





РОБЕРТ СТАРК  
КЛАУДИУС ХИЛЬДЕБРАНД

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СЕО

МИФЫ И ПРАВДА О ТОМ,  
КАК ЛИДЕРЫ ДОБИВАЮТСЯ  
ВЫДАЮЩИХСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

УДК 005.32  
ББК 88.3:65  
С77

The life cycle of a CEO. The Myths & Truths of How Leaders Succeed  
Claudius A. Hildebrand, Robert J. Stark

Copyright © 2024 by Spencer Stuart International Ireland.

This edition published by arrangement with PublicAffairs, an imprint of Basic Books Group, a division of Hachette Book Group, Inc., NY, NY USA via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevskiy Agency (Russia). All rights reserved.

**Старк, Роберт.**

С77 Жизненный цикл CEO. Мифы и правда о том, как лидеры добиваются выдающихся результатов / Роберт Старк, Клаудиус Хильдебранд ; [перевод с английского В. Мещерякова]. — Москва : Эксмо, 2026. — 352 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-223807-9

Почти половина генеральных директоров покидает свое кресло в первые три года работы.

Почему так происходит? Этот вопрос задали себе Роберт Старк и Клаудиус Хильдебранд. Они взяли более 300 интервью у разных гендиректоров топовых компаний и проанализировали работу CEO из списка S&P 500: Apple, Microsoft, Amazon, Tesla и других. И в итоге поняли, что каждый глава компании, член совета директоров и владелец бизнеса проходит через одни и те же этапы: восхождение, запуск, калибровка, переосмысление, ловушка самодовольства и преемственность.

Из книги вы узнаете, как:

- решить, кем лучше стать — визионером или архитектором лучших решений;
- выбрать, на чем фокусироваться в первый год на посту — на доверии или контроле;
- перестроить компанию, не разрушив ее;
- узнать, как самоирония поможет сохранить устойчивость;
- понять, почему слово «стабильность» должно стать ругательным для большого босса.

УДК 005.32  
ББК 88.3:65

ISBN 978-5-04-223807-9

© В. Мещерякова, перевод, 2026  
© В. Корчагина, обложка, 2026  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| Отзывы о книге .....                           | 7   |
| Введение .....                                 | 12  |
| Глава 1. ВОСХОЖДЕНИЕ .....                     | 39  |
| Глава 2. ЗАПУСК .....                          | 75  |
| Глава 3. КАЛИБРОВКА .....                      | 115 |
| Глава 4. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ .....                  | 147 |
| Глава 5. ЛОВУШКА САМОДОВОЛЬСТВА .....          | 187 |
| Глава 6. ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ .....                 | 217 |
| Глава 7. СПРИНТ ЧАСТНОГО КАПИТАЛА .....        | 245 |
| Глава 8. УСПЕХ В ВОПРОСЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ..... | 281 |
| Приложение 1 .....                             | 309 |
| Приложение 2 .....                             | 313 |
| Благодарности .....                            | 320 |
| Об авторах .....                               | 323 |
| Примечания .....                               | 325 |



## ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

---

«У меня мало сожалений, но я бы хотела получить экземпляр книги “Жизненный цикл CEO” до того, как вступила в должность в 2020 году. Сейчас, начиная пятый год работы, я рада, что эта книга рядом. Автор провел глубокое исследование и собрал практические, действенные рекомендации. Обязательно к прочтению для начинающих и действующих руководителей».

— Кэрол Томе,  
CEO UPS

«Самые успешные CEO умеют воспринимать информацию, быстро ее осмысливать и адаптироваться в мире, где конкуренция и перемены не прекращаются ни на минуту. В “Жизненном цикле CEO” Клаудиус А. Хилдебрант и Роберт Дж. Старк показывают как начинающим, так и опытным руководителям, как сильнейшие лидеры нашего поколения строили и развивали компании, проходили через испытания и управляли кризисами. Все это важно освоить на пути любого CEO».

— Стивен А. Шварцман,  
председатель, руководитель и сооснователь Blackstone

«Незаменимая книга для каждого, кто хочет глубже понять масштаб и динамику вызовов, стоящих перед руководителями крупнейших компаний. Хилдебрант и Старк убедительно разоблачают мифы о CEO, опираясь на широкую базу исследований и интервью. Они предлагают ценные инсайты о ключевых этапах карьерного пути

руководителя и создают принципиально новую дорожную карту — для успеха и устойчивости в самом верхнем эшелоне бизнеса. Это руководство поможет лидеру пройти через сложности роли с мудростью и гибкостью».

— Др. Маршалл Голдсмит,  
*автор What Got You Here Won't Get You There*

«“Жизненный цикл СЕО” одновременно вдохновляет и задает четкую траекторию развития лидерских навыков на каждом этапе пути. Хильдебранд и Старк опираются на редкое сочетание глубокого анализа и обширных данных. Они вплетают истории и примеры в цельный рассказ, который подарил мне понимание, о котором я мечтал в начале своей карьеры. Это важная книга в библиотеке любого руководителя».

— Шантану Нарайен,  
*председатель совета директоров и CEO Adobe*

«Хильдебранд и Старк блестяще поняли суть пути генерального директора и создали карту, что помогает пройти сложный рельеф лидерства. Любой руководитель, который стремится двигаться вперед с ясностью и предвидением, должен прочитать эту книгу».

— Роджер Фергюсон,  
*бывший президент и CEO TIAA*

«Мы часто говорим о первых ста днях. Но что происходит дальше? В этой книге Хильдебранд и Старк соединяют искусство повествования и точность данных, чтобы показать, какие испытания и победы сопровождают путь руководителя — от новичка до зрелого лидера. Обязательное чтение для действующих и будущих СЕО».

— Эрминия Ибарра,  
*профессор организационного поведения,  
Лондонская бизнес-школа*

«Перед вами новаторское исследование корпоративного лидерства, которое разрушает привычные представления и опирается на строгий анализ и яркие истории. Хильдебранд и Старк развеивают миф о “всемогущем руководителе” и показывают живой, человеческий взгляд на настоящие трудности и ключевые моменты, формирующие карьерный рост. Эта книга необходима всем, кто стремится понять природу лидерства на высшем уровне».

— Юбер Жоли,  
бывший CEO Best Buy; старший преподаватель Гарвардской  
школы бизнеса; автор книги *The Heart of Business*

«Эффективное лидерство держится на гибкости, видении и умении регулярно переосмысливать свои решения — этот урок я усвоил, когда возглавлял крупные компании. В книге “Жизненный цикл CEO” глубокие исследования и выразительные истории оживляют каждый этап пути CEO и показывают: успех невозможен без постоянного развития и внутренней трансформации».

— Крис Насетта,  
президент и CEO Hilton Worldwide

«Эта книга меняет наше представление о природе лидерства и по-новому раскрывает критерии успеха генерального директора. Она звучит как настойчивый призыв пересмотреть свое отношение к руководству и личному росту — и делать это ради будущего компании».

— Рам Чаран,  
глобальный советник генеральных директоров и советов  
директоров; соавтор *Execution*

«Мы работаем с руководителями крупнейших компаний мира и видим, с какими сложностями сталкивается лидер на каждом этапе своего срока. “Жизненный цикл CEO” предлагает ясную дорожную карту, основанную на данных, а также опыте

множества выдающихся СЕО. Эту книгу стоит прочитать каждому, кто стремится опередить конкурентов и добиться устойчивых результатов».

— Скотт Осман и Джеки Лейн,  
100 Coaches Agency

«Хильдебранд и Старк блестяще описали ключевые этапы карьеры генерального директора. Главное — они подчеркнули навык, определяющий долгосрочный успех: способность учиться и меняться. Их идеи и практические рекомендации повлияют на эффективность руководителей любого уровня, а сама книга станет обязательной для тех, кто хочет усилить свое лидерство».

— Тим Уэлш,  
заместитель председателя по направлению Consumer  
and Business Banking, US Bancorp

«Эта книга обязательна для руководителей, членов советов директоров и специалистов, кто занимается развитием, отбором и сопровождением СЕО. Каждая ситуация уникальна, но предложенная авторами структура помогает ориентироваться в самых разных условиях. Это действительно важное чтение».

— Найджел Трэвис,  
бывший CEO Dunkin' Brands

«Выдающееся исследование качеств, которые формируют успешного генерального директора, особенно в долгосрочной перспективе. Мне особенно близка идея личной эволюции — она критически важна для успеха руководителя, и книга показывает ясный путь вперед».

— Дэвид Кот,  
бывший CEO Honeywell

«Обязательное чтение для топ-менеджеров, генеральных директоров и членов советов директоров. Книга основана на серьезных исследованиях и включает яркие истории таких лидеров, как Аджай

Банга, Индра Нуйи, Крис Насетта. Авторы помогают увидеть всю сложность пути СЕО. Хильдебранд и Старк описывают динамику лидерских этапов — от стремительного взлета в начале карьеры до мастерства передачи наследия. Они подчеркивают, насколько важны крепкие отношения с советом директоров, и развенчивают популярные заблуждения. Книга помогла мне по-новому взглянуть на ранние признаки стагнации, необходимость вовремя корректировать стратегию и понять, под каким давлением работают лидеры в разных контекстах — от компаний под крылом РЕ-фондов до публичных корпораций».

— Шина Иенгар,  
профессор имени S. T. Lee, Колумбийская школа бизнеса;  
автор *The Art of Choosing*

# ВВЕДЕНИЕ

## ЗАРОЖДЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ЛИДЕРА

---

*Этот парень не справится*

Мы живем в эпоху культа харизматичных лидеров — уверенных в себе «львов» бизнеса, что в одиночку поднимают компании к небывалым вершинам. Но этот культ ослепляет: мешает увидеть, что на самом деле делает человека хорошим руководителем. Рассмотрим пример лидера: он возглавил гигантскую корпорацию, когда та едва держалась на плаву.

Дэйва назначили генеральным директором крупного холдинга. Через несколько месяцев после перевода он посетил ужин на престижной бизнес-конференции во Флориде. Он выглядел белой вороной: один в шерстяном костюме в жаркий день среди влиятельных лиц, одетых в легкую одежду.

За ужином один из аналитиков, Скотт Дэвис, услышал за соседним столом ядовитое замечание: «Этот парень не справится». Эта фраза отражала общие настроения: в способностях Дэйва сомневались все — от деловой прессы до экспертов.

И казалось, пророчества, что звучали на том ужине, сбываются. В первый год работы Дэйва на посту СЕО акции компании обвалились на сорок процентов.

Дэйв не предпринял ничего, хотя аналитики и комментаторы требовали действовать: не стал покупать новые активы, не менял стратегию, не проводил массовых сокращений. Более того, когда он созвал совещание с руководителями зарубежных подразделений, почти половина не приехала. Позже они объяснили: сочли встречу пустой тратой времени.

**Среди всех аналитиков, кто следил за делами компании, лишь один — Скотт Дэвис — рискнул написать о новом руководителе с одобрением и поддержать его план по восстановлению бизнеса. В ответ посыпались обвинения и насмешки, поток критики такой силы, что сам Дэвис позже назвал ситуацию «на грани травли».**

Почему же он поверил в Дэйва, когда остальные твердили, что «парень не справится»?

Дэвис смотрел глубже. Не цеплялся за то, чего Дэйву не хватало, — он видел то, чем Дэйв владел. На прежнем месте Дэйв последовательно и без суеты вкладывался в новые продукты и совершенствовал процессы. Эти шаги не приносили мгновенного эффекта, зато создали прочную основу для будущего роста. Именно такой подход, считал Дэвис, мог вернуть к жизни компанию, хотя другие уже списали ее со счетов.

Так и случилось: те, кто последовал совету Скотта Дэвиса и купил акции, сделали одно из самых удачных вложений в своей жизни.

Этот Дэйв — Дэйв Кот — человек, кто во главе Honeywell совершил один из самых впечатляющих корпоративных разворотов XXI века. За шестнадцать лет — с 2002-го по 2017-й — он вытащил безнадежную, по оценке одного из ведущих аналитиков, компанию с края пропасти к росту акций на 245%. Для сравнения: индекс S&P 500 за то же время вырос лишь на 115%.

Пример Кота нагляднее многих показывает, насколько ошибочны наши представления о том, каким должен быть успешный руководитель. Образ генерального директора давно оброс мифами. Их представляют то как полубогов-спасителей корпораций, то как жадных и бездушных демонов. Как отмечает Джеффри Сонненфельд, основатель Института лидерства исполнительных директоров:

**«СЕО превратились в рок-звезд — если не в полубогов».**

Пора, наконец, снять этих идолов с пьедесталов — и прекратить устраивать им показательные казни.

Мифы вокруг СЕО — одно из самых вредных заблуждений современного менеджмента. Они породили искаженные представления о том, как руководитель может добиться успеха там, где от него и его решений зависит не только экономика, но и судьбы тысяч людей. Это невероятно сложная работа — интеллектуально, эмоционально и физически. Неудивительно, что почти треть генеральных директоров покидают свое кресло раньше, чем через три года.

Мифы заслонили от нас главное — чему можно научиться, если наблюдать за тем, как СЕО проходят через испытания, оступаются, встают и растут вместе со своими компаниями.

**Большинство верит, будто успешный СЕО рождается особенным.**

Наш опыт сотрудничества с руководителями показывает, насколько далека от истины эта картина. Даже самые сильные лидеры — не от природы такие. У многих — пробелы, их приходится восполнять уже на посту. И даже после первых успехов им нужно снова и снова болезненно меняться и неизбежно расти.

Чтобы понять, почему одни CEO преуспевают, а другие сдаются, нужно видеть, как со временем меняются вызовы этой роли — и как лидеры учатся подстраиваться под них. Крис Насетта, глава Hilton Worldwide с 2007 года, человек, кто вывел компанию на траекторию уверенного роста, разделяет нашу позицию. «Я совсем другой руководитель, чем двадцать лет назад. Или даже десять. Я просто научился меняться».

Так родилась идея Жизненного цикла CEO — аналитического подхода, способного рассеять мифы и показать системность лидерского успеха. Мы задумались, можно ли выявить такую закономерность, что объяснит, почему одни руководители добиваются выдающихся результатов, а другие — нет. Мы искали нить, что свяжет выдающиеся истории во времени и может оказаться полезной не только действующим главам компаний, но и членам советов директоров, аналитикам, оценивающим потенциал бизнеса, и тем, кто только готовится к этой роли.

Мы провели беспрецедентное исследование. С помощью новых методик проанализировали работу всех генеральных директоров компаний из индекса S&P 500 в XXI веке — от первого до последнего года их пребывания в должности. Затем опросили сотню CEO и членов советов директоров, чтобы понять, как меняются требования к этой роли и как лидеры справляются с внутренним давлением, учатся держать удар, сохраняют самообладание и сознательность. Мы хотели понять не только, как они действуют, но и то, как вырабатывают внутреннюю стойкость, и почему часть из них не выдерживает.

**Так мы установили: жизненный цикл CEO состоит из пяти этапов, каждый приносит как успехи, так и трудности. Чтобы осознать первые и справиться со вторыми, нужны новые уровни зрелости.**

Эта модель — и истории руководителей — дают редкую карту: она помогает предугадать, какие испытания ждут впереди и как