

ЯСАР ДЖАРРАР



УПРАВЛЯЙ КАК  
ШЕЙХ

УРОКИ ЛИДЕРСТВА  
ОТ ПРАВИТЕЛЯ ДУБАЯ

# **Ясар Джаррар**

## **Управляй как шейх. Уроки лидерства от правителя Дубая**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70245637](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70245637)*

*ISBN 978-5-04-198400-7*

### **Аннотация**

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. Эта 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 увенчались успехом.

В этой книге Ясар Джаррар, директор по стратегии в Исполнительном кабинете Шейха, 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.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Вступительное слово	7
СЕО-шейх	10
От автора	13
Глава 1	16
Традиция семейства Аль Мактум	25
Дубай стоит на трех «т»	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40

# Ясар Джаррар

## Управляй как шейх.

### Уроки лидерства

### от правителя Дубая

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

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 Моххамеда, архитектора развития Дубая, показывает, что в основе успеха лежат мудрые принципы и долгосрочное видение, амбициозные цели и большая мечта.

*Федор Овчинников*

# 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 Мохаммед 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 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-генеральный директор останется приверженцем принципов, изложенных в



Этой книге, то я верю в это всей душой.

*Алексей Праздничных*

# СЕО-шейх

Правитель Дубая, Его Высочество шейх Мохаммед бин 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 Мохаммеда, 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 Мохаммедом. 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 Мохаммеда. 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 Мохаммед 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 Мохаммед – это уникальный пример руководителя, который сочетает в себе роль главы государства, корпоративного управленца и создателя общественных благ. Он – СЕО-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

---

<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.

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 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 околполитической 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.

В том же 2016 году у 70 % компаний из списка Fortune 500 были региональные штаб-квартиры, расположенные в Дубае, а сам эмират вошел в восьмерку лучших городов мира по объемам потоков товаров, услуг, капитала, людей и данных. Его соседями в рейтинге стали Сан-Франциско, Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Лондон, Шанхай, Гонконг и Сингапур<sup>2</sup>.

Город-государство, в котором проживают представители более 200 различных национальностей, работают более 120 судоходных линий и 150 авиакомпаний, занимающихся перевозками по более чем 220 направлениям по всему миру, по праву завоевал звание связующего звена между Востоком и Западом. О подобных темпах экономического развития могут только мечтать почти все развивающиеся и да-

---

<sup>2</sup> Parag Khanna, Connectography: Mapping the Global Network Revolution. New York: Random House, 2016.

же некоторые развитые государства. Безусловно, в каждой стране и каждом городе есть свои уникальные обстоятельства, но история экономического подъема Дубая может считаться наглядным пособием со множеством ценных уроков. Неслучайно сегодня правительства стран Африки, Азии и арабского мира приезжают в Дубай, пытаясь понять принцип его устройства, чтобы перенять подходящие их государствам элементы.

В 2015 году Всемирный экономический форум<sup>3</sup> включил Дубай в небольшую группу глобально конкурентоспособных городов, которые могут служить примером передового опыта. Невероятные темпы его развития и амбициозность подхода потрясли весь мир, побудив другие города региона поднимать собственную планку. Дубай стал для них путеводной звездой на пути к повторению успеха. Этот успех имел настолько широкий резонанс на всем Ближнем Востоке, что стоило только какому-нибудь городу или государству продемонстрировать признаки ускоренного роста, как в заголовках газет его немедленно сравнивали с Дубаем. Когда власти объявляли о планах строительства нового города, как это было, например, с Неомом в Саудовской Аравии или Эко-Атлантиком в Нигерии, журналисты тут же возвещали о том, что мир ждет появления «нового Дубая». Ряд государств, в

---

<sup>3</sup> World Economic Forum, Outlook on the Global Agenda. Geneva: World Economic Forum, 2015.

том числе Джибути<sup>4</sup>, даже разработали собственные стратегии развития, суть которых сводилась к планам строительства региональных версий Дубая.

В 2004 году шейх Мохаммед объявил об открытии Дубайской школы государственного управления, известной сегодня как «Школа государственного управления имени Мохаммеда бин Рашида». По задумке основателя, учебное заведение решает две основные задачи: позволяет Дубаю идти в ногу со временем и фиксирует ценный опыт для того, чтобы делиться им с другими странами. Шейх распорядился набрать в штат лучших преподавателей и заключил партнерское соглашение со Школой управления имени Джона Ф. Кеннеди при Гарвардском университете, которая так же сильно была заинтересована в повышении уровня управления в регионе и хотела создать центр передового опыта для Ближнего Востока. В рамках новой программы университета под названием «Дубайская инициатива» мы с коллегами проводили занятия и семинары не только в Дубае, но и в Кембридже.

Благодаря этому сотрудники гарвардской школы смогли воочию убедиться в потенциале Дубая и его определяющем влиянии на регион. Не раз в ходе дискуссий его называли «ближневосточным Сингапуром». В то время Дубай переживал декаду грандиозных свершений: от развития авиакомпании Emirates до строительства комплекса Палм-Джумей-

---

<sup>4</sup> Mar Pages, Is Africa Getting a Dubai? BBC, 27 November 2015.

ра. Гарвардскому университету было совершенно ясно, что этот объект достоин наблюдения, изучения, а в долгосрочной перспективе – и перенятия ценного опыта. Однако на тот момент они еще не рассматривали Дубай как готовую модель развития.

«Говорят, Дубаю улыбнулась удача. Я же считаю, что об удаче говорят, когда хотят обесценить твои труды».

*Его Высочество шейх Мохаммед бин Рашид Аль Мактум*

Во время одной из сессий мы вместе с прежним директором Белферского центра по науке и международным отношениям Грэмом Эллисоном разрабатывали программу конференции в Бостоне на тему коммерческих центров и портовых городов и с большим энтузиазмом готовили презентацию «дубайской модели». В какой-то момент Эллисон предложил переименовать ее в «Дубайский эксперимент». Наш проект действительно был захватывающим экспериментом по развитию и созданию диверсифицированной экономики. Но Эллисон сомневался в том, что мы обладаем достаточным опытом, чтобы претендовать на роль модели, так что от этой идеи мы отказались.

Шел 2019 год. Миновал глобальный финансовый кризис. Дубай оправдал ожидания, заслуженно став моделью и образцом развития региона. Сегодня отдельные элементы этого развития можно не только проанализировать, но и воссоздать. Дубай – это город городов, где к 2017 году сформиро-

валось более 28 свободных экономических зон<sup>5</sup>. У него современное и эффективное управление, динамичное трудовое законодательство, одна из наиболее конкурентоспособных систем налогообложения в мире – даже после внедрения НДС – и политический нейтралитет. Это открытый, толерантный, динамичный город и прекрасное пространство для бизнеса, роста и развития.

Анализируя преимущества этой модели, эксперты опираются на различные критерии и точки зрения. Например, по мнению специалиста из Бейрута, Рэми Коури, жители и руководство Дубая могут оценить степень развития региона не по тому, какие впечатляющие здания они построили из бетона и стали, а с точки зрения вклада этого нового урбанизма в развитие остального мира: в области идей, знаний, культуры и универсальных человеческих ценностей. «Я болею за них и искренне надеюсь на их успех», – сказал он<sup>6</sup>.

Журналист Джихад Аль-Хазен писал: «Руководители всего региона Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (ССАГПЗ) реализуют впечатляющие инициативы по развитию. После организации в Дубае медийного центра многие города региона последовали его примеру. То же произошло и после успешного запуска работы авиакомпаний. Всякий раз, когда Дубай инициирует новый проект,

---

<sup>5</sup> Территории с особым правовым статусом относительно остальной части государства.

<sup>6</sup> Rami Khoury, Making a Great Arab City. Daily Star, January 2008.

в соседних городах спустя некоторое время появляются его локальные версии. Когда мне хочется заглянуть в будущее региона БВСА, я просто еду в Дубай, чтобы посмотреть, что новенького там появилось»<sup>7</sup>.

Старший научный сотрудник Школы перспективных международных исследований при Университете внешней политики имени Джона Хопкинса – Афшин Молави – считает, что Дубай сыграет центральную роль в тектоническом сдвиге, который приведет к глобальной геоэкономической перестройке. В XXI веке Китай, Индия и многие другие азиатские государства постепенно смещают равновесие экономических сил с Запада на Восток, и Дубай выступает катализатором этого смещения. В 2017 году Китай вытеснил Индию с позиции крупнейшего торгового партнера Дубая, но ошеломляющее количество международных рейсов – треть всех перевозок! – по данным индийских авиационных агентств, направляются в ОАЭ. В 2017 году объем китайского туризма в Дубае вырос на 46 %, а число гостей из Индии достигло почти 2 миллионов человек<sup>8</sup>.

Под каким бы углом ни анализировали историю становления Дубая, он остается примером для подражания и моделью со множеством ценных уроков для развивающихся стран и

---

<sup>7</sup> Jihad Al Khazen, Eyes and Ears: Dubai Returns to Growth. Al Hayat, 20 November 2013.

<sup>8</sup> Afshin Molavi, Is Dubai a Model for Economic Diversification in the Persian Gulf? CNN, 5 June 2018.

рынков. Как правило, под «моделью Дубая» подразумеваются быстрые темпы роста, смелая экспансия, креативные идеи, оперативное исполнение планов, эффективное обслуживание и открытость миру. При этом в качестве примечания всегда указывается ключевой ингредиент: шейх Мохаммед. Ведь модель управления современного Дубая напрямую связана с уникальным стилем работы шейха Мохаммеда бин Рашид Аль Мактума.

Соседние страны с разной степенью успеха копировали различные элементы модели устройства Дубая. С момента создания Dubai Media City поблизости появилось по меньшей мере три других медиа-кластера, а Дубайский международный финансовый центр стал маяком для четырех новых международных финансовых центров только в странах Персидского залива. То же касается других свободных зон, авиакомпаний, аэропортов, а главное – политики, инициатив и программ Дубая. Все это служит лишним подтверждением «дубайского эффекта» и его влияния на мир. Дубай приглашает своих соседей учиться у него и создает институты на тот случай, если они примут предложение. К 2017 году дубайский путь модернизации государственного управления воспроизвели четыре арабских города, а Лига арабских государств учредила специальную награду, созданную на основе модели оптимизации государственного аппарата ОАЭ.

И все же, пытаясь повторить успех Дубая, имея для этого, казалось бы, все необходимое, другим городам редко удава-

лось добиться того же результата. Можно предположить, что есть что-то особенное в ДНК Дубая. Впрочем, ответ очевиден: это «что-то» – СЕО-шейх. Чтобы повторить его успех, необходимо понять принципы его работы.

Но, прежде чем приступить к анализу основных элементов работы шейха, рассмотрим так называемое облако слов, резюмирующее отношение к лидеру из ближайшего окружения. Оно создано посредством простого упражнения: подсчета слов, чаще всего употребляемых в интервью, взятых в ходе работы над этой книгой.



# Традиция семейства Аль Мактум

Десятки поколений лидеров в семье шейха Мохаммеда сформировали в его сознании представление о том, каким должен быть настоящий лидер. По этой причине для нас крайне важно понять ключевые принципы и уроки его предков.

Семейство Аль Мактум происходит от одного из влиятельнейших племен южной части Аравийского полуострова, Бани-Яс, присутствовавшим в регионе с 1580-х годов<sup>9</sup>. Само семейство представляет клан Аль-Бу-Фаласах – сообщество прославленных воинов и харизматичных лидеров<sup>10</sup>.

Именно с правления семейства Аль Мактум в начале 1900-х годов началась история современного Дубая. Дед шейха Мохаммеда, шейх Саид бин Мактум Аль Мактум, начал свое правление в 1912 году. Будучи знаковой фигурой в Эмиратах, он возглавлял прогрессивное движение, благодаря которому началось становление Дубая таким, каким мы знаем его сегодня. В период его правления в Персидском заливе процветала жемчужная индустрия, а Дубай стал веду-

---

<sup>9</sup> Geoffrey King, *The Coming of Islam and the Islamic Period in the UAE*, in *The United Arab Emirates, A New Perspective*, ed. Ibrahim Al Abed and Peter Hellyer. London: Trident Press, 2001.

<sup>10</sup> Christopher M. Davidson, *Dubai: The Vulnerability of Success*. New York: Columbia University Press, 2008.

щим портом региона. Уже в 1904 году здесь был создан свободный торговый порт, куда мигрировали люди из Бахрейна, Пакистана, Ирана, Афганистана и других государств региона.

В 1920-х годах «сук» – рынок в районе Дейра – был крупнейшим на побережье. Он насчитывал 350 торговых лавок, имел постоянный приток покупателей и деловых партнеров. К 1930-м годам население Дубая составляло 20 000 человек, и четверть из них были экспатами.

Однако уже в 1910-е годы жемчужная индустрия начала испытывать трудности. К 1940-м она практически прекратила свое существование в Дубае. В этот период экономика региона переживала трудный период. В ряде государств уже нашли залежи нефти: в 1938 году – в Саудовской Аравии, в 1946 – в Кувейте. Однако экономическая обстановка в Дубае была сложной, так что приходилось либо барахтаться, либо тонуть. Это побудило шейха Саида к поискам возможностей для экономической диверсификации и превращения Дубая в торговый хаб. Шейх правил мудро и был инклюзивным лидером. С тех пор правители Дубая делали ставку на постоянное обновление экономики. Этот же принцип лежит в основе управления эмиратом и по сей день.

Встав на путь диверсификации экономики, шейх Саид знал, что правительству не справиться в одиночку. Вот почему он сформировал *меджлис*, в который вошли жители Дубая, получившие право голоса в управлении местными дела-

ми. По традиции, меджлис у арабских племен и семей представлял собой место в доме, куда приходили гости, чтобы обсудить насущные проблемы. Фактически шейх, будучи правителем и вождем племени, учредил официальный аналог меджлиса, в собраниях которого могли участвовать высокопоставленные лица эмирата, а также все, кто интересовался государственными делами. Периодически на таких собраниях люди излагали идеи, делились проблемами и высказывали жалобы. В ряде случаев правитель использовал собрание как консультативный совет, изыскивая пути и средства для дальнейшего экономического роста.

«Наиболее сильное влияние на меня оказал мой отец: именно у него я научился терпению и тщательному взвешиванию всех доводов прежде, чем выносить окончательное суждение».

*Его Высочество шейх Мохаммед бин Рашид Аль Мактум*

В 1958 году правителем Дубая стал отец шейха Мохаммеда – шейх Рашид бин Саид Аль Мактум. Он продолжил и развил концепцию меджлисов, которые организовывал у себя дома. Эти встречи проходили почти ежедневно, участие в них принимали люди со всего Дубая. Шейх заслушивал их жалобы, прислушивался к пожеланиям и отвечал каждому посетителю<sup>11</sup>. Правивший 32 года, получивший в народе прозвище «отец Дубая», шейх Рашид был сторонником

---

<sup>11</sup> Graeme Wilson, *Father of Dubai: Sheikh Rashid bin Saeed Al Maktoum*. Dubai: Media Prima, 1999.

прямого общения и дважды в день выходил в город, чтобы побеседовать с гражданами. Он был очень энергичным, обладал даром убеждения и искренне хотел изменить Дубай к лучшему<sup>12</sup>. Кроме прочего, шейх Рашид прославился большими проектами в области развития инфраструктуры, которые оказали огромное влияние на будущее Дубая. Во время его правления началось заиливание канала Дубай-Крик в результате активного использования его грузовыми судами. Шейх Рашид принял решение провести дноуглубительные работы. Это был амбициозный, дорогостоящий, но перспективный проект, ради которого шейх учредил специальный фонд, пополнявшийся из двух источников: за счет особых сборов с предприятий оптовой торговли и ссуды от Кувейта. В результате русло канала стало шире и глубже, что позволило большему количеству разнообразных судов заходить в торговую зону Дубая. Это способствовало дальнейшему развитию коммерции и торговли. Благодаря тому, что через Дубай стал проходить больший объем грузоперевозок, он стал крупнейшим торговым и экспортным хабом.

Повышение объемов торговли было главной целью правителя. Решив эту задачу, он занялся проектами развития, в том числе создал в Дубае компанию-оператора телефонной связи, поставщика электроэнергии, построил аэропорт и отремонтировал больницу Аль Мактум<sup>13</sup>. В сознании молодого

---

<sup>12</sup> Там же.

<sup>13</sup> Mohammed bin Rashid Al Maktoum, My Story. Dubai: Explorer Publishing &

го шейха Мохаммеда, наблюдавшего за работой отца, сложилось понимание, что именно этим должен заниматься правитель: действовать, модернизировать, строить и неизменно служить людям.

Индийский предприниматель Мохан Джашанмал однажды сказал: Общество Дубая на протяжении нескольких поколений формировалось под влиянием семейства Аль Мактум. Историю Дубая по праву можно считать историей традиций этой семьи<sup>14</sup>. Они включают в себя веру в свободные предприятия, честность, умение рисковать и быстро принимать решения. В основе философии семьи Аль Мактум – идея о том, что правительство должно создавать сильную экономику, при которой может процветать частное предпринимательство. Это еще один элемент ДНК лидерства, который перенял шейх Мохаммед. Он не раз повторял, что необходимо сосредоточиться на экономике, обеспечив условия для процветания предпринимательства.

Что хорошо для бизнеса, хорошо и для Дубая. История становления современного Дубая – это история свободного бизнеса, поддерживаемого правительством. Присмотритесь к другим странам развивающегося мира: кто в них борется за свободное предпринимательство? Вовсе не политики, которым нужна не частная инициатива, а государственный контроль. За свободное предпринимательство там

борются сами предприниматели и промышленный сектор. Однако в Дубае за бизнес сражается именно правительство, что само по себе уникальное явление.

В 1968 году, когда шейху Мохаммеду исполнилось 19 лет, он получил свой первый государственный пост, став главой полиции и руководителем сил обороны Дубая. Позже, когда в Дубае обнаружили нефть, его назначили директором департамента, который занимался управлением растущего числа иностранных компаний и консультантов в своем эмирате. Это позволило ему укрепить деловую хватку, развить чутье и понять финансовые тонкости арабской экономики и управления. Уже в это время он демонстрировал черты СЕО-шейха.

В это время Дубай оставался отдельным эмиратом, одним из семи шейхств или так называемых Договорных государств<sup>15</sup>. 2 декабря 1971 года шесть из семи эмиратов объединились, сформировав федеративное государство Объединенные Арабские Эмираты<sup>16</sup>. Соглашение об образовании ОАЭ было подписано в Дубае. Вместе с этим шейх Мохаммед получил звание генерала и пост Министра обороны, став в возрасте 21 года самым молодым министром обороны в мире.

---

<sup>15</sup> В связи с договорно-правовыми отношениями, установившимися с британцами в 19 веке.

<sup>16</sup> Шесть из семи эмиратов (Абу-Даби, Аджман, Дубай, Фуджейра, Шарджа и Умм-Аль-Кувейн) объединились в этот день. Седьмой, Рас-эль-Хайма, присоединился к федерации 10 февраля 1972 года.

В 1991 году шейх Рашид скончался. Правителем Дубая стал его старший брат – шейх Мактум бин Рашид Аль Мактум. С этого дня шейх Мохаммед, который с 1995 по 2006 являлся наследным принцем, занимался делом продвижения Дубая как регионального делового центра.

В 2006 году он принял у шейха Мактума бразды правления Дубаем, став одновременно вице-президентом и премьер-министром ОАЭ. К тому времени его называли не иначе как «генеральным директором Дубая»<sup>17</sup>. Жители также использовали прозвище «шейх Мо», а административные и правящие круги – «СЕО-шейх». Так или иначе, именно ему Дубай обязан становлением и развитием корпоративной сферы. Менее чем за два десятка лет он превратил город из небольшого торгового порта, каким Дубай был в 1980-х годах, в один из мировых коммерческих хабов.

Будучи сторонником прогресса и инноваций, шейх Мохаммед все же остается верен ключевым урокам и убеждениям, передаваемым в его семье из поколения в поколение.

В своей последней книге «Моя история» (My Story) шейх подробно описывает четыре постулата, которые считает неписаной конституцией эмирата: справедливость, сбалансированные отношения со всеми, твердая вера в свободную торговлю и

---

<sup>17</sup> The term 'Sheikh CEO' was first published by Newsweek International in an article by my colleague Afshin Molavi titled «The CEO Sheik; Meet Dubai's Leader: Ultramodern, Apolitical, and Open for Business», August 2007.

диверсифицированная экономика.

Кроме того, он делится тремя ключевыми уроками, полученными от отца: не переставать учиться, окружать себя сильными лидерами и не вмешиваться в политику.

4 января 2019 года, по случаю юбилея своего участия в общественной жизни государства, шейх Мохаммед подробно изложил эти постулаты, дополнив их собственными соображениями. Так он официально закрепил восемь основных принципов управления и призвал всех, кто занимает ответственное положение в эмирате, следовать им сегодня и в будущем. Этот программный текст опубликован на страницах шейха в социальных сетях и должен, по его собственному выражению, обеспечить «благополучие нашего народа, устойчивый прогресс нации и благосостояние будущих поколений»<sup>18</sup>.

Эти восемь принципов представляют собой синтез подхода шейха Мохаммеда к управлению и лидерству.

**Первый принцип** касается всех ОАЭ и гласит: «Единство – основа всего». Это не оставляет сомнений в том, что политика и приоритеты Дубая и остальных эмиратов совпадают. Рассуждая о своем видении и преобразовании Дубая, шейх ясно дает понять, что Дубай – неотъемлемая часть ОАЭ и опора федерации. Он понимает силу единства и как премьер-министр ОАЭ готов работать рука об руку с дру-

---

<sup>18</sup> Mohammed bin Rashid Al Maktoum, «The Eight Principles of Dubai,» 5 January 2019, <https://sheikhmohammed.ae/en-us/News/Details>.



гими эмиратами, стимулируя в них развитие корпоративной сферы так же, как это было в Дубае. Грядущие десятилетия истории Дубая должны ознаменоваться подъемом и развитием корпораций ОАЭ, ростом ВВП с миллиардов дирхамов ОАЭ до триллионов и утверждением статуса глобального экономического хаба.

**Второй принцип**, выступая краеугольным камнем, обеспечивающим исключительное положение Дубая в качестве регионального оазиса стабильности и роста, гласит: «Закон – превыше всего». В регионе с многочисленными трудностями, борьбой за власть и проблемами управления этот принцип оказывается очевидным отличительным признаком для многих, кто переезжает в Дубай, будь то предприятия, инвесторы или частные лица. Шейх говорит об этом так: «Справедливость – основа сильной и гордой нации, она гарантирует процветание и стабильность. Закон в Дубае превыше всего, в том числе выше правящей семьи. Закону одинаково подчиняются и граждане, и прочие жители: и богатые, и бедные, и мужчины, и женщины, и мусульмане, и немусульмане. Отсрочка правосудия – это отказ в правосудии. Несправедливость где бы то ни было – угроза справедливости везде». В специальной литературе принцип верховенства закона, как правило, выступает основой устойчивого развития государства. Шейх Мохаммед сделал эту концепцию основой образа жизни в Дубае. Если бы нужно было в нескольких словах описать секрет успеха Дубая, этими словами были бы толе-

рантность, открытость и верховенство закона.

**Третий принцип** связан с тем, что шейх усвоил еще во времена правления своего деда: Дубай должен быть хозяином собственной экономической модели и судьбы. Он не может зависеть от добычи конкретного ресурса, будь то жемчуг, нефть или что-либо еще. Он должен стать центром развития региона. По этой причине третий принцип гласит: «Мы – столица бизнеса». Как и предыдущие два, он лежит в основе модели развития Дубая. Правительство эмирата ставит перед собой одну цель: достичь высоких экономических показателей, не вмешиваясь в политику. Шейх Мохаммед пишет об этом так: «Дубай не вкладывает средства в принятие политических решений, не принимает в них участия и не использует политику в конкурентной гонке. Дубай – политически нейтральный, открытый деловой центр, главная цель которого – предоставление экономических возможностей».

Фокус на бизнесе неразрывно связан с **четвертым принципом**, основу которого составляет глубокая вера правительства Дубая в диверсификацию. Шейх говорит об этом так: «Диверсификация экономики – фундамент неписанной конституции Дубая с 1833 года. Меняются времена, а с ними стремительно развиваются технологии. Наша обязанность соблюдать принцип диверсификации крепнет с каждым днем. Наша новая цель – раз в три года создавать хотя бы один сектор экономики, который обеспечит производительность, поспособствует росту ВВП и создаст новые рабо-

чие места».

**Пятый принцип** определяет столпы роста и краеугольные камни диверсификации экономики Дубая. Это факторы, которые сформировали современную дубайскую модель. Они помогли эмирату преодолеть последствия мирового финансового кризиса и открыли путь к следующему этапу развития.

Шейх называет три основных фактора или столпа: «Надежное, стабильное и эффективное правительство; активный, справедливый и открытый частный сектор; флагманские компании, принадлежащие государству и правительству, конкурирующие на мировом уровне и приносящие доход правительству, рабочие места гражданам и активы будущим поколениям».

Внимание к этим трем столпам, умение поддерживать хрупкий баланс в их конкуренции и сотрудничестве – секретный ингредиент успеха Дубая. Во многих странах мира эти секторы конкурируют между собой, нередко оказываясь на грани взаимного уничтожения: либо правительство душит частный сектор, либо частный сектор ослабляет правительство и укрепляет разве что коррупцию. В этом смысле уникальным образом сбалансированная модель развития Дубая может стать неиссякаемым источником ценного опыта и материала для исследований в этой области.

В тесной связи с принципом взаимного сотрудничества частного сектора и государства находится концепция уни-

кальности дубайского общества.

**Шестой принцип** гласит: «У нашего общества – свое неповторимое лицо». Многие эксперты и аналитики считают эту уникальность ключевым конкурентным преимуществом Дубая. По словам шейха Мохаммеда, общество Дубая живет по принципам толерантности и открытости, исключая возможности для дискриминации. «Мы скромны в описании своих успехов, настойчивы в решении проблем, великодушны и щедры, когда дело касается достижения блага для всех».

Открытое и терпимое общество позволяет Дубаю привлекать талантливых людей со всего мира. Это, в свою очередь, ведет к следующему принципу: «Дубай – земля талантов». Диверсификация, экономический рост, новые секторы и основы модели Дубая нуждаются в горячем. Шейх-руководитель отлично понимает, что это горячее – таланты и человеческий капитал. Ни один другой ресурс не сравнится с ними. Дубай не только ценит и питает местные таланты, но привлекает опытных специалистов со всего света.

Седьмой принцип гласит: «Процветание эмирата, стабильность и конкурентоспособность зависят от его умения продолжать привлекать хорошо подготовленных и талантливых специалистов, питать ярчайшие умы, побуждая их генерировать инновационные идеи».

Шейх обещает регулярно пересматривать политику с тем,

чтобы Дубай продолжил привлекать талантливейших людей мира.

Последний, **восьмой принцип**, который вывел шейх, резюмирует его наследие: «Нам не безразличны будущие поколения». Этот принцип подчеркивает прогрессивные взгляды и дальновидность правителя. «Судьба будущих поколений не должна зависеть от колебаний региональной политики и глобальных экономических циклов. Мы производим инвестиции и ценные активы для них». На основе этого принципа шейх вывел правило, согласно которому правительство в любых обстоятельствах должно владеть собственными экономическими активами на сумму, по крайней мере, в 20 раз превышающую годовой бюджет эмирата.

Эти восемь принципов составляют основу развития Дубая. Они обуславливают решения, способствующие его движению вперед. История развития Дубая богата примерами того, как верность этим коренным убеждениям помогли Дубаю занять особое место в своем регионе. Стил ь управления шейха Мохаммеда – воплощение этих принципов.

## Дубай стоит на трех «Т»

Предпринимательская деятельность – неотъемлемая часть экосистемы Дубая. Более ста лет он считался городом купцов, а первый нормативный акт в его истории, изданный официальным правительством Дубая, касался именно деловой сферы. В отличие от других государств, где ранние правовые нормы регулировали административные или социальные вопросы, дебютный для Дубая закон, опубликованный 1 августа 1962 года в Официальном вестнике законов и законодательных актов эмирата, касался таможенных пошлин на транзитный груз. Это был основополагающий закон коммерческого центра торгового города на перепутье Востока и Запада. Он свидетельствовал о четком фокусе на логистику и торговлю и фактически провозглашал Дубай «переговорным пунктом» региона<sup>19</sup>.

Этот первый дубайский нормативный акт снижал таможенные тарифы на транзитный груз: пошлина на товары, прибывающие к берегам Дубая морским путем, чтобы затем направиться оттуда по суше в Абу-Даби, составляла всего 3 % стоимости, а все прочие сборы, кроме счета за декларацию товаров, исключались. Будучи одним из первых при-

---

<sup>19</sup> Government of Dubai, Official Gazette, Issue 11, 1 August 1962, Published in Al Bayan, 13 January 2006, <http://www.albayan.ae/across-the-uae/news-andreports/2016-01-13-1.2548997>.

меров конкурентного маневрирования<sup>20</sup>, закон демонстрировал прогрессивные взгляды Дубая на фоне остального региона БВСА с точки зрения легкости ведения бизнеса.

Кроме того, закон позволил грузовым судам направлять документацию за неделю до прибытия через назначенного посредника из частного сектора – Gray Mackenzie. Скорость и легкость ведения бизнеса стали отличительными чертами дубайской модели. Даже текст закона был предельно ясным и занял всего одну страницу. Сегодня о подобной конкурентной правительственной модели, нацеленной на развитие бизнеса, большинство других государств могут только мечтать.

---

<sup>20</sup> Конкурентное маневрирование (фланговая война) – действие, удачные шаги, с целью ухода от возможных неприятностей в сложной конкурентной обстановке.

# 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.