

ЯСАР ДЖАРРАР



УПРАВЛЯЙ КАК  
ШЕЙХ

УРОКИ ЛИДЕРСТВА  
ОТ ПРАВИТЕЛЯ ДУБАЯ

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва



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 2000х 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, использованные 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 менеджер-

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

*Алексей Праздничных*

# Оглавление

---

СЕО-шейх .....	9
ОТ АВТОРА .....	11
<b>ГЛАВА 1. Становление Дубая как «корпорации» .....</b>	<b>13</b>
<b>МОДЕЛЬ ДУБАЯ .....</b>	<b>15</b>
Традиция семейства Аль Мактум.....	20
Дубай стоит на трех «Т».....	29
Удача — селективный недостаток.....	34
Конкуренция — ключ к успеху.....	38
<b>ГЛАВА 2. Ведите за собой смело и дальновидно.</b>	
<b>ВЕДИТЕ ЗА СОБОЙ СМЕЛО И ДАЛЬНОВИДНО .....</b>	<b>45</b>
Стремиться быть первыми .....	47
Стройте свое будущее сами.....	52
Смести барьеры — если сработает, повторить.....	57
Действуйте быстро .....	64
Действуйте решительно и не оглядывайтесь назад .....	67
Не бойтесь рисковать.....	72
Не останавливайтесь .....	76
Уроки лидерства .....	81
<b>ГЛАВА 3. Главное — действия .....</b>	<b>83</b>
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ, А НЕ ОТЧЕТЫ .....</b>	<b>85</b>
Считайте, что дело сделано.....	87
Деливерология шейха Мухаммеда.....	94
Личная ответственность .....	103
Шоу должно продолжаться .....	119
Уроки лидерства .....	128

<b>ГЛАВА 4. Никогда не останавливайтесь на достигнутом</b> . . . . .	131
<b>ИННОВАЦИИ ИЛИ ГИБЕЛЬ</b> . . . . .	133
Пусть двери и разум будут открыты . . . . .	137
Развивайте культуру идей . . . . .	142
Меняйтесь сами — или вас изменят другие . . . . .	146
Клиент всегда прав . . . . .	150
Уроки лидерства . . . . .	159
<b>ГЛАВА 5. Окружите себя сильными лидерами</b> . . . . .	161
<b>ОДЕРЖИМОСТЬ ТАЛАНТАМИ</b> . . . . .	163
Ситуационное лидерство, основанное на прозорливости . . . .	165
Воспитание талантов на местном и международном уровне . . . . .	168
В поисках новых лидеров . . . . .	172
Три лошади на скачках . . . . .	178
Уроки лидерства . . . . .	182
<b>ГЛАВА 6. Покоряйте сердца и умы</b> . . . . .	183
<b>ОТ СЕРДЦА К СЕРДЦУ</b> . . . . .	187
1. Слушайте, слушайте, слушайте . . . . .	189
2. Межплатформенная коммуникация . . . . .	192
3. Упрощайте свои сообщения . . . . .	194
4. Рисуйте яркие образы . . . . .	194
5. Укрепляйте свой авторитет и демонстрируйте уверенность . . . . .	196
6. Овладейте искусством рассказывать истории . . . . .	199
Позитивная риторика . . . . .	202
Значимость, а не просто успешность . . . . .	208
Уроки лидерства . . . . .	214
<b>ЭПИЛОГ</b> . . . . .	216
<b>МЫ ПОЛЕТИМ НА МАРС</b> . . . . .	216
<b>ОБ АВТОРЕ</b> . . . . .	220

## 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 об-

щественной 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 мировой 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 — CEO-шейх.

## ОТ АВТОРА

---

В 2001 году я работал научным сотрудником в Крэнфилдской школе управления в Великобритании. Мне нравилось в этой стране, к тому же меня недавно назначили старшим научным сотрудником. Вместе с моими коллегами мы составили отчет для Министерства торговли и промышленности, в котором сравнили производительность фирм в Великобритании и странах Европейского союза с производительностью предприятий США. Нашей целью было проанализировать так называемый «разрыв в производительности» и предложить способы его преодоления<sup>1</sup>.

После публикации отчета я получил по электронной почте письмо с просьбой предоставить более подробную информацию, а спустя пару недель со мной связался Исполнительный кабинет шейха и пригласил на несколько дней в Дубай. Он и его администрация заинтересовались моей работой в Крэнфилде и хотели понять, чем мой опыт в области исследования производительности организаций может быть полезен Дубаю.

Тогда я был молодым ученым из Иордании и готовился через 18 месяцев получить постоянный вид на жительство в Британии. Моя будущая карьера представлялась предельно ясной: я собирался стать одним из самых молодых преподавателей Крэнфилда по международному управлению. Прежде я не бывал ни в одном городе Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива и, более того, никогда не собирался их посещать. Ближневосточный регион

---

<sup>1</sup> Department of Trade and Industry, United Kingdom, REACTE Report — Benchmarking the Member States of the European Union: A Report to EU Policy Makers, April 2002.

с его политическими проблемами и экономическими трудностями я считал пройденным для себя этапом.

Я принял приглашение Исполнительного кабинета на Дубайский стратегический форум и полюбил Дубай, как только ступил на его землю. Город был буквально пронизан заразной энергией, к тому же приглашающая сторона оказалась чрезвычайно гостеприимной. При весьма скромных размерах Дубай кипел жизнью, словно Нью-Йорк или Лондон. Готовясь к встрече с командой Исполнительного кабинета, я ожидал, что окажусь участником типичной для Ближнего Востока околополитической дискуссии, где политика превыше развития, ресурсы направляются на организацию безопасности, а экономика отходит на второй план. Но вместо этого я познакомился со множеством новых идей и представлений, став свидетелем недюжинной харизмы лидера дубайского правительства. Даже беседа с главой Исполнительного кабинета меня приятно удивила. В числе прочего он задал мне вопрос: «Чего бы вы пожелали этому региону?»

В качестве первого шага на пути, в конце которого мне было суждено увидеть расцвет и подъем эмирата, я решил взять неоплачиваемый отпуск в Крэнфилдском университете и отправиться в Дубай. Пока я был там, отчетливо понял, что мы переживаем знаковый момент в истории Ближнего Востока, и в частности Дубая, — вот почему я попрощался со своими карьерными устремлениями в Великобритании и окончательно обосновался там.

# ГЛАВА 1

**Становление Дубая  
как «корпорации»**



# МОДЕЛЬ ДУБАЯ

---

Об истории Дубая написано немало книг и статей. Путь, который проделал эмират, служит неиссякаемым источником вдохновения и ценного опыта, имея как сторонников, так и противников. Так или иначе, Дубай — пример феноменального развития в регионе со множеством трудностей и проблем.

В период с 1995 по 2015 год объем валового внутреннего продукта Дубая вырос с 11 до 101 миллиарда долларов США, а ВВП на душу населения увеличился с 16 000 до 42 500 долларов. При этом доля нефтяных доходов в ВВП снизилась с 18% до 1,2%. В контексте диверсификации и роста экономики эти цифры символизируют собой экономическое чудо. О подобных показателях развития мечтает любая страна Азии, Африки, Латинской Америки, а теперь и Европы.

Сегодня основу экономики Дубая составляет преимущественно сектор услуг — включая транспортные перевозки, логистику, розничную торговлю и туризм, — а также легкая промышленность и недвижимость. С 1995 по 2017 год численность населения эмирата выросла с 700 000 до более чем 2,75 миллионов человек, объем экспорта увеличился на 645%, а валовое накопление основного капитала — на 733%.

Дубай не раз подтверждал свой статус регионального лидера в многочисленных рейтингах. В глобальном индексе комфортности жизни Economist Intelligence Unit он много лет подряд занимает первое место среди городов Ближнего Востока и Северной Африки (БВСА). В рейтинге городов по качеству жизни Mercer и отчете агентства fDi Intelligence «Глобальные города будущего» Дубай в 2016 году опередил Токио, Пекин и Сеул.