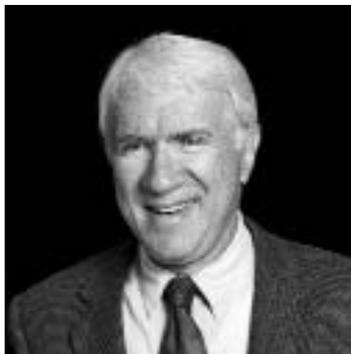




Всемирный финансовый центр, Шанхай, Китай/  
World Financial Center, Shanghai, China  
Фото/Photo © Mori Building Co.

## Честь бренда

### Интервью с Юджином Коном



Юджин Кон – основатель и глава глобальной архитектурной фирмы Kohn Pedersen Fox Associates (KPF), базирующейся в Нью-Йорке. Однако 80-летнего Кона застать здесь непросто. Несмотря на сложность нынешней экономической ситуации, новые комплексы по проектам компании возводятся сейчас в Абу-Даби, Гонконге, Индии, Катаре, Китае, Корее и Сингапуре. Мое интервью с Коном состоялось за несколько часов до его отъезда в Лондон, откуда он должен был лететь в Москву для обсуждения старых и новых контрактов.

Архитектура не была первым выбором моего собеседника. Мать – модельер видела в сыне будущего художника,

а отец – врач – медика. Сам же Кон мечтал стать спортивным комментатором. Он поступил в Пенсильванский университет, декан которого посоветовал ему заняться архитектурой – ведь архитектурное образование столь всеобъемлюще, что в любом случае пригодится в жизни. В университете Кон занимался у выдающихся архитекторов и педагогов. Это была прекрасная школа, где он слушал лекции великих Райта, Корбюзье, Гропиуса, Джонсона и Пея. Но больше других на него повлиял энтузиазм Пола Рудольфа. Однако, получив степень бакалавра, Кон не был до конца уверен в правильности своего выбора. Он сделал его, уже будучи морским пехотинцем, проходя службу в Марокко. К прибытию высокого начальства капитан Кона поручил ему подготовить офицерский клуб к торжественному приему. Начинающему архитектору были обещаны любые силы и средства, но с одним условием – управиться в двухнедельный срок. Он выполнил задание блестяще – сам придумал дизайн интерьера, лично давал указания строителям и даже украсил зал собственными акварелями. Вечер удался на славу. Кон задумался:

быть архитектором – это замечательно! Конечно же, не все в его карьере было гладко, но, вернувшись после военной службы, он продолжил образование в Пенсильванском университете, где его наставником был сам Луис Кан. Юджин Кон основал свою теперешнюю компанию 4 июля 1976 года (в день празднования 200-летия принятия декларации независимости США) с двумя партнерами Уильямом Педерсеном и Шелдоном Фоксом (1930-2006 гг.). До этого все трое работали в нью-йоркской фирме John Carl Warnecke & Associates – Кон был президентом, а его партнеры по новому бизнесу – вице-президентами. Сегодня компания KPF – одна из самых преуспевающих в США. В основе ее успеха с самого начала была слаженная работа главных партнеров и четкое разделение их функции и ответственности: Педерсен стал главным проектировщиком, Фокс – главным менеджером, а Кон – главным добытчиком проектов и «лицом» компании. Он мастерски вел переговоры, и неслучайно известный архитектурный критик Пол Голдбергер написал, что Кон «возможно, самый убедительный про-

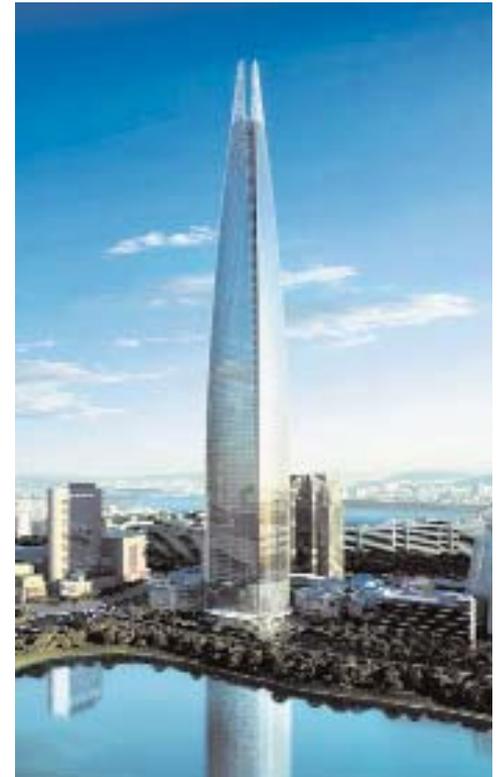
давец идей в архитектурной профессии» и что «его серебряный язык может продать практически что угодно». Улыбаясь по поводу этих оценок, Кон ничего не отрицает и лишь приводит любимые слова Филипа Джонсона: «Три вещи – самые важные в архитектуре: добыть работу, добыть работу и добыть работу». Работы у компании много. Это музеи, банки, отели, университеты, аэропорты, корпоративные штаб-квартиры и госпитали, но больше всего компания прославилась супервысокими небоскребами. Всего их построено более сотни по всему миру, и в настоящее время ведется строительство четырех зданий в Китае и Корее высотой более 600 метров. Самый известный небоскреб фирмы – Всемирный финансовый центр в Шанхае – 101 этаж с огромным сквозным квадратным проемом для облегчения ветровых нагрузок. Основную форму здания образует пересечение квадратного в плане объема с двумя протяженными арками, сходящимися на самом верш в одну линию. Сейчас в KPF занято около 530 архитекторов – 300 в Нью-Йорке, 170 в Лондоне, 40 в Шанхае, а остальные в Абу-Да-



Башня ADIA, Абу-Даби, ОАЭ/  
ADIA Tower, Abu-Dhabi, UAE  
Фото/Photo © H.G. Esch



Башня De Hoftoren, Гаага, Нидерланды  
De Hoftoren, The Hague, The Netherlands  
Фото/Photo © H.G. Esch



Башня Lotte, Международный бизнес дистрикт  
Songdo, Сеул, Корея  
Lotte Tower, Songdo IBD, Seoul, Korea/  
Визуализация/Rendering © Kohn Pedersen Fox  
Associates

би, Гонконге и Сеуле. До начала кризиса число архитекторов фирмы доходило до 700. В последнее время компания снова стала увеличивать штат. «Мы пережили разные рецессии. Сейчас мы значительно лучше подготовлены к ним, потому что KPF – глобальная компания», – говорит архитектор. В 1985 году Кон был на научной конференции. Еще тогда известный экономист предупредил зал, полный архитекторов и девелоперов: «Если к 1990 году вы не станете глобальными компаниями, – половина из вас выйдет из бизнеса.» Это произвело сильное впечатление на Кона. Вскоре KPF открыл офис в Лондоне и стал получать заказы в Европе и Азии. Сегодня проекты компании реализованы в 35 странах мира. Мы сидим в кабинете деликатного и обходительного Кона в окружении красивых видов из окон на Манхэттен и живописных акварелей на стенах и поверхностях. Архитектор и сегодня находит время для занятий живописью. Кон замечает, что на реализацию зданий уходят многие годы, а акварель – час-два и готово. Архитектор четко разделяет бизнес и чистое искусство. «Когда я пишу свои акварели под

хорошую музыку, это помогает мне расслабиться, и я забываю обо всех своих проблемах и просто получаю удовольствие», – рассказывает Кон.

**Владимир Белоголовский:** *Правда ли, что несколько лет назад вы ушли на пенсию, а совсем недавно вынуждены были вернуться, чтобы вновь возглавить компанию?*

**Юджин Кон:** *Я и не думал уходить на пенсию. В 2003 году Ли Полисано – партнер лондонского офиса – стал президентом фирмы, что явилось планомерной передачей власти внутри компании. Тогда-то и появились слухи о моем уходе на пенсию, но это не так. Я стал председателем и продолжал участвовать в работе над проектами и тесно общаться с заказчиками. Я продолжаю преподавать в Гарварде основы проектирования и лидерства, а также читаю лекции по всему миру. Вы знаете, в Азии – Японии, Китае, Корее – если вы председатель, у вас седая голова и столько опыта, как у меня, то вы пользуетесь максимальным уважением. Поэтому я всегда получаю огромное удовольствие от поездок туда. Это воодушевляет. В Европе и на Ближнем Востоке – похожая реакция. И пока я получаю наслаждение от своей работы, и*

*это ценят окружающие, я никогда не уйду ни на какую пенсию.*

**ВБ:** *Что заставило вас, будучи президентом такой крупной и успешной компании, как John Carl Warnecke & Associates, уйти и открыть собственную фирму?*

**ЮК:** *Я вовсе не искал независимости в то время. Я был единственным партнером Джона Карла Ворнаки. Ему принадлежала большая часть компании, где работало несколько сотен архитекторов, а мне принадлежала небольшая ее часть. Он сделал меня президентом, и я мотался по миру, представляя интересы фирмы и руководя проектами. Став президентом, я пригласил в наш офис Шелдона Фокса, с которым я учился в университете, возглавить нью-йоркский офис компании. А Уильям Педерсен в то время был молодым проектировщиком в офисе И.М. Пея, где он работал над проектом Национальной галереи в Вашингтоне. Я много слышал о нем и пригласил его в нашу компанию. В начале 1976 года я предложил Ворнаки увеличить число партнеров. Мне было все труднее постоянно разъезжать. Кроме нью-йоркского, у нас бы-*

*ли офисы в Вашингтоне, Лос-Анджелесе, Сан-Франциско, и мы вели проекты в разных странах. Было время, когда в течение недели я бывал в каждом из офисов, а также летал в Иран, Италию и так далее. Чтобы успешно руководить фирмой, лидеры должны быть на земле, а я все время был в небе. Я хотел привлечь десять новых партнеров, но советчики Ворнаки были против этого. Поэтому мы решили разойтись. Это было очень плохое время для открытия нового бизнеса. Если сегодня безработица среди архитекторов может достигать до 30%, то тогда она была где-то около 60-ти. Я покинул Ворнаки в апреле 1976 года. Педерсен ушел из компании до меня и подумывал об открытии собственной практики. А Фокс оставался у Ворнаки до самого открытия нашего нового офиса.*

**ВБ:** *В прошлом году партнеры лондонского офиса KPF, включая президента компании Ли Полисано, покинули вашу компанию, решив открыть свою собственную под названием PLP Architecture. Чем отличалась ваша ситуация с Ворнаки в 1976 году от недавней в Лондоне?*



Башня Pinnacle, Лондон, Великобритания/  
Pinnacle Tower, London, UK  
Визуализация/Rendering © Kohn Pedersen Fox Associates

**ЮК:** Эти ситуации очень разные. Я вовсе не собирался присваивать себе проекты Ворнаки, отбирать его нью-йоркский офис или переманивать его сотрудников. А пятерка наших партнеров в Лондоне предъявила нам ультиматум: если не продадите нам лондонский офис, мы забираем все свои проекты, людей и переименовываем его в свою компанию. Я же прежде, чем уйти, предложил Ворнаки свой план по перераспределению деятельности и ответственности для более здорового управления компанией. Он отказался. Я не был с ним согласен и просто ушел из компании ни с чем. В Лондоне же их целью было купить себе независимость, при этом – присвоить наше имя, людей и все наши проекты. Мы не могли с этим согласиться.

**ВБ:** Чем вы можете объяснить шаг Полисанов?

**ЮК:** У нас разные философии. Сразу после того, как он стал президентом, он приступил к консолидации власти вокруг себя в Лондоне. Поэтому еще в 2008 году решением большинства партнеров он был отстранен от должности президента, но оставался руководителем лондонского офиса. После этого мы реши-

ли не назначать президентом одного лидера. Сегодня у нас два президента, один председатель и один финансовый директор. Кроме того, у нас восемнадцать партнеров, большинство из которых здесь, в Нью-Йорке. Полисанов предложил выкупить у нас лондонский офис уже через полгода после его смещения с должности президента.

**ВБ:** Изначально его целью было забрать все проекты, над которыми работал лондонский офис?

**ЮК:** Да, в этом-то и была разница между 2009-м и 1976-м годом. Поэтому мне пришлось на время перебраться в Лондон и попытаться спасти как можно больше проектов. Это было непросто. Полисанов и другие партнеры провели в Лондоне более 20 лет, и их отношения с заказчиками были очень дружескими. Однако, существует большая разница между брендом компании и дружбой. Я преподаю в Гарвардской школе бизнеса и собираюсь продемонстрировать на собственном примере решения вопросов этики, профессионализма, чести, верности, а также определить роли бренда и индивидуальности.



Heron Tower/Башня Heron  
Фото/Photo © Kohn Pedersen Fox Associates

**ВБ:** Вам удалось спасти много проектов?

**ЮК:** На данный момент мы смогли удержать более 70% лондонских проектов и около 75% работников. Особенно отраднo, что нам удалось сохранить крупные проекты, включая лондонские небоскребы Pinnacle и Heron Tower. Это объясняется тем, что, будучи глобальной компанией, мы обладаем более обширными знаниями и опытом работы над уникальными и очень сложными проектами. Мы всегда говорим нашим клиентам: мы не KPF-Нью-Йорк или KPF-Лондон, мы – KPF, и можем привлечь для любого проекта необходимых экспертов и создать самую сильную команду. Сейчас примерно половину своего времени я провожу в Лондоне. Помимо встреч с заказчиками, я занимаюсь поиском новых лидеров внутри компании. Главное, на чем стоит наша компания, – это широкая устойчивая система лидерства. Главное не в том, чтобы навязать собственную идею, а в том, чтобы найти лучшую. Главное – не в индивидуальности, а в слаженной работе команды. Я научился этому на флоте, а также изучая основы и мастерство

лидерства – политического и профессионального. Талантливых лидеров нужно не только наделять властью, но и щедро вознаграждать. Но особенно важно понять: не бывает сильных лидеров во всех областях. Революционеры хороши во время революций, но они могут оказаться бездарными в управлении страной в мирное время. А можно быть великим вождем, но следовать разрушительной идее. Внутри такой компании, как наша, существует необходимость в разных лидерах. Один человек не может лидировать всегда и во всем. Это неэффективно.

Наша беседа подошла к концу. Кон улетел в Москву и после возвращения обещал рассказать о своей поездке в Россию, далеко не первой. Он сдержал свое слово, и мы встретились вновь, чтобы обсудить большие планы его компании. Кризис остановил все российские проекты фирмы, но Кон не теряет надежды на скорое выздоровление российской экономики. В этом году он планирует вернуться в Россию и подписать новые контракты.

Владимир Белоголовский