

business
pocket

ЯСАР ДЖАРРАР

УПРАВЛЯЙ КАК
ШЕЙХ

УРОКИ ЛИДЕРСТВА
ОТ ПРАВИТЕЛЯ ДУБАЯ



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 929(536.2)
ББК 63.3(5069)-8
Д40

THE SHEIKH CEO
LESSONS IN LEADERSHIP

From Mohammed bin Rashid Al Maktoum
by Dr Yasar Jarrar

Copyright © Explorer Publishing & Distribution LLC 2020
First Edition: February 2020
Text © Dr Yasar Jarrar 2020

Джаррар, Ясар.
Д40 Управляя как шейх. Уроки лидерства от правителя Дубая / Ясар Джаррар ; [перевод с английского А. Малышевой]. — Москва : Эксмо, 2026. — 320 с. — (Pocket).

ISBN 978-5-04-244869-0

Как создать из пустыни быстроразвивающийся город, центр мирового притяжения и восьмое чудо света? Все просто — нужно думать как шейх.

Перед вами не путеводитель по достопримечательностям Дубая. Это история о шейхе. Его Высочество шейх Мохаммед бин Рашид Аль Мактум – шейх Дубая, вице-президент и премьер министр ОАЭ. Его методы управления превратили эмират в Париж Персидского залива, сделав Дубай столицей мирового уровня. Было много попыток повторить блестящий успех правителя Мохаммеда, но они не увенчались успехом. В этой книге Ясар Джаррар, стратегический директор в правительстве ОАЭ, раскроет секрет особой модели управления эмиратами, а также расскажет:

- что такое подход «быстрых отказов» и как с их помощью выбирать лучшее для своей страны;
- как удача может стать селективным недостатком;
- что такое «правило трех Т» и почему на них стоит Дубай;
- почему в ОАЭ нет слова «невозможно» и как это влияет на достижение целей.

УДК 929(536.2)
ББК 63.3(5069)-8

© Малышевой А., перевод
на русский язык, 2023
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2026

ISBN 978-5-04-244869-0

Огромная часть успеха Дубая — это его ставка на становление логистическим сердцем ближнего востока. Учитывая наметившийся поворот мировой логистики в сторону глобального Юга и глобального Востока, уникальный рецепт построения транспортных хабов от автора книги будет полезен многим компаниям, стремящимся понять, как строить бизнес в новой реальности.

*Екатерина Ляхова —
Директор по развитию бизнеса ГК «Росатом»,
Генеральный директор Управляющей компании
«Группа Дело»*

Дубай для многих — пример успеха и богатства. Но в эмирате в начале 2000-х почти полностью кончилась нефть, и его процветание обусловлено далеко не богатством недрами. Эта книга — не только рассказ об истории успеха, но и о борьбе «за место под солнцем», когда кажется, что все вокруг против тебя.

*Даниил Шулейко —
директор бизнес-группы электронной торговли
и логистических сервисов в «Яндекс»*

Дубай — пример настоящего экономического чуда. Это государство-стартап, которое смогло конвертировать нефтяные доходы в создание современного бизнес-центра, привлекающего инвесторов со всего мира. Мне всегда было интересно, как и почему у Дубая получилось превратить пустыню в ближневосточный Нью-Йорк? Книга шейха Мухаммеда, архитектора развития Дубая, показывает, что в основе успеха лежат мудрые принципы и долгосрочное видение, амбициозные цели и большая мечта.

*Федор Овчинников —
российский предприниматель, основатель
российской сети ресторанов быстрого питания
«Додо Пицца»*

«Дубайскую модель управления неоднократно пытались взять за основу, однако она содержит в себе один важный ингредиент: СЕО-шейх. Понимание принципов его работы чрезвычайно важно для всех, кто хотел бы повторить его успех».

Вступительное слово

Мне особенно приятно писать эти строки, находясь на Dubai Future Forum 2023 — площадке, где ведущие международные эксперты обсуждают готовность стран, регионов и отдельных организаций создавать общее будущее. Это свидетельство пути развития Дубая, который является ярким воплощением грандиозных устремлений в реальность под дальновидным руководством «СЕО-шейха» Мухаммеда бен Рашида Аль Мактума.

Когда шейх Мухаммед стал руководить страной, Дубай был всего лишь скромным торговым портом. Менее чем за три десятилетия город превратился в мировой торговый центр и стал впечатляющим примером экономического развития. Эта история еще далека от завершения. В 2023 году шейх запустил программу D33 (Dubai Economic Agenda) с амбициозной целью удвоить размер экономики в течение следующего десятилетия. Программа D33 направлена на превращение города в динамичный центр инноваций образования и лидера в сфере цифровой и устойчивой экономики.

В книге «Управляй как шейх» автор исследует практические методы управления, использо-

ванные в этом удивительном путешествии. Ясар Джаррар — эксперт в области стратегии, государственной политики и инноваций, много лет непосредственно работавший в исполнительном аппарате дубайского лидера. Автор умело раскрывает уникальное сочетание модели лидерства шейха с управленческими практиками и аспектами корпоративной культуры. Стоит отдельно отметить характерный авторский стиль — ясный и выразительный.

Опубликовано много книг с историями успеха лидеров частного бизнеса. Намного сложнее найти публикации, описывающие менеджерские практики выдающихся деятелей общественного сектора, особенно достигших столь беспрецедентных результатов, причем в масштабе не отдельного проекта, а целого государства на протяжении десятилетий.

В условиях, когда по всему миру доверие к государственным институтам ослабевает, эта книга является надежным руководством для лидеров общественного сектора. Более того, изложенные на ее страницах идеи могут быть эффективно применены руководителями корпоративного сектора, особенно в контексте формирования капитализма заинтересованных сторон.

В 2033 году эмират Дубай будет отмечать свое двухсотлетие, стремясь к тому, чтобы стать самым выдающимся мировым деловым центром и войти в тройку глобальных городов лидеров. Верю ли я, что это достижимо? Если шейх-ге-

неральный директор останется приверженцем принципов, изложенных в этой книге, то я верю в это всей душой.

Алексей Праздничных

Оглавление

Вступительное слово	8	
СЕО-шейх	13	
От автора	16	
ГЛАВА 1. Становление Дубая как		
«корпорации»	19	
Модель дубая	19	
Традиция семейства Аль Мактум	28	
Дубай стоит на трех «Т»	41	
Удача — селективный недостаток	48	
Конкуренция — ключ к успеху	55	
ГЛАВА 2. Ведите за собой смело		
и дальновидно	64	
Стремиться быть первыми	64	
Стройте свое будущее сами	71	
Смести барьеры — если сработает,		
повторить	80	
Действуйте быстро	90	
Действуйте решительно		
и не оглядывайтесь назад	96	
Не бойтесь рисковать	103	
Не останавливайтесь	109	
Уроки лидерства	117	
ГЛАВА 3. Главное — действия		119
Результаты, а не отчеты	119	
Считайте, что дело сделано	123	
Деливерология шейха Мухаммеда	133	
Личная ответственность	147	
Шоу должно продолжаться	173	
Уроки лидерства	186	

ГЛАВА 4. Никогда не останавливайтесь	
на достигнутом	189
Инновации или гибель	189
Пусть двери и разум будут открыты	196
Развивайте культуру идей	203
Меняйтесь сами — или вас изменят	
другие	209
Клиент всегда прав	216
Уроки лидерства	229
ГЛАВА 5. Окружите себя сильными	
лидерами	232
Одержимость талантами	232
Ситуационное лидерство, основанное	
на прозорливости	236
Воспитание талантов на местном	
и международном уровне	240
В поисках новых лидеров	246
Три лошади на скачках	256
Уроки лидерства	262
ГЛАВА 6. Покоряйте сердца и умы	264
От сердца к сердцу	267
1. Слушайте, слушайте, слушайте	270
2. Межплатформенная коммуникация ...	275
3. Упрощайте свои сообщения	277
4. Рисуйте яркие образы	278
5. Укрепляйте свой авторитет	
и демонстрируйте уверенность	281
6. Овладейте искусством рассказывать	
истории	285
Позитивная риторика	289
Значимость, а не просто успешность	298
Уроки лидерства	307
ЭПИЛОГ. Мы полетим на Марс	310
Об авторе	315

СЕО-шейх

Правитель Дубая, Его Высочество шейх Мухаммед бен Рашид Аль Мактум, вице-президент и премьер-министр Объединенных Арабских Эмиратов, вне всякого сомнения самый известный и уважаемый лидер региона. Его смелые идеи и умение их реализовывать подчас наперекор судьбе и обстоятельствам обеспечили государству удивительное наследие.

С 2001 по 2008 годы мне посчастливилось работать в Исполнительном кабинете шейха Мухаммеда, который я покинул в должности директора по стратегии. Этот период ознаменовался для Дубая феноменальной трансформацией. Именно тогда успехи и неординарные решения сложных задач способствовали формированию здесь особой модели управления. Для нее характерны динамичность и неизменное стремление к совершенству, обеспечившие Дубаю место среди ведущих центров мира. Благодаря развитой системе коммуникаций, смелым футуристическим проектам, легкости ведения бизнеса, выгодному центральному положению и крепким торговым связям Дубай стал южноазиатским Гонконгом, африканским Майами или ближневосточным Сингапуром. Но эта книга — не о Дубае. Она — о шейхе, который сделал свой эмират мировым центром притяжения.

В этой книге я рассказываю об уроках, которые получил в процессе непосредственной работы с шейхом Мухаммедом. Также я провел десятки интервью с другими членами его исполнительного аппарата последних двух десятилетий. Эта книга — инсайдерский взгляд на деятельность шейха, управляющего Дубаем, анализ его индивидуальных подходов и стратегий. Любой руководитель, независимо от того, стремится он стать лидером в области политики или общественной деятельности, может усовершенствовать свои навыки и умения, получив ценные уроки у шейха Мухаммеда. Они особенно актуальны для развивающихся рынков, условия которых не всегда позволяют применить на практике знания, почерпнутые из учебников, ориентированных на западный контекст.

Покинув Исполнительный кабинет шейха, я много преподавал, активно занимался консультированием, выступал перед широкой аудиторией разных стран. За эти годы мне не раз задавали один и тот же вопрос: как он это делает? Как ему удалось за столь короткое время превратить Дубай в региональный деловой центр? В чем секрет? Эти вопросы явно выдают подспудное желание повторить успех Дубая в области экономического развития — в особенности, в странах Ближнего Востока, Африки и Азии.

Шейх Мухаммед вовсе не волшебник, не международный гуру в сфере экономики и не ученый с мировым именем. Но он непревзойденный

лидер. Он всегда выполняет обещанное и остается на шаг впереди, будучи одержимым идеей непрерывного движения и совершенствования. Он не боится рисковать, осознает всю важность человеческого капитала, вкладывается в создание лидеров в своем ближайшем окружении, а также знает, как быстро оправиться от неудач и добиться успеха.

Наконец, шейх Мухаммед — это уникальный пример руководителя, который сочетает в себе роль главы государства, корпоративного управленца и создателя общественных благ. Он — СЕО-шейх.