

Марк Шеперд вспоминает прошлое и заглядывает в будущее¹

Дж. Роберт Лайнбек

В интервью, данном редакции *Electronics*, Марк Шеперд оглядывается на сделанное и высказывает свое мнение о перспективах на будущее.

Даллас. Немногие административные руководители, если таковые вообще имеются, оказали на развитие крупной электронной фирмы такое же влияние, какое Марк Шеперд оказал на Texas Instruments Inc. На протяжении последних четырех десятилетий могучая личность этого председателя правления фирмы TI не только обеспечила выход последней в число ведущих организаций данной отрасли, но и способствовала формированию и развитию электронной промышленности в целом.

И вот сейчас Шеперд, которому исполнилось 65 лет, готовится уйти в отставку. Формально он покидает свою фирму 21 апреля 1988 г. В интервью, которое он дал только редакции *Electronics*, Шеперд вспоминает основные вехи своей карьеры и свои ошибки. Он с удовольствием рассказывает о гонке, характерной для начального этапа развития полупроводниковой промышленности, и делится своими мыслями о перспективах ее развития в глобальном масштабе.

«Совершенно очевидно, что в книгах по истории Марк Шеперд займет достойное место среди деятелей, которые по существу создали полупроводниковую промышленность», — говорит Чарлз М. Клу, президент фирмы Wyle Laboratories Inc. (Эль-Сегандо, шт. Калифорния), занимающейся оптовой торговлей интегральными схемами. Клу проработал в фирме TI 27 лет и перешел в фирму Wyle только в 1982 г. Он считает, что своими прорывами в

период 1950—1960-х годов полупроводниковая технология во многом обязана Шеперду. Это было в то время, когда фирма TI выходила на передовые рубежи в области германиевых транзисторов, кремниевых приборов, а затем и интегральных схем. Велика заслуга Шеперда и в том, что результаты этих разработок в короткие сроки вышли на рынок. Он многое сделал для того, чтобы развитие полупроводниковой техники шло при непрерывном снижении стоимости и расширении объемов производства. В немалой степени способствовал он и тому, чтобы полупроводниковая промышленность достигла высоких темпов развития, которые она сохраняет и в настоящее время. Кроме того, Шеперд создал глобальную империю фирмы TI, объединяющую 50 предприятий в 17 странах, на которых занято 78 тыс. рабочих.

С одной стороны, Шеперду повсюду расточают хвалу за то, что благодаря своему упорству и настойчивости он вывел фирму TI на первое место среди изготовителей как полупроводниковых приборов, так и одновременно оборудования специального назначения. С другой стороны, его часто жесткий и бескомпромиссный стиль руководства создал ему репутацию одного из тех администраторов в упомянутой промышленности, которыми чрезмерно восхищаются или которых откровенно побаиваются. О вспышках его гнева ходят легенды. Бывший представитель руководства фирмы TI называет метод администрирования Шеперда одним словом — «угроза». Однако многие работавшие с ним в первые годы развития полупроводниковой промышлен-

ности с гордостью носят свои «шрамы» и утверждают, что именно Шеперд сделал из них неплохих менеджеров.

И очевидно, что определенная доля конфликтов была неизбежна. По мере того как годовой объем продаж фирмы TI, составлявший менее 30 млн. долл. в 1950-х годах, увеличивался и превысил 5 млрд. долл., ее растущий бюрократический аппарат управления начал отделять Шеперда от частных контактов с руководителями, что способствовало обострению отношений. В начале 1980-х годов участились стычки между Шепердом и его очевидным преемником, президентом фирмы Дж. Фредом Бьюси. По словам нескольких бывших сотрудников фирмы TI, эти два руководителя боролись за право влияния на выбор основных направлений технической политики, а это привело к дальнейшему размежеванию администраторов среднего звена внутри фирмы. Конфликт достиг апогея в 1983 г., когда фирме TI пришлось отказаться от работы над неудачным проектом домашнего компьютера 99/4. В результате соперничество между этими двумя людьми достигло точки кипения.

Экономисты-аналитики, изучающие деятельность фирмы TI, утверждают, что ее трудности усугублялись упорством высшего руководства, из-за которого она продолжала ошибочную техническую политику на основных направлениях рынка полупроводниковых приборов и коммерческих систем. Два года спустя Бьюси ко всеобщему удивлению объявил о досрочном уходе на пенсию из фирмы TI. Сразу же после этого Джерри Р. Джанкинс полу-

¹ J. Robert Lineback. Mark Sheperd speaks out: an exclusive interview, No. 8, pp. 49, 50.

чил повышение: с должности исполнительного вице-президента он был переведен на пост президента и директора-распорядителя. Так руководство фирмы TI намеревалось избавиться от неустойчивости положения своей организации на рынке и сосредоточить ее внимание на новых направлениях.

Изменения в руководстве дали как будто неплохие результаты. «Три последних года Джанкинс и Шеперд работали как идеальная пара,— говорит один из вице-президентов фирмы TI.— Совместная работа изменила Шеперда».

В характере Шеперда есть еще одна черта. Его отличает высокая эмоциональность, и он не стесняется выражать свои эмоции. Шеперд не только может не сдерживать своего гнева на людях — известны случаи, когда он плакал на ежегодных собраниях акционеров. Он говорит также, что наибольшее удовлетворение за многие годы получил от работы в должности генерального управляющего отделения полупроводниковых приборов, которую занимал с 1954 по 1961 г. «В то время у меня было такое правило. Каждое утро я приходил на предприятие в 8 ч утра. До 10 ч я не назначал никаких мероприятий,— вспоминает Шеперд.— Я оставлял свой портфель в кабинете и шел по лабораториям и цехам. Таким способом мне удавалось узнавать о работе своего отделения гораздо больше, чем из всех докладов». Как друзья, так и враги Шеперда сходятся в одном: он все время оставался доступным и никогда не отрывался от подчиненных.

Шеперд признает, что перенесенная им в 1974 г. операция на сердце и тяжелое воспаление легких в 1985 г. в значительной степени лишили его необходимых для работы сил. Однако наиболее трудным оказался для него 1983 г. Именно в этом году неудача фирмы TI с домашним компьютером поставила ее на грань катастрофы.

«Я думаю, что не покривлю душой, если скажу, что 1983 г. здорово подкосил меня,— говорит Шеперд.— Это был самый трудный год в моей жизни». Первоначально он намеревался сразу уйти в отставку, но не «смог бросить свою фирму в таком состоянии». Неудача с компьютером нанесла фирме TI убыток в сотни миллионов долларов.

Шеперд вспоминает, что ее сотрудники были так напуганы, что он был вынужден «мотаться из страны в страну, с предприятия на предприятие и везде беседовать с персоналом, убеждая людей в том, что фирма не обанкротится». И ему удалось добиться поворота в их настроениях.

Еще Шеперд очень сожалеет о том, что в период 1970-х годов фирма TI допустила отставание в области КМОП-технологии. Он считает, что именно поэтому она не располагает изделием, способным выполнять функции ведущего микропроцессора. Отставание в области КМОП-технологии привело также к подрыву позиций фирмы на рынке сбыта электронных часов с цифровой индикацией. Далее он отмечает, что перевод предприятий фирмы TI по выпуску МОП-приборов в Хьюстон в конце 1960-х годов также обернулся серьезной ошибкой, поскольку повлек за собой уход из фирмы нескольких специалистов высокой квалификации, которые впоследствии основали компанию Mostek Corp.

Однако в целом вряд ли следует считать, что в минувшие десятилетия Шеперду удалось бы добиться более высоких результатов. Его продвижение по служебной лестнице началось по существу в 1948 г. И это в общем знаменательно, поскольку именно в этом году специалисты из Bell Laboratories объявили о создании транзистора. В 1948 г. Шеперд поступил в качестве инженера-проектировщика в отделение Laboratory and Manufacturing Division фирмы Geophysical Services Inc. (Даллас, шт. Техас). Последняя в 1951 г. образовала фирму TI в качестве своей новой материнской компании. В апреле 1952 г. руководство фирмы TI направило группу специалистов, в состав которой вошел и Шеперд, на симпозиум, проводимый Bell Labs в Марри-Хилле (шт. Нью-Джерси). Перед группой была поставлена задача — приобрести лицензию на изготовление транзисторов.

В состав упомянутой группы специалистов вошел также Патрик Хаггерти, исполнительный вице-президент фирмы TI. «Хаггерти заставил их продать нам эту лицензию. Причем сотрудники Bell Labs даже не могли себе представить, зачем нам все это нужно,— вспоминает Шеперд.— В то время

у нас совершенно не было никаких заказов. Мы еще ничего не знали о полупроводниках. Что же касается меня, то мне было безразлично, германий это или герань».

Специалисты фирмы TI провели на симпозиуме 10 дней, в течение которых делали записи и рисовали схемы. Вернувшись в Даллас, они без промедления приступили к изготовлению германиевых приборов с переходом методом выращивания. Затем пришла очередь и диодов. Поставщики кремния не обратили внимания на небольшую новую компанию, а она в это время приступила к производству собственного материала и вскоре выпустила в продажу первые кремниевые транзисторы. В 1958 г. фирма TI объявила об изобретении интегральной схемы.

В конце 1950 — начале 1960-х годов Шеперд и фирма TI одерживали одну победу за другой в области полупроводниковых приборов. После нескольких лет работы в качестве руководителя отделения Semiconductor Components Division, которое продолжало быстро развиваться, Шеперд был повышен в должности и стал корпоративным исполнительным вице-президентом и главным инженером фирмы TI. В 1963 г. он был избран в состав совета директоров, а в 1967 г. назначен президентом.

«Мои повышения по службе имели тенденцию совпадать с трудными периодами в истории фирмы TI», — шутит Шеперд, имея в виду периоды экономического спада, которые до конца 1960-х годов оказывали весьма слабое влияние на фирму TI, входившую в то время в период зрелости. Когда возникла угроза, что фирма TI станет чересчур громоздкой, ее руководство приняло шаги для создания структуры, обеспечивающей сохранение и развитие творческой инициативы. «Стремлению людей к творчеству следует придавать статус законной деятельности, но сделать это очень трудно. Если вы придаете чему-то такой статус, то вы — по определению — порождаете бюрократию, и круг замыкается. Бюрократия — это враг творческой деятельности», — говорит Шеперд.

Наиболее важные изменения в деятельности фирмы TI, имевшие место в период, когда ею руководили Шеперд и Джанкинс, были связаны с ме-

роприятими, направленными на повышение ее прибылей. В 1980 г. фирма TI поставила перед собой задачу поднять объем продаж с 4 млрд. до 15 млрд. долл. и выйти на этот уровень к началу 1990-х годов. По мнению некоторых обозревателей, стремление решить эту задачу привело к тому, что фирма TI стала уделять чрезмерно большое внимание рынку домашних компьютеров. Сейчас до выхода на заданный рубеж фирме TI не хватает около 9 млрд. долл. Тем не менее, по словам Шеперда, он и Джанкинс не стремятся повышать темпы роста. «Мы хотим сохранить стабильность роста. Если организация не ставит перед собой задачу подняться на более высокую ступень, то она умирает».

В общем Шеперд доволен результатами своей деятельности. «Мне нравится именно то, что было в моей жизни,— говорит он.— Если бы мне пришлось написать сценарий кинокомедии, то я бы поведал в нем как раз об этом». Особое удовольствие доставляет ему сознание того, что он сыграл важную роль в создании фирмы, имеющей объем продаж 5 млрд. долл., крупной новой отрасли промышленности и самого города Даллас, в котором он вырос в семье полицейского. «На свете найдется немного людей, которым выпало счастье решить три та-

ких задачи»,— говорит Шеперд с довольной улыбкой.

Шеперд останется членом правления фирмы TI. Ему бы хотелось, чтобы фирма TI «расширила масштабы своей деятельности на рынке сбыта конечного оборудования» в дополнение к ее растущему объему производства систем военного назначения, зарождающемуся сектору промышленной автоматизации и объединению гражданских компьютеров, у которого пока скромные успехи.

Заглядывая вперед, Шеперд полагает, что мировой рынок сбыта электронной промышленности разделится на небольшое число торговых союзов, объединяющих разные страны. Это будет обусловлено ростом ограничений на импорт, причем эти ограничения в предстоящем десятилетии превратятся в фактор деловой активности, значение которого будет непрерывно увеличиваться. «Когда я высказываю такие мысли, многие мои коллеги в ужасе отворачиваются,— говорит Шеперд.— Но я действительно считаю, что это вполне может случиться». Он полагает, что события на мировом рынке будут развиваться так, что Европа и Северная Америка образуют отдельные торговые блоки. Азия разделится на два блока. Центром одного из них

станет Япония, а центром второго — Советский Союз и Индия. Однако он признает, что «политики могут все это изменить уже завтра».

По его мнению, чтобы добиться успеха, полупроводниковая компания должна выпускать интегральные схемы общего назначения, хотя в настоящее время самыми «модными» стали специализированные ИС. «То, что сегодня считается специализированной ИС, завтра превратится в изделие общего назначения,— говорит Шеперд.— Так было всегда, и я не думаю, что здесь что-нибудь изменится. Мне кажется, что слухи о скорой кончине производства ИС общего назначения сильно преувеличены».

По всеобщему мнению, уход Шеперда на пенсию вряд ли окажет сколько-нибудь заметное влияние на направление деятельности фирмы TI с учетом долгосрочных перспектив. На протяжении трех последних лет Джанкинс постепенно брал на себя ответственность за повседневное управление фирмой. В то же время аналитики и руководители электронных компаний единодушны во мнении, что уход Шеперда знаменует собой окончание эпохи, богатой событиями как для фирмы TI, так и для всей электронной промышленности.