своим исследованием: «Самоактуализирующиеся креативные личности независимы, автономны, и самонаправлены. Только 10 процентов всего населения являются самоактуализированными».

Джордж Бернард Шоу говорил: «Гении – хозяева реальности». Он имел в виду их способность упрощать сложные события и делать их элегантно простыми. Все инноваторы обладают такой способностью, но Марселю Бичу она присуща как никому другому. Такое впечатление, что они не терпят сложности и обладают мощным, стремлением, делать вещи проще. Хаотическая окружающая среда современности позволяет предположить, что в будущем мир будет нуждаться во все большем количестве людей, обладающих этим талантом. Доктор Илья Пригожий, лауреат Нобелевской премии, говорил: «Чем сложнее система, тем более она нестабильна. Он сказал, что все организации постоянно колеблются между «самоуничтожением и реорганизацией». Все тринадцать объектов нашей работы смогли сфокусироваться на реор-

ганизации рынка или продукта и приспособить свой продукт к нуждам рынка. Они были способны отобрать простые элегантные решения из хаоса и сложности. Эта способность является основополагающей для всех преуспевающих инноваторов и предпринимателей и наиболее ярко проявляется в деятельности Марселя Бича.

Не так важно знать, где сейчас происходит возмущение, как важно предвидеть где оно будет происходить.
Уэйн Грейси

Изобретатель Культуры предметов одноразового использования

Байрон Марсель Бич изобрел первую шариковую ручку для одноразового использования. В течение двух лет, до 1950 года, он разрабатывал дешевую, но удобную ручку и, добившись результата, попытался продать свою идею кому-либо из основных производителей ручек того времени. Они дали ему от ворот поворот – тривиальный сценарий, – заявив, что он не понимает нюансов сложной мировой системы распространения. Ему оставалось выбрать один из трех вариантов: забыть о своей идее; самому выпускать продукт и продавать его через мелких распространителей; организовать собственную компанию по производству ручек и собственную дистрибьюторскую систему. В традициях истинного предпринимателя Байрон Марсель Бич решил создать собственное дело и систему распространения, и с тех пор способ письма в мире изменился навсегда.

Бич был настоящим предпринимателем и был убежден в правильности своих предположений относительно мировых рынков сбыта потребительских товаров. История оправдала сделанную Бичем оценку рынка. Сейчас он продает более трех миллиардов шариковых ручек в год (миллион в день в одних Соединенных Штатах) и его компания, “Сесайт Бик”, доминирует на рынках ручек и зажигалок в большинстве стран мира. С тех пор как в 1957 году его первые ручки произвели на рынке настоящую революцию, он захватил 60 процентов рынка Соединенных Штатов. К успеху ручек Бич присовокупил зажигалки и станки для бритья, а сейчас пытается внедрить одноразовую парфюмерию.

Байрон Бич не изобретал шариковую ручку. Ее происхождение связано с именем венгра Ласло Биро, и потому первые шариковые ручки назывались “биромы”. Бич даже не был первым массовым производителем шариковых ручек. Рынки Европы и Соединенных Штатов с 1946 года были захвачены американцем по имени Милтон Рейнольдс. Однако изобретение Бича – ручка “Бик”, продаваемая за 29 центов в 1953 году, была первой одноразовой (не обновляемой) ручкой в мире. Продававшиеся до появления “Бик” шариковые ручки считались специализированным и дорогостоящим продуктом. К середине 60-х Марсель производил более миллиарда ручек в год и безболезненно снизил их цену до 10 центов. “Сесайт Бик” с того времени доминирует на всех мировых рынках одноразовых ручек.

Эта “одноразовая культура” была плодом ума бунтаря, иконоборца и трудоголика, который не прислушивался ни к чему, кроме своей интуитивной веры. Он игнорировал оппонентов, которые предрекали ему поражение практически на любом рынке, на который он вступал. Например, промышленные специалисты рынка бритвенных принадлежностей, включая “Жиллетт”, говорили, что потенциальный рынок одноразовой продукции составляет менее 10 процентов всего потребительского рынка безопасных бритв. Бич предсказывал, что сможет занять 50 или даже больше процентов рынка бритв. Правда Бича проявилась настолько ярко, что поразила и его самого, повергла в шок всю промышленность – в его распоряжении оказалось более 60 процентов всего рынка, всего лишь через несколько лет после начала производства. – Марсель Бич является признанным гением-инноватором, который стоит за “куль-

турой одноразовых вещей». Рецепт его успешных инноваций – атаковать новые, неизвестные рынки, вооружившись следующей философией: “Концентрируйся на одном продукте, используем каждым и ежедневно!” и “Сделай его прочным и дешевым”. Его пророческий совет инноваторам всего мира призывает их итерировать специалистов и прислушиваться только к себе: “Своему успеху я обязан тем, что не слушал ничьих советов, кроме моих собственных”.

К талантам Байрона Бича можно отнести и уникальную способность чувствовать конъюнктуру рынка одноразовых продуктов массового потребления. В Соединенных Штатах он создал 300000 розничных торговых точек для распространения продукции “Бик”, что составляло 93 процента всех розничных продаж в США (большинство конкурентов, например “Жиллетт”, были удовлетворены 30 процентами розничных продаж). Это поучительная история успеха в продвижении товаров для любого предприятия, и в особенности для иностранного. Затем Бич организовал сильную предпродажную кампанию, затратив на рекламу 4 млн. дол. Она вызвала такой активный спрос, что покупатели буквально опустошали полки всех 300000 розничных торговых точек.

Личная история

Марсель Бич родился в Турине, находящемся во франкоязычной северной части Италии. По рождению он был итальянцем и не имел французского гражданства до юношеского возраста. Его отец, Эммануил, был гражданским инженером и постоянно путешествовал. Юность Марсель провел в путешествиях, изучая менталитет южноевропейских наций – итальянцев, испанцев и французов. Эта возможность путешествовать позволила ему увидеть мир в очень раннем возрасте. Исследования показали, что ранний опыт путешествий оказывает значительное влияние на формирование креативности.

Марсель, будучи еще ребенком, учился в Италии, затем два года провел в Мадриде в “Лицей Франсез”. Среднее образование он завершил в Доминиканской школе в Бордо, Франция. В восемнадцать лет, во время учебы в хорошо известном “Лицей Карно”, предприимчивый Марсель уже занимался продажей фонариков, разнося их в каждый дом Парижа. Он считает, что опыт, полученный в это время, оказал большое влияние на его успех.

Я начал работать в правильном направлении. Я знал, что для того, чтобы стать тем, кем я хочу – «человеком, который делает деньги», – необходимо, как в спорте, начинать тренировать силы в юности (Дьюхарст, 1981).

В университете Марсель изучал математику и философию, а по его окончании устроился на работу в качестве менеджера по продукции в машиностроительную компанию. Он был уверен, что это не станет его постоянной работой, и по вечерам продолжал свое образование. В 1939 году накануне войны в Европе он получил диплом юриста. К этому времени он работал исполнительным менеджером по продажам в “Стефенс” – крупнейшей французской компании, занимающейся производством авторучек. В это время “Стефенс” был основным конкурентом “Уотермен” во Франции и основной силой в национальном бизнесе авторучек. Карьера Бича была прервана войной, и по ее окончании в 1945 году, он был вынужден бороться за свое благополучие.

Бизнес и личное выживание

После войны Бич и его друг Эдуард Буффард собрали 1000 дол. и купили ветхое помещение в Клиши, пригороде Парижа. Они начали производить там стержни для шариковых авторучек, которые недавно появились на рынке и пользовались большим спросом. На самом

деле, это был дорогой и ненадежный новый продукт. Этот опыт заставил Марселя задуматься о создании одноразовых ручек. Он провел четыре года, разрабатывая первую ручку “Бик” и совершенствуя ее функциональные качества.

Большинство лидеров промышленности оказались слишком консервативны, чтобы пуститься в опасные воды, по которым обычно путешествуют инноваторы, такие как Марсель Бич. Страх перед неизвестным послужил причиной того, что они продолжили действовать в стиле, обусловленном левосторонним мышлением и основанном на количественном анализе рыночных возможностей. Такая стратегия, по своей сути, отвергает возможность выхода на новые, неизвестные рынки, до тех пор, пока не появится информация, необходимая для оценки размера рынка или избежания риска. Традиционные руководители отказываются верить в потенциал новых рыночных возможностей до тех пор, пока не получают количественных обоснований. Поэтому они остаются на известных, безопасных, уже существующих рынках, где их мыслительный аппарат чувствует себя вполне комфортно. Такие дальновидные люди, как Марсель Бич, – не из этой породы.

Бич испытал такое же сопротивление новому и неизвестному, как и Тернер, Джонс, Бушнелль, Джобс, Лир и равно как герои прошлого – Галилеи, Эдисон и Белл. Бич создавал и дорабатывал свою одноразовую шариковую ручку, начиная с 1949 года. Основным критерием его усилий были “максимальная полезность – минимальная цена” шариковой ручки. Она должна была хорошо писать в течение отведенного ей времени, а отслужив свой срок, должна была быть выброшена, поскольку имела минимальную цену.

Первый образец Марсель закончил в 1950 году и предложил свою идею шести фирмам, для которых производил стержни. Одной из этих фирм была крупная и заслуженная американская фирма “Уотерменс”, которую позже Бич приобрел. Он дал этим фирмам возможность первыми внедрить его идею, выплатив его фирме только авторский гонорар. Они отказались, как того и следовало ожидать, от боящихся риска промышленных экспертов, и Бич решил самостоятельно развивать производство и, по его словам, “поставил все на шариковую ручку”.

Когда в ноябре 1953 года Марсель представил первую ручку “Бик” во Франции, она незамедлительно стала хитом. В течение трех лет он продавал четверть миллиона ручек в день и стремился снизить цену еще. Это испугало компании, производившие однотипные, дорогие, традиционные ручки, которые так и остались на старте в гонке за лидерство на массовом рынке письменных принадлежностей. Бич сам был испуган величиной спроса на его новые ручки:

По моим самым оптимистичным оценкам, я рассчитывал продавать 10000 шариковых ручек в день. Менее чем за три года мы достигли уровня в 200000 – 250000 ручек в день. Это был настолько большой успех, что мне показался недалеким тот день, когда мы захватим зарубежные рынки (Дьюхарст, 1981).

И он предпринял атаку. Марсель немедленно составил агрессивный план завоевания мирового рынка письменных принадлежностей. Немедленно он получил лицензионные права на свой патент от “Биро”, для того чтобы избежать любого судебного разбирательства, связанного с нарушением патентных прав. Затем он приобрел британскую фирму “Биро-Свон”, которая доминировала на англоязычных рынках Европы и Австралии. С приобретением “Биро-Свон” Марсель одновременно получил в свое распоряжение квалифицированных менеджеров и “ноу-хау” внедрения товаров на огромные британские рынки. Он использовал свои лицензионные права на британских рынках, чтобы получить знания, необходимые для планируемого им вторжения в Штаты. Это приобретение стоило 1,5 млн. франков (300000 дол.), но обеспечило ему прямой доступ на австралийский, новозеландский и канадский рынки.

В течение следующего года Бич приобрел шведскую фирму “Бэллограф” и приступил к исполнению своей стратегии вхождения на американский рынок. Компанию “Уотермен Пен”,

Коннектикут, он приобрел в 1958 году. В течение десятилетия он продавал в Америке по 330 миллионов ручек в год – более чем 1,5 ручек на каждого американца.

Вступив в 1957 году на огромный американский рынок торговли ручками. Бич столкнулся с яростной конкуренцией со стороны “Жиллетт Пейпер-Майт”. Труднее всего было преодолеть ужасную репутацию, которую шариковые ручки снискали в Америке. Первые предприниматели продавали поддельные (плохие) товары и сильно разочаровали покупателей. Эти пионеры стремились сделать быстрые деньги, вызвав кратковременный интерес покупателей, и, в конечном итоге, сформировали скептическое отношение к шариковым ручкам. Бич превратил негативное отношение в позитивное в классическом стиле дальновидных инноваторов. Его 4 миллионная рекламная кампания “испытательный тест” была призвана опровергнуть имидж шариковых ручек как низкокачественных продуктов. Эта массированная кампания, проведенная по национальному телевидению, изображала шариковые ручки “Бик Стик” просверливающими стены, пищащими по льду, обжигаемыми в огне, их топтали танцоры “фламенко” и выстреливали из ружья. Затем коммерсант демонстрировал, что ручки продолжают писать просто великолепно, и к тому же упоминалось, что у них очень доступная цена – всего 29 центов!

Взяв в свои руки рынок ручек, Бич начал наступление на индустрию сигаретных зажигалок. Он доказал, что проведенная им впечатляющая инновация в производстве ручек и продвижении их на рынок – это не подарок судьбы, а плод его гения. Он проник на рынок невозобновляемых зажигалок, установив на свой продукт цену на 30 процентов ниже конкурентной. Затем, на смену гениальной рекламе ручек, пришла еще более успешная рекламная кампания. Телевизионная реклама “Щелкни своей Бик” стала поводом для шуток и часто использовалась в комедиях. Остроумный лозунг послужил началом конкурентных войн против зажигалок “Жиллетт Крикет”.

Бич был чрезвычайно агрессивен в проведении маркетинговой кампании, потому что столкнулся с необходимостью конкурировать со “свободным ресурсом” – спичками. Спички были причиной того, что многие фирмы, лидировавшие в производстве зажигалок, считали, что идея одноразовых зажигалок не прозвучит. Бич по своему обыкновению проигнорировал специалистов и привел свой новый продукт к несомненному успеху. Успех начинания с зажигалками был еще более ярким, чем предваривший его успех авторучек, и, в конечном итоге, Бич заставил капитулировать и уйти из бизнеса могущественную “Жиллетт”. “Жиллетт”, в конце концов, признала, сколь трудно ему было выдерживать постоянную ценовую конкуренцию с “Бик”, покинула рынок в середине 80-х.

“Бик” начала битву с “Жиллетт” за рынки сбыта зажигалок и ручек и вышла из нее победителем. Этот успех вселил в неукротимого Бича уверенность для того, чтобы вступить в борьбу за оплот “Жиллетт” – рынок бритв. Марсель Бич, настоящий любитель соревнований, не мог сопротивляться соблазну создать рынок одноразовых бритв, которого “Жиллетт” сознательно избегала. Одноразовые бритвы представляли настоящую угрозу ключевому продукту “Жиллетт” (ее хлебу с маслом), что и объясняло ее стратегию. Когда Бич начал маркетинговую экспертизу своей новой одноразовой бритвы во Франции, “Жиллетт” и другие промышленные специалисты утверждали, что он сумасшедший. Бич рассчитал предполагаемые размеры рынка (40-50 процентов) для своих безопасных бритв. Промышленные специалисты говорили, что он “сумасшедший” и что его продукции доступно максимум 10 процентов существующего рынка.

Марсель Бич их проигнорировал и безапелляционно доказал ошибочность их мнения, представив одноразовые бритвы “Бик” в 1976 году. Успех превзошел даже самые смелые ожидания Бича, и сейчас его продукция занимает около 62 процентов всего рынка безопасных бритв в США. В некоторых странах Третьего Мира его доля еще больше. Однако, в отличие от ручек и зажигалок, приоритет на этом рынке пришел к нему не сразу. “Жиллетт” боялась вторжения “Бик” и в 1976 году выпустила новый сильный продукт – “Хорошие новости”. Но

бритва “Бик” отстояла себя даже на родном для “Жиллетт” рынке и в 1990 году ее доля составила 45 процентов. “Жиллетт” удалось сдержать рост доли “Бик” на рынке и сохранить свое доминирующее положение.

Без Марселя Бича “Жиллетт”, вероятно, никогда бы не вступила на рынок одноразовых бритв. Ею руководил принцип самосохранения и защиты своего рынка. Ключевые фигуры в руководстве “Жиллетт” считали, что одноразовый рынок поглотит их основной бизнес. Такое мышление приводит к потере рынков. Именно поэтому Марсель Бич имеет полное право считаться отцом индустрии одноразовых бритв. Созидательное разрушение было силой Марселя, а безопасные бритвы были третьим решающим ударом гения инноваций, который окончательно сформировал одноразовую культуру.

Характеристика поведения

Марселя Бича можно назвать динамичным трудоголиком. Он чрезвычайно азартен. Четырехкратное участие в автогонках на кубок Америки доказывает его упорство. Он интроверт, а следовательно, получает энергию из своего внутреннего мира идей, эмоций и впечатлений. Он обладает шестым чувством – интуицией, которая позволяет ему видеть крупную (макро) картину мира. Согласно типологии Юнга, Бич относится к типу ИНМО, что делает его “неутомимым, мыслящим и действующим инноватором”. Бич также является представителем “авангарда передовых деятелей культуры”. Исследования также показали, что личности этого типа очень изобретательны и наделены логическим мышлением. Психологический портрет типа личности, к которому принадлежит Бич, звучит буквально как биографическое эссе Марселя Бича:

Интуитивно-мыслящие руководители видят новые перспективы, которые можно исследовать, новые программы для развития, новые организационные структуры, которые можно воплощать, новые здания, которые можно построить. Интуитивно мыслящие руководители могут оживить персонал, мобилизовать энергию и создать яркие и долгосрочные изменения. НМ-лидеры имеют особую харизму – харизму идеи. Мощный и ясный образ новой мечты является источником их великой силы. (Берне, 1988).

Вышеизложенный портрет является прекрасным описанием Марселя Бича-бизнесмена. Его личная жизнь – это совсем другая история. В стремлении защитить свою личную жизнь от любопытных взглядов он может соперничать с Говардом Хьюгсом, Фредом Смитом, Солом Прайсом и Стивом Джобсом. Он избегает интервью и отказывается фотографироваться. Однажды он дал интервью журналу “Френч”, которое называлось “Лицом к лицу”, но отказался сфотографироваться, и страница для фотографии вышла пустой. Бич – это живущий уединенно гений-инноватор, которого можно считать классическим примером модерниста, бунтаря, иконоборца, и, согласно “Тайм” (декабрь 1972), “упорным, убежденным предпринимателем”.

Именно упорство и агрессивность двигали Марселем Бичем на его пути к доминированию в своем бизнесе по всему миру. Непоколебимая уверенность в себе, исключительное самоуважение, и просто необыкновенная интуиция, были сфокусированы на достижении целей и никогда не подводили его. Личность Марселя основана на непоколебимой самоуверенности, которая вела его к освоению новых рынков при помощи новых идей и концепций, никогда не существовавших ранее. Дальновидность Бича, обусловленная темпераментом Прометея, выделяет его среди обычных консервативных французов.

Склонность к риску

Бич был азартен, и, как большинство любителей состязаний, не боялся идти на большой риск ради больших потенциальных возможностей. Его торговые разработки демонстрируют большую predisposedность к риску. Его редкие высказывания в прессе свидетельствуют о том, что он силен и азартен. Описывая свои успехи в бизнесе, он пользуется терминологией атлетических состязаний. Он был сосредоточен на победе, что, соответственно, не внушало истеблишменту любви к нему.

Французские банкиры долгое время отказывали ему в кредитовании, объясняя это тем, что он “слишком неосторожен”. Он не может забыть им этого до сих пор, пользуясь их услугами только в случае крайней необходимости. Журнал “Тайм” в статье, опубликованной в 1972 году, писал, что он “испытывает отвращение к технократам, компьютерам и заимствованию денег”. Создавая культуру предметов одноразового использования, Бич каким-то таинственным чутьем уловил потребности поколения, находящегося в постоянной спешке. Поколение “шока будущего” уже появилось и Бич сделал свой вклад в его рост. Его рыночная философия, основанная на создании дешевых, надежных и не возобновляемых продуктов, была привязана ко времени и обществу, которое не хотело тратить время на ремонт потребительских продуктов.

Когда люди или фирмы быстро движутся к намеченной цели или рынку, они склонны совершать ошибки. Другим словами, классическая кривая “риск-выгодам показывает, что быстрота рискованна, а медлительность более безопасна. Это так же верно для бизнеса, как и для дорожного движения. Марселя Бича всегда обвиняли в том, что он движется слишком быстро. “Нью-Йорк Тайме” назвала его “быстродвижущимся предпринимателем”, конкуренты постоянно изумлялись скорости его внедрения на новый рынок и его освоения, банкиров приводила в замешательство его стремительность. В скорости – его сила, и, отпугнув остальных, она стала его дорогой к успеху.

Успех “одноразовости”

Марсель Бич больше всех ответствен за возникновение одноразовой культуры. Его целенаправленная изобретательность изменила покупательские пристрастия общества и способы использования письменных принадлежностей, зажигалок и безопасных бритв во всем мире. Его созидательное разрушение статичных рынков было гениальной инновацией.

Огромное удовольствие Бич получал от соревнований на яхтах. Он четыре раза участвовал в регате за “Американский кубок”. Желание победить заставило его затратить 3 млн. дол. для участия в регате 1970 года на шлюпе “Франс”. Он и его команда по 14 часов в день занимались подготовкой к этому событию, только для того, чтобы позорно потеряться в тумане около Ньюпорта. Бич имеет десять детей от двух браков и последней любовницы. Одна из его цитат, посвященная описанию предпринимательского процесса, наглядно обрисовывает его новаторское чутье:

Вы знакомы с виндсерфингом? Да, это мой метод. Успех в виндсерфинге требует совершенного мастерства владения доской и максимального использования возможностей. Кроме того, вы должны иметь полную свободу движений; никаких акционеров или банкиров – они могут стать ненужным балластом. (Дьюхарст, 1981).

Марсель Бич мастерски определил нужды общества. Он был дальновидным инноватором и игнорировал истеблишмент в своем стремительном марше к новому и лучшему пути. Его чутье опиралось на устремленность к достижению целей любой ценой. Разрушение старого

было частью его движения к успеху. Он обладал большими способностями в превращении сложных продуктов и рынков в более простые.

НОЛАН БУШНЕЛЬ – САМОУВЕРЕННЫЙ

В статье о предпринимательстве, недавно помещенной в "Уолл-стрит Журнал", было сделано следующее заключение: "Все преуспевающие предприниматели обладают невероятной самоуверенностью". Деннис Вэйтли в "Психологии победы" говорит: «У победителей сильно развита вера в себя и свои достоинства.» «Маккинси и К» в 1983 году проводила исследования личностей предпринимателей и установила: "Личностное излучение громадно, поразительная уверенность в себе. Максвелл Уолте в "Психокибернетике" писал: "Наиболее важное открытие нашего века в области психологии – это постижение сути самосознания..., поведения, личные качества и достижения напрямую зависят от самосознания". Воплощением высокого самосознания и уверенности может служить Нолан Бушнель, прославившийся созданием "Понг".

Креативные личности и инноваторы верят. Они верят в себя и в свои решения, и предаются забвению тех, кто не разделяет их точки зрения. Они демонстрируют такую уверенность в своих идеях, что страх перед поражением, преследующий других людей, отступает. Ярким представителем этого типа является Нолан, обладающий просто пугающей самоуверенностью. "Форчун" нашел определение его уверенности – "эгоистический шарм". Билл Лир в этом похож на него. Вот что писал о Лире журнал "Флайинг": "Самоуверенность – это была, пожалуй, его основная черта. Уверенность Тома Монагена была легендарной. "Плейбой" описывает Акио Мориту, владельца "Сони", как обладателя "беспечной самоуверенности, заставлявшей думать, что этот человек знает, где располагаются рычаги мира и как ими управлять". Об этом хорошо сказал Шекспир: "Верь в свою правоту – и с такой же уверенностью, как в том, что ночь следует за днем. Я утверждаю, что никто не сможет тебя обмануть". Креативные личности понимают это лучше всех.

Альфред Адлер писал: "Мнение человека о себе и о мире определяет все его психологические процессы" (1918). Опыт победителей подтверждает эту теорию абсолютной зависимости жизненного успеха от психологической самооценки. Когда победители совершают ошибки, они подвергают себя позитивной критике – "в следующий раз будет лучшее, в то время как неудачники имеют тенденцию заниматься самобичеванием и уходить в негатив. Фактически, нет особой разницы между ведущими предпринимателями и выдающимися спортсменами. Разделить людей можно только на "победителей", которые задаются вопросом, "что я должен сделать, чтобы победить", и на "неудачников", которые думают "как бы не проиграть". Уоррен Беннис, педагог-писатель, подробно изучал феномен лидеров и пришел к выводу: "Лидеры самодостаточны, самоуверенны и воистину харизматичны... Пример этих лидеров свидетельствует не просто о необходимости, но об исключительной важности самоуверенности".

В своей иерархии качеств, необходимых для самореализации, Маслоу ставит самоуважение на второе место по значимости. Исследования, проводимые в последнее время, все больше и больше склоняются к признанию того, что низкое самоуважение является основной причиной дисфункциональных проблем у детей и взрослых. Повышение самоуважения является для них единственным средством побороть свои невзгоды. Это то, что помогает инноваторам не сбиться с пути и то, что Уэбстер называет "убежденностью, решимостью, определенностью и самоуверенностью". Маслоу определил это как престиж и силу личности. Эйнштейн провалился на вступительных экзаменах в колледж, но был скорее готов переписать учебники, чем усомниться в себе. Говард Хед не мог кататься на лыжах и играть в теннис, но видел причину не в отсутствии способностей, а в несовершенстве снаряжения, и изменил его. Лир и Бушнель пережили такой круговорот взлетов и падений, как никто другой, и всегда лишь самоуважение позволяло им преодолеть все невзгоды. Позитивная самооценка – это основа креативного успеха. Деннис Уэйтли утверждает: "Самые преуспевающие люди верят в свою самооценку..."

Возможно, больше чем любое другое качество, здоровая самоуверенность открывает путь к большим достижениям и счастью".

Портрет личности, обладающей высокой креативностью, состоит из самоуважения, гибкости, согласия с собой, отрицания социальных рамок и чужих мнений и сильной мотивации к достижениям.

Дональд Маккиннон, Институт оценки и исследования личности

Отец индустрии видеоигр

"Король Понг" – такое прозвище дали Нолану средства массовой информации Силиконовой долины. Это прозвище связано с тем, что Нолан был страстным игроком и признанным королем игр. Во время игры он проявлял запальчивость и увлеченность ребенка.

"Понг" стала детищем его страстного желания создать игровой автомат с массово-популярной игрой. Нолан прибег к названию "Понг", поскольку именно такой звук издавала видео-ракетка при ударе по видео-мячу. Это название также содержало намек на то, что правила игры строились по принципу пинг-понга. Прозвище "Король Понг" также отдает дань Нолану, как признанному основателю индустрии видеоигр в Америке.

Нолан – настоящий свободолобивый весельчак, который частенько "забывал" путь домой, если у него хорошо шла игра или на пути ему встречалась дружелюбная леди. Он обладал игривым и флиртующим темпераментом подростка и, казалось, что только маскируется под бородатого, внушительного (6 футов 4 дюйма) мужчину средних лет. Ничем не отличавшаяся от детской любовь Нолана к играм и мальчишеский дух были его проводниками на пути к созданию индустрии видеоигр. Это было его любимым делом (в соответствии с описанием Горацио Альджера). Без позитивной самоуверенности Нолан никогда бы не смог привлечь верных последователей, при помощи которых впоследствии осуществил свои инновационные идеи.

"Понг" была второй попыткой Нолана выйти на рынок видеоигр. Первой была игра под названием "Компьютерный космос", которая с треском провалилась из-за сложности и дороговизны. К игре прилагалась инструкция, слишком сложная для среднего игрока видеосалона. В "Понг" он предусмотрел простоту, делавшую ее понятной даже новичку. Выпущенная в 1972 году, она стала хитом 1973 и 1974 годов. "Понг" изменила мир видеоигр во многих направлениях. Она изменила стандарты игровых автоматов, упрочила место, отведенное видеоиграм в обществе, и привлекла множество потребителей. Она стала пионером массового рынка видеоигр. "Понг" изменила сущность видеосалонных игр, домашних телевизионных (картриджных), компьютерных (ПК) игр, и появившихся недавно игр для взрослых ("Звездные войны"), в которые играют Пентагон и НАСА.

"Понг" не был первой компьютерной видеоигрой. Все началось с домашней телевизионной игры "Одиссея Магनावокс". Но тем не менее именно "Понг" стал первой видеоигрой массового выпуска. Она произвела настоящую революцию и фактически основала новую индустрию. "Понг" также первой среди видеоигр получила признание опытных игроков и компьютерных знатоков.

Инновационная технология

Вездесущие автоматы типа "пинболл" доминировали в индустрии игровых автоматов в начале 70-х. Это были большие электромеханические машины, технологически негибкие, требовавшие интенсивного обслуживания и оснащенные несовершенной системой передачи изоб-

ражения. Электромеханические фирмы-производители, будучи заинтересованы в сохранении своих позиций в этом виде промышленности, отказывались применять технологии, рожденные вне их недр. Этот близорукий образ мышления промышленных лидеров дал шанс новым фирмам, которые видели возможности недавно возникших новых технологий, основанных на использовании микросхем.

Фирмы Силиконовой долины были сведущи и понимали удобства новой технологии, основанной на интегральных микросхемах. Это позволило им стать первопроходцами в создании электронных видеоигр. По такому же сценарию развивались события и в других отраслях, специалисты которых были поражены мощностью интегральных микросхем и возможностями для увеличения объема памяти. Производства калькуляторов, электронных часов и телефонов прошли через те же метаморфозы, что и индустрия игр в середине 1970-х. В 1971 году «Интел» изобрела микропроцессор. Это событие случайно совпало с начинаниями «Атари», и технологический прорыв в электронике явился катализатором развития индустрии игр.

Видеоигра стала пасынком появившейся технологии игровых микросхем, которая давала возможность помещать все больший и больший объем памяти на небольших носителях, называемых микросхемами, которые в свою очередь становились все миниатюрнее. Революция в микрокосме микрокомпьютерных технологий стала движущей силой в развитии видеоигр, карманных калькуляторов, электронных часов, персональных компьютеров и электронных телефонов. Все эти продукты были созданы в середине 70-х, став побочными продуктами новой технологии. Те фирмы, которые не смогли приспособиться к миру электроники, не выжили. Бушнел был дитя технологии, и поэтому он стал отцом промышленности видеоигр.

Бушнел и «Атари» фактически создали три сегмента рынка видеоигр. Первый принадлежал «Понг» – игре для видеосалонов, которая вышла на рынок в 1972 году. Второй, домашняя телеверсия «Понг», предназначена для домашних телевизоров. В 1974 году эта игра продавалась только имевшей эксклюзивные права фирмой «Сирз». Третий сегмент занимала загружающаяся при помощи картриджа игровая система. Этот принцип позволял потребителям менять игры и обмениваться ими, и имел что-то общее с придуманной в свое время идеей менять лезвие вместо бритвы. Видео-компьютерная система стала стандартом промышленности и доминировала на рынке домашних телевизионных игр с 1977 по 1983 год. Она была предшественницей нынешних игр «Нинтендо», сделавших игровые картриджи обязательным предметом в списках рождественских подарков для детей.

Близорукость специалистов

Сначала в 1972 году Нолан предполагал продать идею игры «Понг» фирме «Бэлли Мидуэй». Первоначально он видел свою роль в качестве проектировщика видеоигр и намеревался продавать лицензии на их производство таким крупным производителям как «Бэлли». Так начиналась «Атари». Отправляясь в Чикаго, чтобы продемонстрировать «Понг» исполнительным руководителям «Бэлли», Нолан был уверен, что они увидят потенциал «Понг» и купят лицензию. Но он получил такую же поддержку, какую оказал Стиву Джобсу и его «Эппл Компьютеру» всего лишь четыре года спустя. Специалисты отвергли его предложение, сделав безнадёжный вывод: «Кто будет стоять перед телеэкраном и играть в игру, которая не предполагает никаких физических воздействий как «пинбол»?» Но это не обескуражило Бушнеля. Он надел свой свертехнологичный плащ, прилетел домой в Лос-Гейтос и разместил «Понг» в одиноко стоящем баре, «Энди Кэпс» в Саннивелли (Солнечной долине). Он хотел показать миру, на что годится его игра.

Революция «Понг»

Устанавливая игру в “Энди Кэпс”, Нолан относился к этому как к испытанию привлекательности “Понг” для молодежи. Он хотел доказать, что она вызовет не меньший интерес, чем громоздкие игровые автоматы. В случае успеха игра должна была принести сумму, необходимую для оплаты дистрибьюторских капиталовложений в течение двенадцати – шестнадцати недель. Это означало, что “Понг” должна была зарабатывать по 40-50 дол. в неделю. Это позволило бы ей соперничать со старыми игровыми автоматами. Владелец “Энди Кэпс” позвонил ему через два дня и сказал: “Убери отсюда эту чертову игру. Она не работает и расстраивает моих клиентов”.

Нолан вооружился различными микросхемами и тестерами, необходимыми приборами для того, чтобы починить игру, но не нашел никакой неисправности. В последнюю очередь он решил проверить механизм приема и хранения монет. Когда он открыл ящик с монетами, четвертаки разлетелись в разные стороны – всего их было 1200 штук. “Понг” сломался потому, что пользовался успехом. Емкость для денег была рассчитана максимум на 300 монет в четверть доллара, что считалось неслыханным сбором и не удавалось еще ни одной игре. Энтузиазму Нолана не было предела. Опыт, поставленный в “Энди Кэпс”, превзошел все его ожидания и заставил его забыть о лицензировании и немедленно добиваться эксклюзивных прав на производство.

Компания Хиппи

Вначале “Атари” представляла собой финансовый кошмар. Нехватка финансовых ресурсов сопровождалась еще большей нехваткой производственного оборудования и опыта управления. Нолан нанимал на производственные линии байкеров, хиппи, отщепенцев и хулиганов, обладавших хотя бы минимальной квалификацией. Пройти через производственную зону было все равно, что преодолеть уровень игры “Звездные войны”. Обычным нарядом были узкие футболки и сандалии. От длинноволосых, небрежно одетых рабочих шел запах, напоминавший завод по переработке удобрений. Настроение было развязным и сумасшедшим. Вечеринки с пивом стали регулярными, и начало сборки какой-либо новой детали служило достаточным поводом, чтобы прекратить работу на день.

Дух, царивший в “Атари”, был под стать куражливому темпераменту Нолана. Однажды, когда элегантно одетые покупатели изъявили желание осмотреть завод, Бушнель заставил своих пестрых служащих спрятаться в больших упаковочных картонных коробках и не показываться до окончания экскурсии. В Силиконовой долине “Атари” заработала репутацию “долины чудес”. Эта репутация была такой же прочной, как и гештальт-психоделика, которая в те дни распространилась всего лишь в пятидесяти милях к северу, в Сан-Франциско. Однако, спрос на “Понг” был настолько высок, что “Атари” преодолела и некомпетентность, и неопытность, и недостаток финансов. Она была одной из очень малого числа компаний Силиконовой долины, набравших обороты в эти мрачные дни 1973 и 1974. Она росла очень быстро, спасаясь от банкротства только благодаря энтузиазму. Бушнель ввел двенадцати-шестнадцати часовой рабочий день и практически не платил зарплату.

Первую салонную версию “Понг” “Атари” выпустила в ноябре 1972 года и в 1973 году получила прибыль в размере 3,2 млн. дол. В 1974 году было продано восемь тысяч экземпляров по цене 1200 дол., доход составил 9,6 млн. дол. Лучшие на тот момент салонные игры приносили по 45 – 60 дол. в неделю. А средний доход “Понг” составлял около 200 дол. в неделю. Это было революционное изменение в застойной индустрии игровых автоматов.

Видеоигры стали пользоваться успехом и привлекли множество конкурентов, новых распространителей и новых игроков. В силу популярности эти игры можно было найти в университетских городках, аэропортах и других местах, и их судьба была так не похожа на судьбу старых игровых автоматов, которые одиноко стояли в пустых залах. Конкуренты размножа-

лись быстрее, чем игры, и чрезвычайно способствовали расширению нового рынка. Интересно, что “Мидуэй Бэлл” все-таки лицензировала “Понг” и фактически выпустила за 1973 – 74 гг, больше игр, чем “Атари”.

“Атари” выступила с обоймой новых игр: “Супер Понг”, “Гранд Трэк” (Великий путь), “Квадра Понг”, “Спэйс Рейс” (Космические гонки) и “Тач ми” (Дотронься до меня). Через некоторое время последовали “Брикаут” (Вспышка), “Спринт-2”, “Найт Драйвер” (Ночной ездки), “Леманс” и “Гранд Прикс”. Бум видеоигр все нарастал и достиг апогея в 1979 году. Это был год, когда на рынке появились “Спейс Энвейдерс” (Космические захватчики). Выбор времени был безупречный. Фильм “Звездные войны” был на вершине популярности, и “Космические захватчики” стали самой массовой игрой в истории. И потрясли мир видеоигр больше, чем любая другая игра со времен “Понг”. “Атари” продавала ее в разных вариантах: на картриджах, непосредственно как видеоигру и как игру для досуга.

Видеоигры стали любимым времяпрепровождением в большинстве американских семей. Отцы и дети вместе играли в видеосалонах и гостиницах. Месторасположение игр выбиралось с учетом того, чтобы они были доступны для разных групп игроков – бизнесменов, семей, учеников колледжей. Новые высокотехнологичные, сложные игры способствовали как интеллектуальному, так и физическому развитию. Исследователи доказали, что у игроков улучшается координация движений. Времена безлюдных игровых салонов канули в лету. Микропроцессорная технология изменила образ игровых автоматов и расширила рынки за счет вовлечения студентов (университетские игровые центры) и семей (игровые залы в традиционных местах семейного отдыха, например, в пиццериях).

Ежегодный доход “Атари” перевалил миллиардный рубеж в 1981 году. К десятилетнему юбилею в 1982 году “Атари” отпраздновала достижение двухмиллиардного уровня дохода, став лидером среди быстрорастущих компаний. “Атари” держала 80 процентов рынка и снабжала играми 17 процентов американских семей. В 1981 году, когда увлечение видеоиграми достигло своего апогея, годовой доход видеопромышленности составлял 6 млрд. дол., что более чем в два раза превышало кассовые сборы голливудских фильмов. Это вдвое больше годового дохода всех вместе взятых казино Лас-Вегаса, в три раза больше доходов от телевизионных демонстраций и сборов от продажи билетов на матчи профессионального баскетбола, бейсбола и футбола, в четыре раза больше доходов от концертных выступлений и выпускаемых дисков рок-звезд. Семьдесят пять тысяч человеко-лет было проведено за видеоиграми в один лишь этот год. Мечта Бушнеля впитала психологию поколения и сделала игру удовольствием.

Личная История

Как Возняк, Джобс, Морита и Гейтс, Бушнель был дитя микропроцессорной технологии. Он родился в 1943 году в Клиарфилде, Юта, и вырос в семье мормонов, глубоко почитавших европейскую трудовую этику. Его отец был каменщиком, имел свое дело, был беззаветно предан работе, воспитал в Нолане такое же отношение к труду. Его девиз был:

“Много работай и многого сможешь добиться”. Нолан хорошо усвоил этот урок. Он был большим любителем паять, и в десять лет смастерил примитивный радиоприемник. Он чинил телевизоры, радиоприемники, стиральные машины и подрабатывал в разных местах во время учебы в школе. После того как однажды он проиграл в покер деньги, предназначенные для платы за обучение в колледже, ему пришлось устроиться на работу в “Лэгуна Эмюземент Парк” (Лагуна Развлечений). Нолан работал зазывалой, угадывал вес, играл в питч с молочными бутылками. Этот опыт воспитал в нем страстную увлеченность играми, а также помог понять образ мышления, желания и мотивацию игроков. Трудно переоценить влияние, которое оказал этот ранний опыт на его дальнейшие успехи в популяризации компьютерных игр.

Во время учебы в университете Нолан работал управляющим сектора игр в парке “Лагуна Развлечений”. По его собственным словам, он был бедным студентом. В это время к Бушнелю приклеилось прозвище “янки-игрок”, преследовавшее его и тогда, когда он повзрослел. Без сомнения, игры должны были стать его дорогой к успеху. Они же стали ахиллесовой пятой его образования, так же как и для Акио Мориты, создателя “Сони”. Каждую свободную минуту от работы в парке, он проводил за играми. Игры были повинны в том, что Нолан получил самые низкие баллы в дипломе об окончании факультета электроники университета Юты (1968 г.). После неудачной попытки получить работу у Диснея, он устроился инженером – проектировщиком в “Ампекс”, расположенный в Маунтейн Вью, штат Калифорния, – в сердце Силиконовой долины.

Бизнес и личное выживание

Первой игрой Нолана была “Компьютер Спейс” (Компьютерный Космос), которую он сделал, работая инженером-проектировщиком в “Ампекс”. Но это была коммерческая неудача. Он сделал вывод, что эта игра была слишком сложной и мир ждет простую игру, не требующую инструкций. Те игры, в которые он и его друзья играли на системных вычислительных машинах, были доступны инженерам, но не массовому потребителю. Проанализировав проблему, он решил: “Я должен создать такую игру, правила которой будут понятны любому; нечто настолько простое, что любой пьяный в баре сможет в нее играть”. “Понг” соответствовала этому критерию.

К этому времени Нолан перешел в “Наттинг Ассошиэйтс”, Маунтейн Вью. Когда концепция “Понг” окончательно сформировалась, он ушел и оттуда и совместно с Тедом Дебни, бывшим инженером “Ампекс”, организовал “Атари” и занялся проектированием видеоигр. Тогда же он предлагал игру “Бэйли Мидуэй”, Чикаго. Но они не заинтересовались и не поверили, что у нее есть рыночный потенциал. Их стихией были игровые автоматы старого образца с ракетками, корзинками, соленоидами, реле и механическим табло. Их не впечатляла игра, не имевшая движущихся частей и не вписывавшаяся в их представление о потребительском рынке.

И тогда Бушнель и Дебни внесли по 250 дол. и начали производство “Понг”. Единственным их капиталом были мозги. Несгибаемый Бушнель начал свой путь, взяв кредит и закупив детали. Он умудрился заключить пару контрактов и добился от “Велс Фарго Банк” открытия кредитной линии на сумму 50000 дол. На этих капиталовложениях и строилась “Атари” до тех пор, пока в 1975 г, капиталист Дон Валентине, организовав консорциум инвесторов, вложил в нее 600000 дол. До этого времени “Атари” выживала только благодаря находчивости ее создателей.

В 70-х годах в индустрии салонных игр доминировали автоматы с игрой в шары. Эти электромеханические устройства, срабатывавшие при опускании монеты, не претерпевали никаких изменений многие годы. Высокотехнологичные видеоустройства Бушнеля несли интеллектуальную нагрузку и были ориентированы на игроков разных поколений.

Все было новым: и технология, и сама игра, и игроки, и места, отведенные для игр. Эти новые электронные игры были побочным продуктом микропроцессорной революции, которая создала прецедент для возникновения видеоигр и видеосалонной промышленности.

Бушнель, несомненно, был истинным инноватором, самоцелью которого было созидать, изобретать, и вносить изменения в жизнь; как только его идея получила признание, он взялся за создание следующего крупного новшества. Уже два года он вынашивал в голове новый проект – домашнюю версию игры “Понг”, вторую рыночную инновацию, которая способствовала внедрению игры непосредственно в дома американцев. Игра заполонила экраны домашних телевизоров. В 1975 году “Сирс”, получив эксклюзивные права на рынке, продала 150000 экземпляров домашней версии. В это время изобретательный ум Нолана уже придумал новую,

загружающуюся при помощи картриджа игру – Видеокомпьютерную систему (ВКС), представленную в 1977 году.

ВКС стала пробным шаром нового типа игр, позволившим оценить его соответствие требованиям посетителей видеосалонов. Она была предвестником популярных видеосалонных игр “ПэкМэн” и “Космические захватчики”, которые выпускались одновременно и для домашнего видео и для салонов. Она же открыла путь массовому производству таких игр, как теннис, автогонки, звездные войны и многих других. Возник новый сегмент рынка: в конце 70-х – начале 80-х были проданы сотни миллионов картриджей. Это чудо маркетинга и 200 млн. инвестированных средств превратили “Атари” в предприятие с доходом в 2 млрд. дол.

Бушнель продает свою мечту

“Атари” расширялась быстрее, чем это позволяли ее финансы. Однажды встала острая необходимость крупных вливаний капитала для того, чтобы продолжать внедрение новаторских разработок Бушнеля. В 1976 году “Атари” занималась производством видеоигр, бытовой электроники, имела виды на выпуск персональных компьютеров. Гибкий ум Бушнеля искал наиболее приемлемый источник дополнительного финансирования, и в итоге Нолан решил не акционировать компанию, а продать ее.

Сначала выбор Бушнеля пал на “Дисней”, его любимую компанию. Но они не заинтересовались. Следующей была “Эм-Си-Ай”, которая также отклонила предложение. “Уорнер Коммюникейшнс” в то время была достаточно состоятельной компанией, проводившей агрессивную политику на рынке. Но их даже не было в списке потенциальных покупателей “Атари”.

Нолан продал “Атари” “Уорнер Коммюникейшнс” в сентябре 1976 года за 28 млн. дол. и на условиях досрочной гарантии рабочих мест ему и ведущим специалистам. Частью сделки было дальнейшее инвестирование 100 млн. дол., для того чтобы изобретательный ум Бушнеля имел возможность творить дальше. К тому времени “Уорнер” уже приобрела “Мэд” и несколько других риск-ориентированных многопрофильных компаний, сделанных из того же теста, что и “Атари”. Таким образом, “Уорен” не испугала репутация “Атари” как фирмы, на которой царит свободный дух. Продажа обогатила Нолана на 15 млн. дол. Первая игра “Понг” была создана менее чем четыре года назад. “Бэллс” не увидела перспектив инновационного изобретения видеоигр, и Нолан сделал все сам – вложил 250 дол. и преумножил их в шестьдесят тысяч раз, менее чем за четыре года! Такие награды ждут инноваторов, отважившихся на риск.

Вторая инновация Нолана – семейное развлечение

В 1979 году Нолан под давлением “Уорнер” подал в отставку и занял должность председателя “Пицца Тайм Фиате”.

В 1977 году Бушнель профинансировал “Пицца Тайм” в сумме 500000 дол. За счет “Уорнер”, поскольку “Уорнер” не желала самостоятельно заниматься реализацией еще одной причудливой идеи Нолана. Первый прототип этой фантастической идеи был сконструирован еще на “Атари” в 1977 году, но “Уорнер” считала, что у нее нет будущего.

“Пицца Тайм” росла быстрее, чем “Атари”, и Нолан сделал на этой идее гораздо больше денег, чем в свое время в “Атари”. “Пицца Тайм Фиате” представляли собой большие рестораны, в которых подавали пиццу и где имелся целый арсенал видеоигр, различных представлений с компьютерной мультипликацией, комнаты для компьютерных игр, детские игровые площадки, Меховая крыса на микрочипах и талисман Цыпленок Е. Сыр (Чак Е. Чиз). Этот костюмированный персонаж доставлял пиццу на именины и танцевал с детьми. Идея пользовалась незатухающим успехом в неосвоенном ранее сегменте рынка – семьях с маленькими

детьми от трех до пятнадцати лет. Доходы составляли по 1,25 млн. дол. с каждого заведения ежегодно при 25 процентах налоговых отчислений.

В 70-х годах не было места, где бы мать, отец и дети могли бы играть, кушать и вместе развлекаться. Традиционные парки и зоопарки были сезонными и не всегда были рассчитаны на взрослых членов семьи.

К тому же, далеко не каждую неделю семья имела возможность отправиться туда. “Пицца Тайм Фиате” предлагали посетителям семейную атмосферу небольшого заведения, где можно было поесть и развлечься, потратив при этом лишь небольшую долю того, что стоило бы посещение парка. Эти магазины располагались внутри или рядом с торговыми центрами на каждом городском рынке в Соединенных Штатах.

Идея “Пицца Тайм” своим происхождением обязана необычайному успеху у видеозалов. Все началось в 1977 году с единственного магазина в Сен-Джоуз, а к 1983 году таких заведений было уже 250. Доходы выросли с нуля до 250 млн. дол. Доля Нолана в акционерном капитале в апреле 1981 года выражалась суммой 48 млн. дол. Он стал двухкратным победителем и любимцем Уолл-стрит. Однако это продолжалось недолго, до тех пор, пока изобретательный ум Нолана не увлекся новым долгосрочным проектом.

Доходы “Пицца Тайм Фиате” стали средством воплощения в жизнь его стремления к творчеству. Он был заражен заболеванием большинства креативных гениев, которые предпочитали творить, а не функционировать. Нолан организовал различные структурные подразделения в корпоративной структуре “Пицца Тайм”, в рамках которых создавались игры (“Сент”, которая конкурировала с “Атари”), мультфильмы (“Кадабраскоп”, конкурировавший с “Дисней”) и отработывалась новая концепция отдельных баров (“Заппс” конкурировал с “Ти-Джи-Ай Фрайдаиз”). Затем он стал воплощать идею миниатюрного парка развлечений. Все это было совершенствованием достижений “Пицца Тайм” и финансировалось из ее средств.

Поразительно, что одновременно с реорганизацией “Пицца Тайм Фиате”, он создавал новые направления бизнеса, учредив дочернюю компанию “Каталист” (Катализатор). Попытка создания вертикально интегрированного конгломерата была слишком обременительной для ресурсов “Пицца Тайм”. Подразделения буквально поедали всю наличность и капитальные доходы от деятельности “Пицца Тайм”, и в итоге фирма подпала под действие статьи 11 Кодекса, была объявлена банкротом и продана самому крупному конкуренту “Шоу Биз Пицца Даллас” – одному из первых франчайзеров “Пицца Тайм”.

Характеристика личного поведения

Нолан Бушнелль – единственный из наших героев, который имеет экстравертный, интуитивно-мыслящий, эмпатичный тип (ЭНМЭ). Согласно Керши (1984):

Личности, принадлежащие к типу ЭНМЭ, желают испытывать свою изобретательность в мире людей и вещей..., поэтому образно подходят к социальным взаимоотношениям, психологии и технике. Они настороженно следят за проявлениями новых процессов и всегда чувствительны к новым возможностям.

Бушнелль – типичный экстраверт, получающий большую часть энергии из окружающего мира. Он проводит инновации и принимает стратегические решения, безгранично доверяя своей интуиции. Но тактические решения являются рациональными и безличными. Бушнелль действует открыто, спонтанно и в бизнесе, и в личной жизни. Упорядоченность – не его стезя.

Очень важная черта личности Нолана Бушнелля состоит в том, что “он никогда не позволяет, чтобы “пройденный путь” преграждал дорогу новому неизвестному пути и попыткам поиска новых инновационных возможностей” (Ландрам, 1976г.).

Керши квалифицирует такое поведение как ключевую характеристику личности типа ЭНМЭ:

ЭНМЭ больше всех остальных типов сопротивляется традиционным способам действия. Для них характерно искать лучшие пути, их внимание всегда направлено на освоение новых проектов, новой деятельности, новых методов.

Керши также отмечает, что личности этого типа обладают даром убеждения. Нолан, как никто другой, соответствует этой характеристике, ведь в Силиконовой долине он прослыл настоящим “очаровашкой” и “продавцом-искусителем”. Бушнель соответствует образу “нонконформиста, который предпочитает перехитрить систему и выиграть игру во что бы то ни стало”. Иконоборческая натура Бушнеля ярко проявлялась в его отношении к счетчикам, начислявшим плату за стоянку автомобиля. В 1982 году, в Сан-Франциско, припарковав свой роллс-ройс, он сказал: “И не думай оплачивать по счетчику, Джен. Это стоянка для богатых”. (Ланд-рам, 1983 г.). Еще один бушнелизм: “Давай не позволим правде преградить путь этому начинанию, Джен” (Ландрам, 1979 г.).

Бушнель был неисправимым оптимистом, что часто наносило ущерб его благополучию. Он настолько верил в свои новые начинания, что мог рискнуть всем ради воплощения своей мечты. Пример его позитивной близорукости – предпринятое в 1982 году производство домашних роботов, связанное с непомерным риском и стоившее ему 8 млн. дол. Это были его собственные средства. Он страстно верил, что пришла эра домашних роботов. Он убеждал репортеров, что скоро роботы заменят домашних собак и будут приносить своим хозяевам газеты – и свято верил в это сам. Когда встал вопрос о целесообразности домашних роботов, он ответил: “Наемные рабочие – это дорого, а роботам не нужно будет платить”. В середине 1980-х проект был законсервирован, принесся убыток в 15 млн. дол.

Бушнель был одержимым игроком. Он мог держать пари на то, кто следующим войдет в дверь. Мог часами играть со своими друзьями в “Чак Е. Чиз”, ставя по 100 дол. на игру. Он считал, что бизнес – это игра, и относиться к нему следует как к игре. Он не придавал значения наградам в игре и бизнесе, главным для Бушнеля было хорошо сыграть.

“Атари” своим названием также обязана его соревновательному духу и одержимости играми. Оно было взято из древней японской игры “Го” и означает: “Я атакую тебя”, – что равносильно объявлению мата в шахматах. Это наглядно демонстрирует агрессивную, стремящуюся к состязанию натуру Бушнеля и его желание сделать игры центром своего мира.

Склонность к риску

Нолан Бушнель является одаренным игроком подобно Тернеру и большинству великих предпринимателей. У него дома есть специальная игровая комната, и, кроме того, различные игры практически в каждой комнате, а также кинотеатр, комната мороженого, теннисный корт, водяная горка, поле для игры в крокет, волейбольная площадка и плавательный бассейн. Такое множество игрушек для взрослых необходимо, чтобы удовлетворять его капризную детскую потребность в веселье и легкомыслии и для того чтобы развлекать его семерых детей.

“Каталист” (Катализатор) – инкубатор, где Бушнель “вынашивал” новые бизнес-идеи был образован в 1982 году. “Каталист” продемонстрировал его дальновидность и готовность рисковать лучше, чем какое-либо другое из его предприятий. В некотором отношении они даже превосходили стремление Теда Тернера к риску и спекуляциям. Первую из своих идей он воплотил в фирме “Эндробот”. Она занималась разработкой и производством домашних роботов. В течение трех лет в это предприятие было вложено 15 млн. дол. Вторая фирма – “Тимбертеч” – создавала компьютеры для обучения маленьких детей. Следующая идея посетила Бушнеля

во время его участия в регате “Транспак Рэйс” – из Лос-Анджелеса на Гавайи. Он при участии нескольких членов команды разработал спутниковую навигационную систему для автомобилей и коммерческих транспортных средств. И вновь Нолан организовал очередную компанию под названием “Этак”, занимавшуюся доработкой и выпуском на рынок этого детища космической эры.

Нолан – вечный ребенок – создал компанию “Акслон” и посвятил ее деятельность высокотехнологичному бизнесу по производству игрушечных говорящих животных. Затем он образовал компанию по производству автоматов для розничной торговли, которые, по его предположениям, должны были стать отдельным видом торгового бизнеса, называемым Би-Видео. Создав фирму “Магнум-Микровэйв”, он испытал себя в бизнесе коммерческой микроволновой связи. Затем Нолан и его жена Нэнси открыли ресторан “Лев и Компас” и клуб “Бар и гриль Заппа”. В середине 80-х в полную силу развивалась концепция цветного изображения, что натолкнуло изобретательный мозг Нолана на создание нового цветного компьютера под названием “Ай-Эр-Оу”. Этот компьютер мог просканировать цвет кожи и волос клиента и выдать персональную предпочтительную цветовую гамму. Компанию “Сент” Бушнель создал как производитель игр и конкурент “Атари” и другим компаниям этой отрасли.

Бушнель был председателем и основным инвестором большинства этих фирм, но не очень хорошо справлялся с этой задачей. Он привлек внешний капитал и неоднократно ставил “на кон” все свое состояние. Большинство этих предприятий были не в состоянии окупить инвестиции. Его способность генерировать новые идеи и всецело им отдаваться была подобна страстной увлеченности Билла Лира, а пренебрежение к угрозе потерпеть поражение очень напоминает тактику Теда Тернера.

К сорока годам Бушнель владел состоянием, в 80 млн. дол. и уже к сорока пяти потерял большую его часть в различных рискованных предприятиях. Он продолжал играть в эту игру с той же страстью, что и такие гении предпринимательства, как Лир, Делоран и Трамп. Нолан сделал состояние на играх и потерял его на играх. Игры стали его сущностью, равно как сущностью Трампа стала “сделка”. Эти великие игроки оставили след благодаря твердой уверенности в том, что бизнес – игра, и они играли в нее так, будто имели денежную монополию.

Креативные гении делают ставку, основываясь на своей интуитивной вере и выигрывают по-крупному – но, если допускают ошибки, то и проигрывают по-крупному. Так было в 70-х, когда Нолан сильно недооценил потенциал рынка ПК. Стив Джобс в те бурные дни работал прямо и косвенно на Нолана. Таким образом, Бушнель был одним из первых, кому Джобс в 1975 году представил разработанный вместе с Возняком вариант персонального компьютера “Эппл 1”. Нолан, человек, обладавший гениальным чутьем, сказал Джобсу, что не видит рыночных перспектив персонального компьютера. Это показательный факт, часто даже гениальные провидцы могут оказаться близорукими по отношению к чужой идее.

Успех самоуверенности

Нолан Бушнель – самоуверенный оптимист с высокой самооценкой. Он преодолевал все невзгоды и не позволял падениям и взлетам пошатнуть его цели. Игра в бизнес – это была игра его ума, а игры доставляли ему радость. Он играл в них бодро, с позитивным эмоциональным настроением. Защита не входила в его тактику. Он играл только в нападении.

Нолан – экстраверт с веселым нравом и изобретательным умом, неспособный подолгу заикливаться на одном предмете. Его философия погони за новыми возможностями, в какой-то мере позволяет провести негативную аналогию между Ноланом и Винсентом Пейлом. Отчасти за его неустанностью и веселым духом скрывалось гиперактивное либидо. Как пример, можно привести случай, произошедший в 1976 году в Нью-Йорк Сити. В этот момент Бушнель как раз заключил с “Уорнер” договор о продаже “Атари” и получил задаток в виде чека на 1

млн. дол. в счет будущих 15 млн. дол. По своей неизменной привычке он провел большую часть ночи в увеселительных заведениях Нью-Йорка, положив глаз на одну из юристок “Уорнер”. Во время этих ночных походов, он потерял чек на миллион долларов. Его новый работодатель наверняка был бы в шоке, если бы председатель совета директоров их нового приобретения позвонил бы с просьбой приостановить действие чека в один миллион долларов. Но для Нолана чек был всего лишь малой толикой потерь, которые, как он считал, надо заплатить для того, чтобы сыграть “игру” хорошо. Жизнь всегда представлялась рогом изобилия самоуверенному отцу видеоигр.

На заре развития видеоигр традиционалисты пытались подорвать их репутацию, утверждая, что они вредят здоровью и благополучию детей. Местные и федеральные власти начали запрещать их под разными предлогами. “Охота на ведьм”, проходящая через всю историю человечества, от Галилея до Эйнштейна, в конце 70-х – начале 80-х коснулась и видеоигр. Говорили, что игры действуют как наркотики, являются виновниками узости кругозора, преступности и других примет времени, которые так пугали родителей. Но, по сообщениям “Ю. С. Ньюс и Уорлд Риппорт”, находились люди, стремившиеся оправдать видеоигры. Психолог Патриция Гринфилд провела исследование их воздействия на игроков. Она заявила, что видеоигры развивают познавательные навыки, необходимые для обучения, решения проблем, творчества, а также для визуального и пространственного мышления. Она обнаружила повышение “интеллектуальных способностей у студентов, которые часто играют в видеоигры”. “Попьюлар Сайенс” (Популярная наука) поддержал ее, отметив: “Старые машины для обучения пахнут рутинной. Компьютерные игрушки развивают у пользователей навыки правильного мышления” (февраль 1990 года).

Короля Покга, иначе называемого “П. Т. Барнум Силиконовой долины” обвиняли в сверхоптимизме. Обвинение не беспочвенное. Признавалось также, что он мало интересовался и неквалифицированно подходил к оперативному каждодневному управлению компанией. Тем не менее Нолан был талантливым инноватором, который посредством непоколебимой самоуверенности и высокой самооценки изменил понятие об игре во всем мире. Мир, благодаря ему, стал более веселым. Его восхождение от нуля к 2 млрд. дол. было не слишком долгим, но это была очень интересная и веселая игра.

УИЛЬЯМ ГЕЙТС III – СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ

Альфред Адлер сказал, что преуспевающих людей ведет по жизни стремление к превосходству. Билл Гейтс, признанный отец промышленности программного компьютерного обеспечения, является олицетворением адлеровского портрета преуспевающей личности. “Ю-Эс-Эй Тудей” пишет, что Гейтс – это человек, который “состязается даже в том, кто лучше устроит вечеринку”, а в “делах проявляет себя как решительный, боевой и безжалостный”. Журнал “Инк” описывает Гейтса как “беспокойный сгусток энергии”. Даже сам Гейтс говорил, что они с Полом Алленом “буквально превращались в маньяков”, садясь за свои терминалы. О начальном этапе существования “Майкрософт” он рассказывал: “Пол и я круглые сутки писали язык, называемый “Бейсик”, и необходимый для того, чтобы создать программное обеспечение для “Альпаир”. Пол Аллен говорил: “Мы как будто вернулись в прошлое (к школе), и программировали до 3 или 4 часов утра”.

Начинающий с нуля капиталист и писатель Дэвид Сильвер сказал: “Предприниматели умеют использовать время с большей пользой, чем любая другая группа общества .. необычайно ценят время .. Они действуют быстро, вылетают самыми ранними рейсами, избегают поездок вл времени, говорят и ходят в быстром темпе”. Яркий пример такого поведения продемонстрировал Тед Тернер, отказавшись летать в компании с людьми, имевшими багажные сумки. Он был уверен в том, что это бесполезная трата времени. Билл Гейтс еще более рьяно экономил время. Обычно он ел на своем рабочем месте, либо в ресторанчиках “Фаст-Фуд”. Он никогда не ел дома, потому что не хотел терять время на приготовление пищи. Он до сих пор не женат и встречается только с женщинами, которые также увлечены программированием и компьютерами. Для него время – это ценность, которую можно расходовать только на работу и игру, странная болезнь для тридцатипятилетнего мужчины, имеющего состояние 7,4 млрд. дол.

Исследователь креативных личностей Дэвид Маклелланд говорит: “Достижение – это стремление сделать что-то более совершенным, более эффективным, затрачивая при этом меньше усилий”. Обширные исследования творческой личности, проведенные Ров (1972), выявили следующее: “Стремление неустанно работать, пожалуй, является наиболее общей характеристикой креативности.., судя по опыту передовых личностей”. Журнал “Венчур” (“Рискованное предприятие”) (1989) считает “всепоглощающее стремление к успеху” наиболее важной чертой личности предпринимателя. Примером такого всепоглощающего стремления к успеху, или адлеровского “стремления к превосходству”, может служить случай, когда Гейтс решил обогнать “Ай-Би-Эм” – создателя DOS. Он позвонил матери и предупредил, что не будет навещать ее в течение шести месяцев, потому что будет работать “по двадцать четыре часа в сутки ради того, чтобы положить “Ай-Би-Эм” на лопатки”. Он это сделал, а остальное – уже история.

По мнению Скотта Оки, старшего вице-президента “Майкрософта”, напряжение и целеустремленность Гейтса легендарны и заразительны. Он говорил, что влияние Гейтса распространялось на всех. “У нас царит маниакальная страсть к работе .. Каждый чувствует себя причастным к великому делу”. “Инк” (1991) писал, что Гейтс “предприниматель, безжалостный в конкуренции”. Журнал “Форчун” в 1990 писал: “Гейтс настолько напряжен, что практически постоянно подергивается во время беседы”. Подруга Гейтса называет его человеком, “постоянно идущим по краю”. О нем говорят, что он “питается победами” и использует свою “силу воли”, чтобы, сокрушать противников, но не так как известные промышленники XIX века Рокфеллер, Карнеги и Меллоун.

Лучший комплимент Биллу сделали его конкуренты, заявив средствам массовой информации (1991): “Нам бы очень хотелось, чтобы Билл женился и завел нескольких детей. Мы бы очень хотели увидеть, как он будет становиться мягче”. “Лос-Анджелес Тайме” брала интер-

вью у конкурентов “Майкрософт” – их слова: “Билл Гейтс – сверхманьяк. Он хочет одержать победу во всем, что бы ни делал”. “Форбс” пишет, что Гейтс занимается “бичеванием” своих конкурентов, что объясняется его стремлением установить полную монополию “Майкрософт” в промышленности программных продуктов.

Целеустремленное поведение Билла Гейтса, относящееся к типу “А”, можно найти у большинства великих лидеров и инноваторов, включая и героев нашей книги. Они заражены, “болезнью спешки”, нетерпимы к инертным служащим, к глупости и некомпетентности в работе. Стремление к превосходству и совершенству порождает в них интеллектуальную самонадеянность. Их страсть к работе преступает любые рациональные общественные нормы, но она же является одним из факторов успеха. Стремительный темперамент заставляет их торопиться в работе, игре и в жизни. Вот как они понимают отдых – почитать “Экономист” во время просмотра новостей, или ознакомиться с информацией о конкурентах во время ланча, посетить Акрополь с книгой по археологии. Билл Гейтс полностью воплощает эту ролевую модель.

Цель гения приковывает его внимание и упорядочивает его идеалы. Фактически его концентрация на деятельности..., выливается в одержимость. В этот процесс вовлекается не только разум и воля, но и весь организм – мускулы, кровь, нервы, железы. Эта сумасшедшая страсть или страстное помешательство объясняет, почему психопатические личности, в большинстве своем, обладают даром творить новое, и при этом продукты их творчества оказываются совершенно нормальными.

Жак Барзан “Парадоксы творчества” (1989)

Инновация в сфере программного обеспечения

Билл Гейтс войдет в историю как самый молодой миллиардер, достигший этого самостоятельно (в начале 1992 года на фондовой бирже его состояние оценивали в 7,4 млрд. дол.) И как сказал Дэвид Бунпель, издатель журнала “Пи-Си Уорлд” (“Мир ПК”): “Когда история микрокомпьютерной индустрии будет написана, Билл Гейтс займет в ней место как парень, который написал первую успешную программу для массового пользования”. “Ю.С. Ньюс и Уорлд Рштпорт” (“Новости США и мировой обзор”) (февраль 1993) характеризовал Гейтса, как “Рокфеллера наших дней”.

Как ему это удалось? Прежде всего он стал специалистом по микропроцессорному программированию на “Бейсике”, еще учась в школе. Он и его школьный приятель Пол Аллен написали первую операционную систему для компьютера “Альтаир 8080”, будучи еще подростками. К тому времени, когда “Ай-Би-Эм” решила вступить на рынок ПК (июль 1980), Гейтс завоевал репутацию одного из ведущих специалистов по микропроцессорному программированию в США. Эта репутация послужила ему пропуском в “Ай-Би-Эм”, которая в октябре 1980 года заключила с “Майкрософт” контракт на проектирование операционной системы MS-DOS. Это событие совпало с двадцатипятилетием Гейтса и стало уникальным прецедентом для фирмы, принадлежащей к разряду “Биг Блю” (“Биг Блю” в Америке называют группу нескольких самых крупных промышленных гигантов), которая обычно предпочитала не иметь дела с плохо финансируемыми небольшими фирмами, представлявшими в их понятии группу хакеров. Это событие предопределило превращение Гейтса четыре года спустя в “мальчика-миллиардера”.

Гейтс создал MS-DOS – промышленный стандарт операционной системы для ПК (1993 год 90 процентов компьютеров в мире использовали MS-DOS) – для “Ай-Би-Эм”, и догадался зарезервировать авторские права, чтобы иметь возможность продать ее кому-нибудь из кон-

курентов “Ай-Би-Эм”. Это была не просто удача. Это следствие гениальности Гейтса. “Ай-Би-Эм” была не уверена, что сможет догнать “Эппл” и была рада позволить копирование, поскольку вступила в трудную битву за верховенство в промышленности. Она ничего не подозревала о чудовищно-огромном пиратском рынке, который только и ждал, чтобы ему предложили возможность копирования любой машины “Ай-Би-Эм”. История показала, что именно “клоны” (дубликаты) выдвинули Гейтса и “Майкрософт” в лидеры промышленности, и позволили устранить “Ай-Би-Эм” как доминирующую силу на мировом рынке компьютеров.

Гейтс образовал “Майкрософт” в 1975 году в Альбукерке, Нью-Мексико, как раз тогда, когда стояла задача написать программное обеспечение на “Бейсике” для “Альтаира”, “Альтаир” появился на рынке в 1977 году и исчез в 1979. Пол Аллен присоединился к “Майкрософт”, и фирма была перенесена в их родной город Белавью, Вашингтон, Они продолжали распространять программы на “Бейсике” на все крепнувшем рынке персональных компьютеров, Гейтс добился стабилизации положения “Майкрософт”, продав “Эппл” в 1977 году лицензионные программы “Эппл” для компьютера “Эппл-2”, К 1980 году они написали программы для “Коммодор”, “Рэйдис Шэк” и “Эппл”. Сотрудничество с этими фирмами создало им репутацию “гуру.” операционных систем для персональных компьютеров, достаточную для того, чтобы перед ними открылись двери “Ай-Би-Эм”. Эта репутация, вкупе с надменным отношением к “Ай-Би-Эм” фирмы “Диджитал Ресерч”, создателя операционной системы СРМ, и главного конкурента “Майкрософт” на начальном этапе, сослужили службу состоявшейся в сентябре 1990 года судьбоносной встрече Гейтса с “Биг Блю”.

“Майкрософт” занимает доминирующее положение в мире, как в производстве операционных систем, так и в прикладном программировании. Ее MS-DOS действует в системе ПК стандарта “Ай-Би-Эм” и совместимого с “Ай-Би-Эм”, типа “Компаг” и других дубликатов (клонов). Ее программа Excel работает в “Макинтош” и в ПК Windows 3.0 и 3.1 – достойные соперники системе “Макинтош” для ПК. Выпуск в 1990 году Windows 3.0 имел феноменальный успех. В первый же год “Майкрософт” выпустила три миллиона экземпляров, в то время как “Ай-Би-Эм” – только 300000 своей системы OS/2 – конкурента Windows. В 1991 году “Майкрософт” держала 40 процентов мирового рынка программных продуктов для ПК, а MS-DOS была инсталлирована более чем в 100 млн. компьютеров. С 1993 года “Майкрософт” ежемесячно выпускала миллион копий Windows.

В настоящее время объем продаж продуктов “Майкрософт” достигает 3 млрд. дол. (1993). Мечта Билла Гейтса о том, чтобы ПК был на каждом рабочем месте и в каждом доме, близка к осуществлению. Учитывая современные темпы роста, можно с уверенностью сказать, что к концу тысячелетия компьютеры проникнут в каждый уголок Америки. На вопрос журнала “Инк” о будущем персональных компьютеров, Гейтс предсказал: “В конечном итоге, ПК станет окном ко всему, что интересует людей, – и ко всему, что мы должны знать”.

Если Билл Гейтс верит в осуществление этой мечты, то это обязательно произойдет благодаря его проницательности, энергии и стремлению идти вперед.

Личная история

Уильям Гейтс родился 28 октября 1955 года. Он был первенцем и единственным сыном в семье известного юриста из Сиэтла. Его мать также занимала видное положение в обществе. У него было две младших сестры. Среднее образование получил в частных школах. Родители ожидали, что он пойдет по стопам отца и поступит в Гарвардскую школу права. Однако к седьмому классу Билл увлекся компьютерами и мечтал стать профессором математики. Когда Билл и его школьный товарищ Пол Аллен учились в средних классах, Клуб матерей Лейксайдской школы собрал деньги на приобретение вычислительной машины для школьников. Это изменило жизнь Билла. Он и Аллен настолько увлеклись процессом программирования, что могли

сбежать из гимнастического зала, чтобы поиграть с компьютером. По словам Аллена, они засиживались в школе до 4 утра, составляя программы, и проводили у компьютера все выходные.

В одиннадцать лет Гейтс страстно желал выиграть поездку в ресторан “Сиэтл Спэйс Нидл”, которая была призом в организованном местным пастором конкурсе. Для этого надо было выучить “Нагорную проповедь”, которая включала в себя три главы Евангелия от Матфея. Согласно биографам Уоллэйсу и Эриксону, Гейтс изложил проповедь безупречно. Позже он скажет: “Я могу сделать все, к чему приложу свой интеллект”. По словам Энн Стефенс, учительницы из средней школы, Гейтс однажды дословно воспроизвел трехстраничный монолог из пьесы Джеймса Фарбера, пробежав его глазами один раз.

Гейтс и Аллен вошли в мир предпринимательства в пятнадцать лет. Они написали программу для регулирования уличного движения и образовали компанию по ее распространению. Она назвалась “Трэф-0-Дэйта”. Их судьба сложилась так, что они заработали на этом проекте 20000 дол. и больше не пошли в среднюю школу. К семнадцати годам Гейтс уже имел репутацию и получил предложение по написанию программного пакета по распределению энергии Бонневильской плотины. За годовую работу над этим проектом Гейтс получил 30000 дол. Это был его первый и последний доход в качестве наемного работника. Предприимчивый молодой Гейтс сделал эту работу и заключил соглашение со школой, что она зачтет ее вместо большинства курсовых работ, предусмотренных для ученика выпускного класса. В семнадцать лет Гейтс поступил на подготовительный курс в Гарвард, намереваясь дальше либо пойти по стопам отца, либо стать профессором математики. По его словам, он присутствовал там телом, но не душой. Большую часть своего пребывания в Гарварде он играл в пинбол, бридж и покер. Он вспоминает, что два раза попал в “яблочко”, когда сдавал экономический тест, даже не посещая классные занятия, а подготовившись самостоятельно.

Пол Аллен неожиданно получил работу в “Ханивел” в Бостоне, и они вместе с Биллом продолжили ночные бдения над составлением программ. В Гарварде Гейтс заработал репутацию покерного наркомана и чудака, помешанного на технике. Стив Боллмер, его друг и нынешний старший вице-президент “Майкрософт”, вспоминает, что в течение двух лет пребывания Гейтса в Гарварде он никогда не тратил время на то, чтобы накрыть покрывалом свою постель (Ребелло, Ю-Эс-Эй Тудей, 16 января 1991 года). Боллмер также говорил, что Гейтс был:

“в какой-то мере, покерным наркоманом (он мог всю ночь напролет играть в карты) .. Мы знали его как сумасшедшего парня из Сиэтла, в комнате которого царил беспорядок”.

Гарвард был временной остановкой для стремительного Гейтса. Появившаяся в 1975 году в “Попьюлар Электронике” (“Популярная электроника”) передовица, посвященная созданному “Эм-Ай-Ти-Эс” компьютеру “Альтаир”, привлекла их внимание. Гейтс и Аллен связались с “Эм-Ай-Ти-Эс” и предложили написать программу на “Бейсике” для нового любительского компьютера. Работая по восемнадцать часов в сутки в лаборатории Гарварда они сделали программу, которую Аллен повез в Альбукерк. Девятнадцатилетний Гейтс взял академический отпуск в Гарварде и тоже отправился в Альбукерк, где снял комнату в мотеле через дорогу от “Эм-Ай-Ти-Эс”. Он писал программы и находил время, чтобы работать над организацией “Майкрософт”, через которую собирался строить отношения с “Эм-Ай-Ти-Эс”. Они с Алленом занимали одну комнату на двоих, при этом Гейтс писал программы, а Аллен выполнял для “Эм-Ай-Ти-Эс” другую работу. По словам Гейтса, они с Алленом работали день и ночь над созданием этих первых программ на “Бейсике”.

Опыт, полученный в Альбукерке, оказался очень важным для их дальнейшей работы с “Эшпл”, “Ай-Би-Эм”, “Коммодор” и другими фирмами. Операционные системы, созданные “Майкрософт”, стали в конце 1970-х годов абсолютными лидерами компьютерных технологий. Журнал “Байт” писал, что сотрудничество Гейтс/Аллен – “Эм-Ай-Ти-Эс” станет легендой компьютерной промышленности, когда по этому предмету будут написаны исторические книги.

Бизнес и личное выживание

Первые шаги “Майкрософт” были полны опасности и неопределенности. Когда Гейтс и Аллен переехали в Альбукерк и начали работать для “Эм-Ай-Ти-Эс”, они связали свою судьбу с начинающей компанией, которая могла разориться, что и случилось через несколько лет. Гейтс бросил учебу и посвятил свое будущее программной индустрии. После того, как “Эм-Ай-Ти-Эс” обанкротилась, они переместили свою едва сформировавшуюся фирму в Сиэтл и наладили отношения с несколькими другими начинающими фирмами, изготавливая для них программы на “Бейсике”. В конце 1970-х произошел обвал банкротств этих начинающих фирм. “Майкрософт” не могла найти реальной опоры на рынке до 1977 года, когда заключила контракт с “Эппл” на изготовление программного обеспечения для “Эппл-2”.

Гейтс и Аллен были очень инициативными предпринимателями. Они создали лицензионные программы для многих фирм, пробившихся на рынок в конце 1970-х – начале 1980-х годов, и занимавшихся выпуском новых домашних компьютеров. К июлю 1980 года, когда “Ай-Би-Эм”, наконец, решила, что ей пора выйти на компьютерный рынок, “Коммодор”, “Рэдио Шек” и “Эппл” уже использовали операционные системы, созданные “Майкрософт”. История ныне ведущих персональных компьютеров “Ай-Би-Эм” началась в августе 1981 года.

Гейтс убедил “Ай-Би-Эм” позволить ему написать программное обеспечение для ПК, созданном на основе нового шестнадцатибитного микропроцессора Intel 8088. В процессе этой работы он выработал конфигурацию системы, которую использовал и в следующих поколениях компьютеров. “Ай-Би-Эм” изменила свои проекты и дала согласие на использование предложенной Гейтсом MPU-логики. В сентябре 1980 года она заключила с “Майкрософт” развернутый контракт. Этому контракту предначертано было изменить историю индустрии персональных компьютеров. Оба, “Ай-Би-Эм” и “Майкрософт”, оказались в выигрыше. Спорный вопрос, кто же выиграл больше. Главный конкурент Гейтса – “Диджитал Рисерч” – изменили направление бизнеса и больше не участвовали в соревновании. Гейтс получил самый выгодный контракт в истории компьютеров. Разработанная “Ай-Би-Эм” программа не имела даже малейшего спроса и, таким образом, “Майкрософт” со своей MS-DOS, была единственной.

Гейтс сохранил право продавать MS-DOS другим пользователям, включая конкурентов “Ай-Би-Эм”. “Биг Блю” не видела в этом риска и фактически способствовала этому, поскольку была убеждена, что серьезную угрозу для нее представляет только “Эппл”. “Ай-Би-Эм” была самоуверенна и не принимала во внимание мелкие фирмы, которые могли купить операционную систему у “Майкрософт”. Но эта стратегия вывела “Ай-Би-Эм” на рынок ПК, где она и доминировала до конца восьмидесятых. Она сделала Аллена и Гейтса миллиардерами. Отец Гейтса должен был гордиться этой гениальной предприимчивостью, которая превратилась в невероятный успех. Такой контракт был первым для “Ай-Би-Эм”, так как она никогда не доверяла создание операционной системы для своих ключевых продуктов другой фирме. Этот шаг произвел настоящий шок в промышленности, особенно если учесть, что ранее “Эппл” объявила свои программные продукты индивидуальной собственностью. MS-DOS, этот плод гения, удачи и тяжелой работы Гейтса, принес “Майкрософт” миллиарды долларов.

Расследование, предпринятое в 1991 году Федеральной Торговой Комиссией по торговле и продолжающееся до сих пор, может закончиться разделом “Майкрософт” на два подразделения, одно из которых будет производить операционные системы, а другое – прикладные программы. Монопольное положение, которое занимала “Майкрософт” в 1980-х испугало и промышленность, и правительство. Конкуренты “Майкрософт” видят в ее разделе открывающуюся возможность более эффективной конкуренции и приветствуют помощь правительства, что в общем-то противоестественно для предпринимательства.

“Майкрософт”, безусловно, доминирует в промышленности – ей принадлежит 44 процента прибылей всего рынка программных продуктов. Это мешает росту их ближайших кон-

курентов. Размеры “Майкрософт” в два раза превышают размеры “Лотус” и “Борланд” вместе взятых. “Майкрософт” даже больше, чем любая из самых крупных фирм, занимающихся программированием больших электронно-вычислительных машин. Митч Кэпор, создатель “Лотус”, уступает рынок программных продуктов “Майкрософт”. В 1991 году он сказал репортерам: “Революция закончена. Билл Гейтс победил. Нынешняя промышленность программного обеспечения – это Царство Мертвых”.

Журнал “Пипл” считает Гейтса воплощением истинного предпринимателя-инноватора. Он говорит: “Гейтс в сфере программирования значит столько же, сколько Эдисон в отношении к электрической лампочке: отчасти инноватор, отчасти предприниматель, отчасти торговец, но неизменно гений”. “Плейбой”, ко всем дифирамбам Гейтсу, в 1991 году прибавил историю, в которой “Майкрософт” упоминается как спаситель индустрии программирования. “Роль DOS как унифицированного компонента большинства ПК, помогла укрепить позиции США в качестве эпицентра мировой программной индустрии”.

“Форбс” в апреле 1991 года поместил фотографию Гейтса на обложке и задал вопрос: “Может ли кто-нибудь остановить его?” В этом содержалось некое пророчество – вскоре несколько самых рьяных конкурентов объединили свои усилия для того, чтобы сбросить “Майкрософт” с рельс. Вскоре после появления статьи “Ай-Би-Эм” и “Эппл” – два злейших соперника в 1980-х – подключились к этой камлании, которая является, пожалуй, самой решительной попыткой остановить Билла Гейтса – из всех когда-либо предпринимавшихся.

Характеристика поведения

Билл Гейтс – настоящий трудоголик. Сам Гейтс говорит, что порой он действительно засиживается за работой до 4 утра, но в общем средства массовой информации преувеличивают это. Пытаясь доказать, что его труд – это обычная ежедневная рутинная работа, Гейтс описывал свой обычный день Дэвиду Ренсину из журнала “Плейбой”: “Я в основном работаю до полуночи с перерывом на обед в компании кого-нибудь из сотрудников. Затем я отправляюсь домой и где-то около часу читаю книги или журнал “Экономист”. В офис я обычно возвращаюсь к девяти часам следующего дня”. Вот так относится к работе человек, обладающий состоянием более тридцати миллиардов, которое он не сможет потратить, даже если очень постарается. В 1993 году он продолжал работать по тринадцать часов шесть дней в неделю.

То, как Гейтс приуменьшал и небрежно описывал свои рабочие привычки, напоминает рассказ Тома Монагена о том, что ежедневные (шесть дней в неделю) трехчасовые тренировки в любую погоду – это всего лишь стремление жить по режиму. Оба, Монаген и Гейтс, действовали так, будто их образ жизни абсолютно естественен, и искренне верили, что пресса придает слишком большое значение их “одержимости” и “неустанности”. Отличие целеустремленных новаторов, подобных этим двоим, состоит в том, что они считают свое поведение нормой, в то время как среднему служащему или руководителю, наделенному значительно меньшей стремительностью, оно представляется крайностью и даже сверх эксцентричной странностью.

Журналы “Уолл-стрит” и “Инк” называли Гейтса “чудаком”. Его молодость, стиль одежды, высокий рост, нестандартное поведение, раннее интеллектуальное развитие и самоуглубленность дали средствам массовой информации повод назвать его настоящим чудачком, который произрос на ниве высоких технологий. Однако Гейтс обладает очень высокой харизмой. Даже во времена, когда оборот “Майкрософт” приближался к нулю, рабочие преданно следовали за ним. Согласно “Бернштейн Рисерч”, “Майкрософт” является, пожалуй, самой прогрессивной компанией из ныне работающих в сфере технологий (1993). Высокомерная интеллектуальная нетерпимость к служащим добавляет таинственности ее имиджу. Бурную славу Гейтсу принесла “огненная почта”, посредством которой работников наказывали и запугивали. Служащие говорили: “Председатель Билл может быть не в духе”. Такой стиль, отношение к работе и

постоянное стремление к совершенству были основополагающими факторами его успеха, хотя и не всегда добавляли популярности его личности.

Согласно типологии личности Карла Юнга, Гейтс относится к интуитивно мыслящему типу. Он интроверт и ярко выраженный “оценивающий” (закрытый). Обладает темпераментом Прометея, что универсально для предпринимателей-инноваторов. Билл “живет на краю” и все его действия определяются неординарным интеллектуальным развитием и стремлением к рискованной конкуренции. Работа – его идол. Имеет высокий IQ и мыслит математически, рационально. Его интеллект наделен исключительной способностью анализировать и решать проблемы. Пол Маритц, один из программистов “Майкрософт”, говорил: “Просто Билл умнее всех”. Скотт Оки, старший вице-президент “Майкрософт”, утверждает, что Билл обладает “совокупным интеллектом восьмидесятилетнего человека и гормональным обменом подростка”. Доказательством его уникальных способностей является полученная им в седьмом классе высочайшая оценка (800 баллов) по математическому тесту.

Гейтс страстный любитель соревнований, который жертвовал своими личными удовольствиями и возможностями ради достижения более высоких целей. Он никогда не работает ради денег. Его раздражали аналитики Уолл-стрит, долгое время преследовавшие его с намерением провести оценку потенциала потерь при помощи пробы FTS. Гейтс утверждал, что купит тот же гамбургер или ту же пиццу, даже если потеряет миллион или два и не сможет контролировать цену, следовательно, подобный анализ не представляет интереса. Он говорил, что увлечен непосредственно работой, что никак не уместилось в сознании аналитиков. Если президент “Лотус” имеет возможность контролировать цену акций компании, почему он этого не делает? Гейтс на это сказал: “Они пытаются контролировать, но их цена на акции низкая, а я этого не делаю, и у меня она высокая”. Это ли не проницательность?

Гейтс, как и Тед Тернер, Артур Джонс, Соичиро Хонда, Стив Джобс и другие, не стремился создать модный гардероб и часто носил разорванную одежду. Одежда для него должна была быть лишь функциональной, равно как и деньги. Билл старается выглядеть обычным парнем и стиль одежды находится в самом конце списка его приоритетов. Гейтса критиковали за нетерпимость к служащим, уступающих ему по интеллектуальным способностям. Такая же черта присуща Хонде, Прайсу и Джонсу. Гейтс, однако, очень восприимчив к критике и говорит, что чувствует, что с годами становится лучше.

Гейтс подобен другим креативным гениям, которые буквально сливаются со своей работой и изобретениями; самовыражение становится их страстью. Эта стремительная страсть определяет как достигнутый ими успех, так и их принадлежность к личностному типу “А”, а также образ жизни, имеющий больше лишений в сравнении с обычной семейной жизнью. Именно поэтому Гейтс обедает, в основном либо на своем рабочем месте, либо в рестораниках “Фаст-Фуд” (“Быстрая пища”). Он фактически никогда не ест дома.

Гейтс отказывается летать первым классом (а-ля Тед Тернер). Субботние вечера проводит за изучением лекций по физике, записанных на видео. Капиталистка из Силиконовой долины Энн Винблад, часто сопровождавшая его на отдыхе и на различных корпоративных событиях, говорит: “Он любит все время ходить по краю”. В 1990 году в журнале “Инк” появилась статья, озаглавленная “Триумф Чудака”. Она описывала Гейтса как: “беспокойный сгусток кинетической энергии .. Под мальчишеской манерой поведения скрывается безжалостно конкурирующий предприниматель .. Кроме того, он может быть упрям и интеллектуально высокомерен, быстро теряя терпение с теми, кто не способен понять все нюансы компьютерной технологии, его внутреннее упорство вознесло его на небывалые высоты” (Стивене, 1990).

Гейтс обладает неисчерпаемой энергией и работает как вечный двигатель. Его друг по Сигтлу, Верп Реберн, описывал конкурентную натуру Гейтса, называя ее движущей силой его бизнеса: “Билл был одержим конкуренцией. У гонщиков есть определение: “красный туман”.

Они накручивают себя до такой степени, что их глаза наливаются кровью. Биллу знаком “красный туман” (Ю-Эс-Эй Тудей, 16 января, 1991).

Кэтрин Дункан, профессиональный психолог, дала характеристику личности Билла Гейтса для журнала "Ю-Эс-Эй Тудей" в январе 1991 года: “Гейтс еще в детстве чувствовал, что обыденность – не его стезя и всегда выбирал непроторенные пути .. У него неограниченные возможности в мире. Но, как факел, он горит сильно и жарко и не нуждается в горячем”.

Принятие рискованных решений

Билл Гейтс – самоуверенный, зараженный духом соревнования, обязанный всем приобретенным только себе, инноватор, обладающий набором экстраординарных талантов. Его доминирующее положение в отрасли настолько ярко выражено, что комментируя его, “Форбс” в апреле 1991 года писал: “Буквально бичуя своих конкурентов, “Майкрософт”, похоже, вскоре приблизится к монополии в индустрии программных продуктов”.

Яркое свидетельство конкурентной натуры Гейтса – его боязнь быть побежденным, которая движет его к сверхдостижениям, хотя он и без того является одним из самых богатых людей в мире. В 1990 году в одном из интервью он сказал:

Я боюсь потерпеть поражение. Это совершенно точно. Каждый день, когда я прихожу в этот офис, я спрашиваю себя: Мы все еще хорошо работаем? Опередил ли кто-нибудь нас? Действительно ли тот или иной продукт принимается хорошо? Что мы можем сделать еще для его усовершенствования? (Стивене, 1990).

Странные слова для самого богатого человека в мире. Он по-прежнему любит быстрые машины и быстрые лодки. Сам имеет два автомобиля “порше” и две лодки. В Гарварде он был наркоманом покера и ставил до 2000 дол. на игру. Ему все еще нравится бросать вызовы и риск не удерживает его. Он тщательно просчитывает риск, но все еще способен выпускать новые продукты, как в те времена, когда его фирма еще представляла собой боровшегося за существование рискованного новичка.

Успех “Типа А”

К 1990 году “Майкрософт” выпустила более 50 миллионов экземпляров MS-DOS. К 1993 году она снабжала своим продуктом более 90 процентов пользователей компьютеров. Что же такое знал Билл Гейтс, чего не знала “Ай-Би-Эм”? “Ай-Би-Эм” была лидирующей компьютерной компанией. Она поглотила такие конгломераты, как “Джи-И”, “Ханивелл”, “Эр-Си-Эй”, “Филко/Форд”, “Эн-Си-Ар” и многие другие. Почему же “Интел” не увидела эту возможность и не воспользовалась ею? Они изобрели микропроцессор, сердце и душу микрокомпьютеров, и имели отлаженную систему и все необходимые ресурсы. Билл Гейтс оказался в нужном месте, в нужное время и имел необходимый талант. Он вступил в соперничество с гигантами и победил, а “Ай-Би-Эм” столкнулась с тем, что ей приходится играть в догонялки с мальчишкой, которому она помогла войти в мир программных продуктов. По существу, в январе 1993 года рыночная стоимость “Майкрософт” составляла 27,1 млрд. дол., а доход “Ай-Би-Эм” 27,7 млрд. дол. – ребенок оттолкнул своего отца и занял его господствующее место в компьютерной промышленности. Гейтс не имел какого-то особенного дара, который позволил ему монополизировать промышленность. Он был умен, трудолюбив и чрезвычайно своевременен. Билл отмечал, что отчасти ему помог случай, но всегда добавлял, что ничего не было бы без упорной, кропотливой работы. У него было чутье, дух новатора и способность идти на риск, которые чужды образу мышления, основанному на самосохранении, и которое преобладает на круп-

ных корпоративных предприятиях, таких как “Ай-Би-Эм” и “Интел”. Да, безусловно, Гейтс оказался в нужном месте, в нужное время, но, кроме этого, он правильно понимал нужды промышленности. Он распорядился представившимися ему возможностями самым лучшим образом. Никто в компьютерной промышленности не сделал таких денег, как Гейтс, и, по иронии судьбы, никто не был так мало ими озабочен. Этот компьютерный чудака нажал на пусковую кнопку и запустил маховик борьбы с легионерами Айви, которая продолжается и по сей день.

“Форчун” в середине 1990-х признал, что возникновение чуда “Майкрософт”, – это заслуга Гейтса. Они писали: “Присущие “Майкрософт” ясное видение цели, конкурентоспособность, стойкость и уверенность в своих технологиях, передались ей от Гейтса”.

Сконцентрированность и стремительность Билла Гейтса – это та энергия, которая двигала “Майкрософт” и позволила Америке получить контроль в индустрии программных продуктов для ПК. Успех “Майкрософт” очень взволновал конкурентов, и те уже готовы были признать себя побежденными. Они с тревогой ждут решения Федеральной комиссии по торговле, надеясь, что смогут извлечь некоторую выгоду из неприятностей “Майкрософт”.

Если победы в конкуренции считать показателем успеха, то история Билла Гейтса является выдающейся историей новаторского успеха в компьютерной промышленности. Прозвище “Nerd” (“Чудака”) ему дали средства массовой информации. Его нежелание соответствовать их представлениям о корпоративном руководителе вызвало у них неосознанное стремление представить его в качестве модерниста. Он смутил аналитиков Уолл-стрит своей искренней незаинтересованностью ценой акций “Майкрософт”.

Если бы они только могли понять, что принадлежи Гейтс к тем руководителям, которых очень занимает цена акций, “Майкрософт” никогда не была бы эффективной. Их ролевая модель корпоративного руководителя, сделанная с Братьев Брукс, не допускает того момента, что успех достигается путем инноваций. Основной вклад в этот успех состоит в том, что две тысячи служащих “Майкрософт” владеют акциями на общую стоимость миллион долларов. Это составляет 18 процентов работников компании.

“Уолл-стрит Джорнал” (1991) назвал Гейтса “единственной, самой влиятельной фигурой в компьютерной промышленности”. Полученный “Майкрософт” в 1993 году доход от продаж, составивший 1,3 млрд. дол., дал ей такой огромный экономический приоритет в программном бизнесе, что комиссия задумалась о ее разделении, как это произошло с “Рокфеллер” и “Стандарт Ойл” в начале века. Успех порождает страх в посредственных умах и бюрократических организациях. Всемогушество Билла Гейтса в программной промышленности воскресило все ту же паранойю, и правительство вынуждено было вмешаться в промышленность.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.