

Владимир Моженков

**Ген директора. 17 правил
позитивного менеджмента по-
русски**

Издано с разрешения автора

Все права защищены.

*Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме без
письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Моженков В., 2017

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Посвящаю эту книгу своему отцу, Николаю Андреевичу
Моженкову

Отзывы о книге

Как хорошо, что у нас появляются реальные менеджеры, которые готовы делиться своим видением на эффективное управление и опираются при этом на свой настоящий опыт!

И как бы там ни говорили, что нам нужно смотреть на Запад и перенимать опыт оттуда, иногда стоит оглянуться по сторонам и увидеть таких руководителей рядом с собой, в нашей стране. Есть у нас свои гипербореи управления! Владимир Моженков – один из таких людей. Один его дилерский центр продавал автомобилей больше, чем все автоцентры стран Скандинавии. О том, как ему удавалось достигать таких потрясающих результатов, написано в этой книге.

Написано без воды, заумных теорий, живо и по-настоящему. И, кстати, сразу видно, что человек писал книгу сам. Без привлечения литературных ангелов, ассистентов и иных помощников. В каждой строчке есть частица его управленческого сердца и любви к своим сотрудникам.

Остается только прочитать, понять, принять и после этого начать наращивать результаты в своих подразделениях и компаниях. Как это сделал в свое время лучший менеджер Европы компании Audi.

История о том, как дерзкие амбиции, твердые принципы и постоянная работа над собой даже в самой тяжелой ситуации ведут человека, который верит в себя и в свою миссию, к победе. История о том, как марка «Ауди» в России из рыночного аутсайдера к середине 2000-х годов превратилась в лидера российского премиального сегмента и неразрывно связана с жизненными установками автора этой книги. История, проверенная боем.

Молодость или зрелость? Энергия или опыт? Мотивация или профессионализм? Эти дихотомии часто ставят неразрешимый вопрос о том, что предпочесть в работнике, консультанте, тренере. Что касается последних, вся индустрия бизнес-тренингов в нашей стране постоянно слышит упрек в том, что в ней работают молодые и

не имеющие практического опыта тренеры, берущие на себя смелость обучать важнейшим аспектам бизнеса заметно превосходящих их в квалификации специалистов. Хотя и делают это креативно и с энтузиазмом. Приглашение же для той же задачи иностранного тренера, как правило, означает, что приедет убежденный сединами, давно вышедший на пенсию в далеком прошлом эффективный менеджер и, опираясь на свой богатый опыт, проведет обучение. Но в процессе обнаружит низкий жизненный тонус и полное непонимание особенностей нашего бизнеса, которое делает неимплементируемыми большинство его идей.

Когда я познакомился с автором этой книги Владимиром Моженковым – успешным практиком менеджмента с опытом работы на всех (очень разных) этапах истории отечественного бизнеса, – он поделился со мной своей амбициозной идеей весь свой опыт в бизнесе облечь в форму семинаров и тренингов. И меня посетила мысль, что я впервые могу увидеть совмещение двух преимуществ: практика, опыт и профессионализм с одной стороны и энергия, мотивация, знание почвы – с другой. И вот в моих руках (точнее, на экране моего компьютера) еще одно воплощение этих преимуществ – книга «Ген директора». Остроумное название. Интригующее оглавление. Насыщенное полезным и имеющим практическую направленность контентом содержание. Это одна из тех книг, прочитав которые восклицаешь: «Эх, если бы я прочитал ее десять (двадцать, тридцать...) лет назад, сколько ошибок я бы не совершил, каких результатов мог бы достичь!» Но это не единственный вывод, к которому хочет подтолкнуть автор читателя. Главное – это те изменения, которые должны привести директора к перспективе. Изменения в мировоззрении, подходах и ежедневных рутинных процедурах. Изменения, которые должны привести к росту эффективности в моменте и большей успешности – в итоге. Не будем исключать и того, что благодаря этой книге часть проектов будет попросту спасена от краха. Перефразируя Джона Леннона, можно сказать: «Если эта книга поможет хотя бы одному бизнес-проекту выжить, это уже будет означать, что ее следовало написать». Уверен – пользы от этой книги будет неизмеримо больше.

Предисловие

Много лет назад на одной из деловых конференций в Москве я первый раз увидел и услышал Владимира.

Меня, спикера со стажем, удивить сложно, однако выступление Владимира зацепило сильно. Он говорил от души, интересные истории следовали одна за другой, и, главное, в них шла речь о том, чего не найти в книгах, – о его практическом опыте.

Увы, с тех пор Владимира я не видел: он рассказывает о менеджменте, я – о маркетинге, поэтому на форумах и конференциях мы не пересекались.

А полгода назад встретились снова.

Владимир планировал написать книгу, и я, помня его яркое выступление, не мог сказать «нет».

Сказать, что встреча была интересной, – значит не сказать ничего. Я записывал за Владимиром идею за идеей, историю за историей, невероятный факт за невероятным фактом.

Всё, что я смог посоветовать ему, – это написать так, как он рассказывал мне.

И – внимание, спойлер! – Владимир так и сделал.

Читатель, я вам завидую.

У вас впереди интересное и очень полезное чтение.

И я надеюсь, что мы открываем для себя еще одного классного серийного автора.

Владимир, делитесь своим богатым практическим опытом и дальше.

Так держать!

Предисловие автора

1998 год. Ноябрь. Российская экономика в руинах, мы с компаньонами перед самым дефолтом вложили полтора миллиона долларов в свой первый дилерский салон «Ауди Центр Таганка» и теперь оказались на грани банкротства. Целыми днями сидим в кабинете, пьем кофе и думаем, что делать. Вдруг секретарша приносит письмо: немцы приглашают в Германию на обучающий семинар для дилеров-новичков из Центральной и Восточной Европы. На наших лицах появляются горькие усмешки.

– Пусть Владимир полетит. Хоть развеется немного. А то он скоро почернеет от кофеина.

Германия. Пятизвездочный отель «Марк Аврелий». В зале человек 25, генеральные директора дилерских центров. Все чинно, благородно, как на заседании клуба анонимных алкоголиков. Ты должен выйти к доске, представиться, назвать свой возраст, образование, семейное положение, взять маркер и написать перед всеми большую цель, которую собираешься достичь в рамках проекта «Ауди».

Выходят прибалты: «Мы строим первый в Риге ангар по корпоративным стандартам». Все аплодируют, все улыбаются – в те времена это действительно было событием. Выходит к доске следующий участник: «Я хочу продавать в своем дилерском центре 250 автомобилей “Ауди” в год». Все снова аплодируют: и правда, крутая цель. В 1998 году в России насчитывалось всего девять дилеров «Ауди», и они в совокупности продали лишь 99 машин. А тут – 250 с одной точки. Садись, молодец, пять.

– Vladimir Mozhenkoff, ваша очередь.

Стоп. Здесь жму на паузу. Потому что вся эта книга как раз о том, какую цель я поставил себе в следующую минуту, как ее достигал, чему научился и какие последствия это имело для меня, для концерна «Ауди» и для автомобильного рынка России.

А пока, как в плохом детективе, перейдем сразу к хеппи-энду.

В 2013 году наш скромный дилерский центр уже превратился в группу компаний «АвтоСпецЦентр» с почти миллиардным оборотом. Мы исключительно выгодно продали ее на пике рынка за 172 миллиона долларов – до сих пор это считается самой удачной сделкой в российской автомобильной отрасли. Я остался в компании в должности вице-президента, но теперь свободного времени стало гораздо больше, и я задумался о том, чем могу быть полезен окружающему миру.

Окружающий мир вскоре сам ответил на этот вопрос. Еще до продажи своей компании я построил в «АвтоСпецЦентре» систему самообучения и время от времени давал коллегам мастер-классы. На них стали захаживать руководители других предприятий. Вскоре они начали приглашать меня с обучающими семинарами к себе. График моих выступлений уплотнился, аудитории становились все более многочисленными, а слушатели – все более заинтересованными. После сделки по продаже я стал замечать, что эта побочная деятельность теперь занимает едва ли не больше моего времени, чем основная. И, самое удивительное, я почувствовал, что мне это нравится.

В России сегодня бум на обучение. Соревноваться, у кого круче корпоратив, уже не модно. Бюджеты на поп-звезд плавно перетекли в затраты на повышение квалификации сотрудников, и это ключевое свойство эпохи. Скорость перемен в современном мире такова, что если ты не растешь, то очень быстро сходишь с дистанции. Поэтому единственный способ сохранять конкурентоспособность – постоянно учиться и меняться самому. Разумеется, к лучшему.

Я всю свою жизнь был руководителем – в советское время, в лихие девяностые, на растущем рынке нулевых годов и в стагнирующей экономике десятых. Последние 25 лет работал гендиректором компаний, будучи их владельцем и совладельцем. Я внимательно изучал менеджерскую культуру Германии, Америки, Скандинавии, Англии, Италии, Китая. Сделал из маленького автосалона «Ауди Центр Таганка» лидера отрасли. Вывел на российский рынок марку «Ауди» и намертво закрепил ее здесь в премиальном секторе. Я всю жизнь накапливал опыт,

знания, достижения, переживания, седые волосы на голове и шрамы на сердце.

И теперь окружающий мир говорит мне: ты должен всем этим делиться.

Какой должна быть еще одна книга о менеджменте? Сам я прочитал их сотни. С одними авторами соглашался, других близко не подпустил бы к своим сотрудникам. Во время чтения меня не покидало ощущение, что в чем-то главном эти книги безнадежно устарели. Я все больше убеждался, что классический менеджмент уже не отвечает на все вопросы и всё чаще дает сбой. XX век был временем обыкновенного человека, которым можно управлять стандартными методами. Сегодня на дворе век XXI – время уникальных людей и незаурядных решений. В конкурентной борьбе выиграет не тот, кто овладеет искусством контроля над другими людьми, а тот, кто на основе самоконтроля научится преобразовывать творческую энергию и потенциал свободных людей в эффективные решения и действия, востребованные продукты и услуги.

Вся окружающая реальность – результат управленческих усилий живущих на планете людей. Все мы, от домохозяйки до президента страны, в той или иной степени менеджеры. Но если вы хотите прожить осмысленную жизнь, то нужно постоянно совершенствовать навыки управления своим бизнесом, своей жизнью, своей семьей, самим собой. А значит, эта книга – для всех.

Нет, в ней вы не найдете готовый «генетический код» менеджмента, который можно встроить в голову и больше ни о чем не думать. Каждый руководитель неповторим, его метод управления опирается на личный характер, опыт, компетенции. Гены – всего лишь кирпичики, из которых выстраивается структура ДНК. Из одних и тех же кирпичиков можно построить особняк, небоскреб, храм или тюрьму. Набор генов – это язык, на котором человеческая личность разговаривает сама с собой, с окружающим миром, со своими предками и потомками. Наблюдая за тем, как я решал свои менеджерские задачи, вы сформируете собственный геном управления, и это поможет вам стать настоящим руководителем.

Читайте и действуйте.

Ген первый. Историй успеха не бывает

«Чего бы ты ни достиг, ты всегда находишься в точке возможной гибели».

– Vladimir Mozhenkoff, теперь ваша очередь.

Я встаю, иду к доске, а в голове по залу топает двоечник. Говорят, что перед смертью вся жизнь проносится перед глазами. Не знаю, не пробовал. Но вот перед неминуемым позором нечто подобное точно происходит, теперь я это знаю на собственном опыте.

Мне сорок лет, но я уже многое успел. Детство прошло в маленьком городке Почеп Брянской области на улице без асфальта. Папа шофер, мама акушерка. Окончил Брянский институт транспортного машиностроения, начал карьеру с должности начальника локомотивного депо на крупном военном предприятии в Тульской области и с тех пор работал только на руководящих должностях. В конце 80-х уже сделал блестящую карьеру, жил в Москве, имел квартиру, счастливую семью, большие перспективы. И если бы тогда в ходу было словосочетание «история успеха», то я, безусловно, чувствовал бы себя ее героем.

Однако тут советская экономика рухнула, страна распалась, жизнь началась заново. Я стал наемным руководителем частного предприятия, поработал там два года и открыл собственную фирму с романтическим названием ООО «Наша Русь». В те времена процедура регистрации собственного бизнеса была невероятно сложной: одной только печати приходилось ждать полтора месяца. После всех мытарств снять на Старом Арбате под офис две комнаты в пятикомнатной квартире и привести их из аварийного состояния в божеский вид показалось проще простого.

В начале 90-х бизнес был просто бизнесом. Ни о какой специализации и речи не шло, все подряд занимались всем подряд. Покупали и продавали всё, что шевелилось. Появились первые биржи: Московская товарная, Московская сырьевая, Росавтобиржа, на них начались какие-то сделки, пошло брокерское движение. Выглядело это, как правило, так: один брокер выставляет лот,

например партию стройматериалов. Ты как дурак бежишь искать покупателей, находишь и под них берешь этот лот. Но тут выясняется, что никаких стройматериалов у партнера нет, он только теперь побежал их искать, и поиски могут затянуться на несколько месяцев. Такого порожняка было девять случаев из десяти.

И вот мы с моими сотрудниками третий месяц носимся как угорелые, работаем по 15 часов в сутки, но пока ни одной сделки. У меня трое детей, утром ухожу – они еще спят, вечером прихожу – уже спят. Денег нет совсем, да если бы даже и были, в магазинах – космическая пустота, достать что-то можно лишь по великому благу с большой наценкой. Супруга каждый день с надеждой в глазах спрашивает: «Ну, что там у тебя?» – «Пока ничего, дорогая, пока ничего. Но надеюсь, скоро все будет».

На работе – те же вопросы от сотрудников. Я кое-как плачу авансики, прошу подождать до первой сделки, и вот наконец у нас получилось! Мы организовали крупную поставку цветного металла из Рязани в Новосибирск, получили очень хорошие деньги, выплатили зарплаты, купили факс, радиотелефон, четверку «Жигулей» и два 286-х компьютера – по тем временам круче некуда. За первой сделкой потихоньку пошли другие. Стройматериалы, радиоэлектроника, мебель, лес, сырье, автомобили – мы продавали, продавали, продавали...

Веселые были времена. Однажды ко мне пришел клиент с гранатой. Вытаскивает из кармана, кладет на стол и говорит, что, если сделка вдруг не состоится, он договор читать не будет. Вот он, его юрист, познакомьтесь, зовут РГД-25. Выдергиваешь чеку – и у партнера всего 3,5 секунды, чтобы вопрос уладить. Эффективность – стопроцентная. Но что бы там ни говорили про лихие 90-е, во все времена люди ценили честность и порядочность. И если придерживаться строгих правил и выполнять обещания, то риски можно свести к минимуму всегда и везде.

Постепенно мы нащупали свою нишу и стали заниматься автотранспортом: оказалось мое образование. Начали с поставок фургонов для перевозки мебели. Шасси закупили в Нижнем Новгороде на ГАЗе, а сами будки –

на Козельском механическом заводе в Калужской области. Соединяли одно с другим и продавали предприятиям, которые в то время потихоньку поднимали головы. На ГАЗе к нам пригляделись и однажды прислали для переговоров представителя отдела сбыта: «Ребята, у нас тут все склады забиты машинами – хотите по бартеру продавать?» – «Ну, можем попробовать».

У нас к тому времени имелась своя стоянка в Москве на улице Озерной, мы арендовали ее у военного завода «Дельфин». С нее и начали продавать свои первые «Волги». Сперва брали их на реализацию у посредников, потом стали официальным дилером ГАЗа. В те времена, когда после тотального советского дефицита машины вдруг появились в общем доступе, главной проблемой для покупателя было не нарваться на фирму-однодневку: внесешь предоплату, а через месяц ни машины, ни продавца. Так что, когда мы завоевали доверие, недостатка в клиентах не возникало. Для людей «Волга» тогда была, как сейчас «Феррари»; машины расхватывали, даже не требуя запасной ключ. Вскоре на стоянке возле завода «Дельфин» появился наш военный кунг цвета хаки. Мы в нем деньги принимали, счета выписывали, руки грели, чай пили. Словом, наш первый «фронт-офис».

Казалось, жизнь удалась, бизнес пошел в гору, только успевай осваивать новые возможности. Но, как говорил мой папа, кто ни разу не попадал в аварию, тот не шофер. Жизнь быстро научила меня тому, что любой успех в любой момент может обернуться катастрофой.

Генри Форд банкротился пять раз и все равно вошел в историю человечества как выдающийся предприниматель. Ошибки, падения – неотъемлемая часть и бизнеса, и жизни, поскольку любая жизнь – это тоже немножко бизнес. Бойтесь тех, кто никогда не ошибался, любите тех, кто больно падал и снова вставал на ноги. Дорожите ими, доверяйте им. Не ошибается лишь человек на диване – тот, кто изначально поставил себе низкую планку и таким образом заранее расписался в поражении.

Первое предбанкротное состояние я испытал году в 1994-м, после того как нашего директора со всей выручкой взяли бандиты, отняли порядка 30 тысяч долларов. Из этой

суммы следовало заплатить партнерам, поставщикам, а платить нечем. Я тогда выгреб из дома всю наличность, занял у друзей, и все равно не хватило. Уговорил партнеров немного подождать, и три-четыре месяца мы работали как проклятые, чтобы покрыть убыток. А еще через пару лет чуть не вляпались в аналогичную ситуацию, когда наш ушлый охранник, сделав слепок с ключа от сейфа, вскрыл его и исчез со всей наличностью. Специально дождался понедельника, когда выручка после выходных была максимальная. Тут нас выручили знакомые из правоохранительных органов. Охранника нашли не где-нибудь, а в Солнцево. На этот раз все деньги удалось вернуть. Сотрудника этого мы, естественно, выгнали с позором. С тех пор я сделал вывод: охрана – это не повод расслабляться. Особенно если она слишком много знает. Мнимая безопасность в любой момент может обернуться угрозой. Будь начеку всегда!

Мы уже привыкли к тому, что история успеха – это парад ошибок и поражений. Выбираясь из одной ямы, попадали в другую и тем не менее шли вперед и вверх. Но даже в этой уже привычной череде стрессов произошло событие сокрушающей силы – внезапный отзыв лицензии у «Тверьуниверсалбанка» в 1996 году.

Для того времени это было передовое финансовое учреждение с удобной системой расчетов, им пользовались многие предприниматели, в том числе и мы. Говорят, что лицензию отзывали по чисто политическим причинам: банк поплатился за то, что финансировал предвыборную кампанию коммунистов. Но тогда это волновало меньше всего. У нас в банке «зависло» несколько сотен тысяч долларов – практически все свободные средства, а также деньги партнеров. В один день мы стали не просто нищими – мы оказались по уши в долгах перед поставщиками. 99 % людей в этой ситуации предпочли бы обанкротиться и начать все заново. И никто даже не стал бы в этом упрекать: налицо явный форс-мажор. Но мы решили поступить, как товарищ Сухов из фильма «Белое солнце пустыни», который из двух вариантов – сразу погибнуть или немного помучиться – предпочел «немного помучиться». Это «немного» растянулось на восемь месяцев каторжного труда. Я снова занял деньги у друзей и пахал по 18 часов в день, до ряби в глазах и зеленой

кожи. Без зарплаты, без денег – только для того, чтобы вернуться в большую игру.

Через год мы снова вышли на серьезные обороты – продавали по 200–250 машин в месяц. Вошли в пятерку крупнейших дилеров ГАЗа в Москве. Затем взялись не только за «Волги», но и за «Газели». А во второй половине 90-х началась локализация в России зарубежных брендов, открывались первые автосборочные производства. В Калининграде появился завод KIA, а в Таганроге компания «Донинвест» стала производить модельную линейку Daewoo. Через партнеров я работал и с теми и с другими, и вскоре моя компания продавала уже приличный ассортимент автомобилей. Хотелось чего-то большего, но не хватало фантазии, чтобы понять, чего именно. И тут наши партнеры предложили мне войти в состав соучредителей дилерского центра «Ауди» и возглавить управление этим бизнесом. Я согласился не сразу. Я крепко задумался.

Финансовой привлекательности в этом предложении не было никакой. Ради него пришлось бы выйти из управления моими предприятиями и сильно проиграть в доходах – по крайней мере, на первых порах. Да и «Ауди» в те времена считалась в России достаточно заурядным брендом. Высокие рейтинговые позиции занимали марки «Мерседес», «БМВ», «Вольво», «Сааб», а «Авдотьи» имели репутацию надежных рабочих лошадей, не более того. Многочисленные «бочки» («Ауди-80») и «селедки» («Ауди-100») встречались на дорогах чуть реже, чем тольяттинские десятки. И тем не менее это был вызов. Я чувствовал, что за этим предложением – будущее и отказаться от него – значит добровольно остановиться в развитии. Жена высказалась против, женам свойственно выбирать стабильность. Я долго колебался, взвешивал все аргументы и контраргументы, но решающий довод пришел из области мистики. У меня сын Михаил, третий ребенок в семье. И когда я услышал адрес дилерского центра, который мне предстояло возглавить, все сомнения отпали: Москва, *Михайловский* проезд, дом 3.

Я вышел на работу 1 апреля, но дураком себя не чувствовал. Впереди маячило жаркое и тучное лето 1998 года. Над Москвой пролетел бешеный ураган, вырвал

с корнем почти все деревья у Кремлевской стены, уронил башенный кран на улице Вавилова. Тогда никто не усмотрел в этом зловещее предзнаменование. 30 июля в гостинице «Балчуг Кемпински» собственной рукой я подписал дилерский договор с «Ауди». По их рекомендации мы пригласили специалиста из Австрии, назначили директором отдела продаж, сняли ему квартиру, наняли переводчицу, дали служебную машину. Начали делать ремонт, набирать персонал, строить логистику, заказали первую партию автомобилей. Уже назначили день открытия – 1 октября. Заложили на торжества бюджет в 120 тысяч долларов, сидели и думали, кого лучше позвать – Пугачеву, Киркорова или обоих.

И тут разразился дефолт. Рубль рухнул в четыре раза, рынок лег, экономика встала, у людей нет денег на бензин, не то что на новые машины. Что делать? Австрийца мы отправили на родину, персонал распустили, с подрядчиками, которые реконструировали здание, нашли компромисс и кое-как расплатились. О бизнесе речи уже не шло, мы с партнерами сидели и думали, как вернуть свои полтора миллиона хотя бы с минимальными потерями. Каким-то чудом мне удалось найти покупателя – фармацевтическую компанию, готовую приобрести наше здание, чтобы сделать из него фабрику по производству лекарств. Видимо, спрос на медицинские препараты во время кризиса растет. Когда я уехал в Германию на обучающий семинар, переговоры с этими «таблеточниками», как мы их называли, подошли к финальной стадии.

И вот в конференц-зале отеля «Марк Аврелий» я иду к белой доске, беру в руки маркер, и у меня пара секунд на то, чтобы придумать себе ближайшие десять лет жизни. А немцы, которым все про меня известно, сидят на последнем ряду и снисходительно так краешками губ улыбаются. Они знают, что никакого дилерского центра мы пока не открыли, из работников – одни охранники. Они знают, что наш предзаказ – всего восемь автомобилей, да и за те платить нечем. Они знают, что мы отправили австрийца домой, не выплатив выходного пособия. Им не известно только то, что покупатель уже найден и, может быть, в этот момент мои партнеры в Москве празднуют сделку, которая вернула наши вложения.

Что со мной в тот момент случилось, до сих пор не могу понять. Но я повернулся к доске и медленно вывел цифру 1000.

Когда я писал единицу, я еще не знал, сколько за ней будет нолей.

А когда выводил третий ноль, вдруг подумал, что и этого мало.

Окончательное решение пришло за какие-то доли секунды. Я поставил тире и написал за ним еще одну букву и еще одну цифру:

- Моя цель - продать в России тысячу автомобилей А8.

(А8 - это самая дорогая на тот момент модель из всей линейки «Ауди».)

Краешки немецких губ на последнем ряду дрогнули и окончательно расплылись в высокомерной улыбке. Кто-то из участников семинара дежурно зааплодировал, но, обнаружив полную тишину, осекся.

- Ладно, садись! - махнул рукой главный немец.

Я не знаю, то ли эти ехидные улыбки меня так разожгли, то ли солидная цифра 1000 запала в душу, но, когда я сел на место, вдруг почувствовал, как по всему телу разливается огонь. Именно этот огонь помог нам впоследствии выстроить компанию с миллиардными оборотами. Теперь, спустя почти двадцать лет, я могу с полной уверенностью сказать, что в тот день моя ДНК пополнилась самым важным геном любого топ-менеджера. Я понял: в жизни возможно всё.

Ген второй. Если у тебя нет стратегии - значит, у тебя нет бизнеса

«Поставь перед собой и своими сотрудниками суперцель. Наглую, белую и пушистую».

У топ-менеджера две основные функции. Первая – добиваться поставленных целей. Вторая – научить коллег добиваться поставленных целей. Этот навык лидера был важен и в прошлом веке, но именно сейчас он стал ключевым фактором успеха.

В российской предпринимательской культуре это слово из четырех букв – цель – занимает пока далеко не первое место. Мы не любим ставить перед собой большие цели. Наш мозг, все наше естество противится этому. Почему? Ответ парадоксален, но точен. Потому что боимся, что они будут достигнуты! Да, да, именно поэтому.

Наши люди не умеют ценить самих себя – с этой проблемой я как руководитель сталкиваюсь всю жизнь. Основная часть моих усилий уходит на то, чтобы выполнять функцию домкрата – поднимать самооценку своих сотрудников. Человек сколько угодно может говорить, что хочет всего в этой жизни добиться, но беда как раз в том, что он боится по-настоящему большого успеха! Он еще не достиг того масштаба личности, который позволит ему этот успех в себя вместить. А эволюционировать до такого масштаба можно только естественным путем – продвигаясь от одной большой цели к другой большой цели. У судьбы нет допинга.

Нам занижают самооценку с раннего детства – семья, школа, средства массовой информации. Это происходит произвольно. Помню, как моя любимая мама приходила с родительских собраний и причитала: «Володя, ну что же это такое! Только о вас и говорят: Моженков, Курманов, Долбышев! Моженков, Курманов, Долбышев! Ну почему я должна за тебя краснеть? Ну будь ты как все!» А как воспитывают американца? «Ты первый! Ты лучший! Будь на высоте!» Простой паренек готов двое суток стоять у двери магазина, чтобы первым купить новую модель кроссовок и потом рассказывать об этом всем:

родственникам, друзьям, врагам. Кому-то это покажется глупым, но такая философия жизни выигрышна. В нашей же стране главенствует азиатская культура, которая учит: гвоздь, который торчит выше всех, больше всего получает молотком по шляпке. Не высовывайся, будь вровень с остальными – тогда сила удара распределится на всех. Возможно, такой подход эффективен во времена великих потрясений, но в эпоху развития глубоко порочен и неизбежно ведет к поражению.

Какая у человека будет цель, такая у него будет и жизнь. На смертном одре люди жалеют не о том, что они сделали, а о том, чего *не* сделали. Не подошел к самой красивой девочке на потоке, испугался. А друг подошел и женился. Не поехал в Москву на крутую вакансию: побоялся. А другой поехал и сделал карьеру. Не пошел в предприниматели: тяжело, рискованно, денег жалко. А сосед собрался с силами, сделал первый шаг – и преуспел. И в результате жизнь у тебя получилась какая-то низенькая, жиденькая, серенькая. А откуда взяться другой жизни, если ты боялся ставить перед собой большие, пушистые, наглые цели?

Если у тебя нет стратегии – значит, у тебя нет бизнеса. Гендиректор, который не имеет цели хотя бы на пять лет, не может называть себя генеральным директором. А еще лучше – на 10 лет или на 15. В ответ я часто слышу: «15 лет?! Да в нашей стране нельзя планировать даже на ближайший год!» Люди, которые так говорят, усматривают связь между отсутствием определенности и отсутствием целей. А по-моему, логика как раз обратная: если нет определенности, тем более нужно иметь стратегическую цель. Путеводная звезда необходима не тем, кто идет по прямой освещенной дороге, а тем, кто продирается в темноте и рискует заблудиться в дебрях многозадачности. Управленцев без стратегии, к сожалению, большинство – как в России, так и в мире. Исследователи установили, что лишь 10 % компаний понимают, куда движутся в долгосрочной перспективе. 90 % работают в режиме операционной деятельности – попросту плывут по течению. Это говорит лишь об одном: если ты имеешь цель, у тебя уже появляется серьезное конкурентное преимущество.

Но цель ни в коем случае не должна быть финансовой.

Такая не работает. Попробуйте сформулировать цель сами, и вы в этом убедитесь: «Мы акционеры, и мы хотим, чтобы вы в следующем году заработали нам на 300 тысяч долларов чистой прибыли больше, чем в предыдущем. Вперед, ребята!» Нет, никто в атаку после таких слов не побежит, хотя, может быть, вы и правы. Ведь акционеры – это те самые люди, которые вложили миллионы собственных долларов или рублей в это предприятие, создали качественные рабочие места и даже лишние 300 тысяч долларов собираются reinvestировать в дальнейшее развитие. Но сотрудники все равно выйдут из зала и только усмехнутся: «Что?! 300 тысяч?! Да пошли они!..»

Суперцель должна нести в себе позитивный содержательный образ. Ее нужно сформулировать так, чтобы в ней присутствовал мощный заряд здорового идеализма: «Мы станем лидерами рынка!»; «Мы построим свой завод раньше, чем это сделают конкуренты!»; «Если мы выполним в этом году все, что наметили, то войдем в топ-3 крупнейших компаний страны!» Разумеется, эти достижения должны быть подкреплены и финансовой мотивацией для сотрудников, но лишь во вторую очередь. Деньги – это не господин, деньги – это слуга.

Если бы в детстве я мечтал купаться в банкнотах, ездить на лимузине и любоваться блондинкой-секретаршей, я бы ничего не достиг. Все мои первые цели были наивными, содержательными, но невероятно мотивирующими и... почти невыполнимыми.

Мне пять лет, на дворе 1965 год, Гагарин только что слетал в космос, а я живу в городе Почеп Брянской области на улице без асфальтового покрытия. По тем временам наша семья имела обычный достаток, по нынешним меркам это нищета. Мылись раз в неделю в бане, а иной раз и прямо в речке Судость, которая протекала рядом. И вот однажды отец взял меня с собой в гости к своему другу, который работал на железнодорожной водоканке. И у них в хозблоке был душ. Душ! Обычная леечка, из которой текла тепленькая водичка! Меня отправили туда мыться, и я чуть с ума не сошел от счастья. Я смотрел и смотрел на эту леечку, как на невероятное явление природы. Меня это так зацепило, что, вытираясь полотенцем, я уже точно знал:

когда вырасту, у меня дома обязательно будет такая же штука.

Но в нашем городке душа не было ни у кого, это чудо коммунального быта водилось почему-то только в многоэтажных домах, которые встретишь лишь в большом городе. Каждый раз, приезжая к родственникам в Брянск, я первым делом просился в ванну и долго стоял там под этими волшебными струями воды. Так я стал догадываться, что, наверное, не хочу прожить всю жизнь в Почепе. Догадка окончательно утвердилась после того, как мы уже в девятом классе побывали с другом в Питере у его родственников. Это был шок! Энергия по-настоящему большого города сразила меня наповал. Каждый дом – шедевр, каждая машина – чудо, каждый человек – загадка. Невский, Петропавловка, Морской музей, Кунсткамера, Исаакиевский собор... Даже воздух какой-то другой. И я дал себе слово, что проживу жизнь в мегаполисе. Возможно, именно потому, что почувствовал: здесь не обязательно быть как все, здесь можно торчать выше других гвоздей, здесь люди ставят большие цели и достигают их.

Сегодня в моем доме два душа с уймой каких-то функций. Но прежнее детское благоговение живо до сих пор. Каждое утро, заходя в душевую кабинку, я на секунду приостанавливаюсь и чуть кланяюсь этим струйкам воды, напоминая себе о том, как моя маленькая, смешная, примитивная детская мечта выросла до большой и важной цели – жить в огромном городе и добиться в нем успеха.

Однако вернемся в 1998 год, когда я, набравшись белой, пушистой наглости, торжественно сам себе пообещал, что продам тысячу машин «Ауди А8». Вернувшись в Москву, я обнаружил, что сделка с «таблеточниками» уже почти состоялась. Стороны договорились о цене, пожали друг другу руки, осталось лишь выбрать оптимальный способ оплаты и подписать все бумаги. Возбужденные покупатели бегали по помещению с рулетками и решали, как поставить в нем свои станки.

– Ребята, – говорю я партнерам, – мне кажется, мы зря выходим из бизнеса. Надо все-таки попробовать.

- Да ладно, кончай. Ты там в Германии совсем оторвался от реальности, выйди на улицу, посмотри вокруг.

- Я там в Германии набрался знаний, пообщался с людьми. Да, экономика лежит, но любой кризис рано или поздно заканчивается, и начинается рост. А время сейчас самое благоприятное, чтобы подмять рынок под себя: конкуренты ослабли, многие закрываются, всё дешево, зарплаты низкие, мы можем набрать лучших специалистов. К тому же у нас готовое здание в центре Москвы. Я чувствую: должно получиться. Да и какая альтернатива? Ну вернем мы свои вложения, ну раскуем их по карманам, а дальше-то чем будем заниматься? Растрачивать капиталы?

Вижу - этот аргумент их зацепил.

- Ладно, но только под твою ответственность. Вот тебе лист бумаги. Пиши обязательство. Если не получится - будешь отвечать своими деньгами.

- Нет, - говорю, - братцы, так не бывает. Если это наш общий бизнес, то и риски общие. Я просто высказываю свое мнение. Хотите - соглашайтесь, не хотите - продаем. Но я чувствую: получится. Уверен, прорвемся!

В общем, убедил. Мы все-таки открылись. «Таблеточки», конечно, расстроились, но мы им предложили другое помещение, и в итоге они даже выиграли, поскольку в перспективе им все равно пришлось бы съезжать из центра: земля здесь вскоре станет золотой. А мы вложили еще 300 тысяч долларов, набрали персонал, дали рекламу и в апреле 1999 года стартовали. Естественно, никакого Киркорова с Пугачевой звать не стали, но наше открытие и без того явилось событием, о котором написали все СМИ. Мы стали первым автодилерским предприятием в стране, которое вышло на рынок после дефолта. Конкуренты крутили пальцами у виска, а когда я заявил, что мы станем лучшими дилерами «Ауди» в Европе, стали опасаться за мое душевное здоровье. Тогда даже бэушные машины мало кто покупал, а мы продавали не просто новые, а еще и легальные, без популярных в то время схем льготных поставок через подставных чернобыльцев и героев Советского Союза.

Впрочем, поначалу о продаже машин мы даже не помышляли, ставку делали на сервис и запчасти. Но как только по рынку пополз слух, что мы платим 300 долларов в месяц плюс мотивационные, причем без задержек, к нам пошли лучшие в Москве продавцы и специалисты. Помню, как мы радовались, когда приехала первая фура с запчастями на 270 тысяч дойчмарок. Помню, как вышел встречать первую машину «Ауди А6», которая приехала к нам на сервис, ведь до сих пор приезжали только «бочки» и «селедки». Вскоре начались и первые покупки, по результатам 1999 года мы продали 156 машин. А имя и фамилию первого нашего покупателя «Ауди А8» я запомнил на всю жизнь: Михаил Зайцев. Замечательный и интересный человек.

Когда еще до дефолта мы подписали дилерский контракт с «Ауди», то поехали отмечать это событие на Рублевку в ресторан «Царская охота». Вместе с нами – крупнейшие автодилеры того времени: компании «Автопрестус», «Мустер-авто», «Автолеонард», «Ингомобиль», «Автоевросервис». В тот день их владельцы смотрели на нас свысока, с холодком, учили, как правильно вести себя на рынке, держались вальяжно и покровительственно. Сегодня этих названий не помнят даже журналисты автомобильных изданий: все они ушли в небытие еще в начале нулевых. Им на смену пришло новое поколение дилеров: мы, «Независимость», «Рольф», «Мейджор», «Дженсер» – компании с другой идеологией, другими правилами и принципиально иной эффективностью. Дилеры, которые умели не просто «заколачивать бабло», а ставить перед собой большие цели, доносить их до каждого сотрудника и в конце концов достигать. Я выполнил свое обещание: к ноябрю 2006 года мы продали 1000 автомобилей «Ауди А8» и стали лучшим дилерским центром в Европе. Мой долгий и непростой путь был бы еще более долгим и непростым без этой цели. На пути к ней я пополнял свой генофонд топ-менеджера новыми большими и маленькими истинами, которые прочно встраивались в мой ДНК. Вот, например, еще одна.

Ген третий. Ваша улыбка стоит миллионы

«Директор должен приходить на работу. Каждый день».

Если это утверждение кажется вам очевидным, значит, вы точно не генеральный директор, не его заместитель и уж тем более не владелец бизнеса, потому что тогда вы точно знали бы, что это правило нарушается сплошь и рядом. Первые лица компаний очень любят пренебрегать своими прямыми обязанностями под самыми благовидными предложениями.

Предлог обычно звучит так: у хорошего менеджера всё работает само. При правильной организации труда участие директора можно свести к минимуму. Все процессы настроены, все задачи сформулированы, все инструменты налажены, все люди правильно мотивированы – задача руководителя теперь просто не мешать. Тем более что еще Стив Джобс сказал: работать надо не много, а головой.

Все эти аргументы мне очень нравятся. Я за грамотную организацию процессов, правильную мотивацию сотрудников и вообще сам в своей компании сделал максимум для того, чтобы она работала как часовой механизм. У меня даже есть отдельный мастер-класс на эту тему: «Панель управления. Как оцифровать компанию». И уж конечно, я двумя руками за стратегическое мышление, импорт знаний и привлекательный имидж.

Тем не менее утверждаю: генеральный директор должен приходить на работу. Каждый день.

И Стива Джобса я бы поправил: работать надо и головой, и много. Во всяком случае, сам он работал именно так.

Расскажу историю из жизни моего хорошего друга. Назовем его Михалычем. На тот момент он был владельцем не самого маленького бизнеса в одном крупном городе нашей страны. 2006 год, нефть растет, рынки цветут, в стране бум потребления. Россия на тот момент – лучшая иллюстрация древней китайской пословицы: «Прилив поднимает все лодки». Встречаем Михалыча на конференции в декабре, а он смуглый, как Уго Чавес.

– Прекрасно выглядишь! Где отдохнул?! – спрашиваем.

– Что значит отдохнул? Я теперь только и занят тем, что отдыхаю. Живу на Красном море. У меня там дом, яхта, джип для сафари. Книжки читаю, в море хожу на рыбалку, девушек на яхте катаю, когда скучно. Не жизнь, а вечный кайф!

– Стоп. Но у тебя же несколько дилерских предприятий в России. Ты их продал, что ли?

– Зачем продал? Всё прекрасно работает, приносит прибыль. Я нанял толкового директора, он всем управляет, присылает отчеты. Я их просматриваю, иногда даю указания. А вы что, каждый день на работу ходите? Зачем?!

Проходит год. Снова встречаем Михалыча. Даже боимся спрашивать, как дела. Человек просто светится от счастья.

– Да вообще всё отлично! Бизнес прет, море теплое, девушки красивые. Не жизнь, а рай.

Я, глядя на него, даже стал ощущать какой-то комплекс неполноценности. Мы тут все бледнолицые, пашем с восьми до восьми, и чем больше ты работаешь, тем больше у тебя задач. А он кайфует на Красном море, рулит оттуда несколькими предприятиями и с ног до головы в шоколаде. Может, я что-то не так делаю? Может, мне тоже пора в шезлонг под пальму?

Проходит еще год, и выясняется, что халявный шоколад все-таки вреден для здоровья. Всё у нашего приятеля было отлично лишь до первого кризиса. Грянул 2008-й, Михалыч вылез из шезлонга, приехал домой и обнаружил, что его замечательный директор внутри его холдинга давно выстроил свой маленький холдинг. И этот маленький холдинг почему-то приносит доходов гораздо больше, чем большой. Михалыч начал считать – а уже пошел отрицательный денежный поток. Он стал ругаться, уволил директора, но тем самым нанес компании еще больший ущерб, потому что вслед за большой крысой ушли все крысы поменьше, и теперь у мышиноного холдинга не осталось ни денег, ни людей. А так как все эти годы он активно расширялся и строил свои новые дилерские центры на кредитные средства, то теперь был еще и по уши

в долгах. Дальнейшее предугадать нетрудно: пришел банк и забрал у Михалыча все его предприятия.

Я и сам однажды оказался в похожей ситуации. Когда в 1998 году мы с партнерами открыли «Ауди Центр Таганка», я поначалу не стал закрывать свою компанию «Наша Русь». Думал, что можно и рыбку съесть, и на велосипеде покататься. Доверил всю полноту управления директору, а сам приезжал раз в месяц на подведение итогов. Нет, мой директор не воровал. Он был добросовестным наемником, честно выполнял свои обязанности. Но рынок рос, а наши продажи с каждым месяцем падали, и наконец рентабельность вплотную приблизилась к нулю. Директор при этом постоянно жаловался: работать все тяжелее, жизнь усложняется, доходность снижается. В итоге мне стало ясно, что компания не кактус, который можно раз в неделю полить и больше ни о чем не думать. Бизнес – очень капризное растение и без заботливого садовника неизбежно зачахнет. В итоге через два года, когда «Наша Русь» пробила нулевую отметку, я продал это предприятие.

Однако просто приходить каждый день на работу мало. Нужно каждый день приходить на работу с хорошим настроением.

Улыбка генерального директора не элемент косметики для корпоративной культуры. Улыбка босса стоит миллионы в самом прямом смысле этого слова. Что делают сотрудники, когда руководитель приходит утром на предприятие? Смотрят: какое у шефа настроение. И не важно, карьерист ты или добросовестный трудяга. Это наш биологический инстинкт – постоянно сверять свои действия с сигналами вожака.

Пример из науки. Зоологи как-то изучали стаю бабуинов. В ней всегда есть альфа-самец. Генеральный директор. Самый умный, самый сильный, самый сексуальный. Понятно, он управляет стаей, но как именно это делает? Ему не нужно раздавать всем подзатыльники и уж тем более залезать на возвышение и толкать зажигательные речи. Ученые заметили, что остальные бабуины без всякого принуждения раз в 30 секунд бросают взгляд на альфа-самца. Типа, я нормально себя веду? Может быть,

будут какие-то пожелания? Примерно то же самое происходит и в человеческой стае. Но этот инстинкт можно использовать по-разному. Глупее всего с его помощью воспитывать в окружающих слепое подчинение. У нас почему-то считается, что чем выше ты поднимаешься по служебной лестнице, тем более напряженным должен выглядеть. Взгляд пронизывающий, лоб нахмурен, зубы сжаты. Чтобы все притихли и задрожали.

На самом деле ваши сотрудники, хоть и бросают время от времени вопросительные взгляды на вожака, в ответ хотят получить положительные сигналы. Работать в позитивно настроенном коллективе. И ничто так не вдохновляет человека на трудовые подвиги, как улыбка руководителя, которого он уважает. Особенно если шеф с тобой регулярно здоровается. Да еще не скуп на добрые слова. Я давно взял себе за правило: каждый день приветствовать большинство сотрудников за руку. Этот ритуал стал моей визитной карточкой. Сначала люди пугались, потом привыкли. Со мной под одной крышей работало 289 человек, эта процедура занимала 30–40 минут до обеда и столько же после обеда и вечером, но я никогда не жалел о потраченном времени. Нобелевский лауреат Даниель Канеман, автор книги «Думай медленно... решай быстро», утверждает, что, когда у человека хорошее настроение, коэффициент интуиции у него увеличивается вдвое. Я на собственном опыте убедился, что это абсолютная правда. Хорошее настроение плюс регулярный контакт с каждым сотрудником – и ты видишь людей насквозь. Бывали случаи, когда я по движению глаз и энергичности рукопожатия вдруг чувствовал, что с коллегой что-то не так. Звоню его непосредственному руководителю: «Что случилось с Anatolyevichem? У него точно все в порядке?» – «Да точно, Владимир Николаевич, не сомневайтесь!» Через месяц Anatolyevich приносит заявление об уходе, а его руководитель лишь разводит руками: «Как вы догадались?!»

Но, разумеется, шеф не должен выглядеть клоуном, который гоняется за всеми по офису со своим позитивом. Нужно научиться делать это естественно и в то же время осмысленно. Если, например, передо мной стоят три человека и один за месяц продал 10 машин, другой 12, а третий 15, я поздравляюсь сначала с тем, кто продал 15, а

не с тем, кто ближе стоит и тянет ко мне руку. Все это можно преподнести с долей юмора, давая понять принципиальность подхода. Самый ценный ресурс руководителя – его время и внимание, и я трачу его на сотрудников пропорционально их вкладу в общее дело и той пользе, которую они приносят компании.

Ученые до сих пор спорят, мозг нами управляет или мы – мозгом. И всё больше склоняются к первому варианту. В нашем сером веществе много чего плавает, в том числе зеркальные нейроны. В ответ на искреннюю доброжелательную улыбку они всегда отзываются активизацией мозговой деятельности. Поэтому надо приходить на работу и делиться, делиться, делиться хорошим настроением. Заряжать и заражать. Вот увидите, ваши сотрудники неизбежно передадут свое настроение клиентам. А клиенты – это наше всё.

Ген четвертый. Посади правильных людей в свой автобус

«Если к вам на работу придет устраиваться Билл Гейтс, хорошенько подумайте: нужен ли он вашей компании?»

Одного из моих друзей зовут Владислав Третьяк. Трехкратный олимпийский чемпион, одиннадцатикратный чемпион мира, тринадцатикратный чемпион Европы, четырнадцатикратный чемпион страны. Великий вратарь, лучший хоккеист XX века, по версии Международной федерации хоккея.

Как вы думаете, какую позицию он занимал на хоккейном поле в 12 лет, когда пришел в клуб ЦСКА?

Ну, конечно, был нападающим!

Какой мальчишка в 12 лет хочет стоять на воротах? Я сам в детстве играл в хоккей, и мы на ворота ставили либо девчонок, либо самого никчемного толстяка, чтобы больше пространства загораживал. Даже защитниками никто не хотел быть. Все боролись за право забить гол, причем не только с соперником, но и друг с другом.

И вот однажды тренер ЦСКА Виталий Георгиевич Ерфилов на построении говорит: «Кто будет хорошо тренироваться, получит клубную хоккейную форму». Пацаны задрожали от счастья. Тренируются как бешеные, все хотят отличиться. Проходит месяц – одному дают форму. Проходит второй – еще одному. Владик Третьяк из кожи вон лезет, но безрезультатно. Однажды не выдержал, набрался смелости и подошел после занятий к тренеру:

- Скажите, а я хорошо тренируюсь?
- Вижу, что стараешься.
- А можно... мне тоже... форму?
- Форму? – На лице Ерфилова мелькнула хитрая улыбка. – А ты очень хочешь?
- Очень хочу.

- Очень-очень?! Хочешь сражаться в ней за честь клуба?
- Да, сражаться! – Подросток замер в предвкушении.
- Ну хорошо. Бери!

Владик оборачивается: в углу лежат майка, шорты, панцирь и... вратарские щитки.

- Так я же... нападающий.
- Но ты ведь сказал, что очень хочешь форму?! Другой у меня нет.
- Можно я подумаю до завтра?
- Ну, думай.

Маленький Третьяк пришел домой, посоветовался с родителями, потом всю ночь ворочался в постели. А на следующий день все-таки надел вратарские доспехи. И с 12 до 30 лет не пропустил ни одной тренировки. Первый Новый год дома он встретил, когда ему исполнился 31, все остальные прошли в Тарасовке на спортивной базе. Он настойчиво шел к своей цели и благодаря собственному упорству и таланту тренеров стал трехкратным олимпийским чемпионом, одиннадцатикратным чемпионом мира, тринадцатикратным чемпионом Европы. Лучшим хоккеистом XX века, по версии Международной федерации хоккея.

Значит ли это, что у него был какой-то особый вратарский талант? Конечно, нет. Нет особого вратарского таланта. Даже таланта хоккеиста нет и быть не может: хоккей с шайбой появился только в XIX веке.

Скажу больше. Литературного, музыкального, художественного таланта тоже не существует. Равно как и таланта физика, математика, политика, полководца. Новорожденный младенец как чистый лист. Человеку изначально даются лишь черты характера и склонность к определенному рода занятиям, которая диктуется набором генов. Все остальное – результат его упорства, воли, а также влияния людей, которые встретились на жизненном пути, и обстоятельств.

Вы думаете, Пушкин родился гением? Я тоже так думал. Ничего подобного. Он родился обыкновенным мальчишкой, таким же, как все. И, скорее всего, он превратился бы в праздного завсегдатая балов и карточных клубов – во всяком случае, именно этим дни напролет занимались его беспечные родители. А почему он стал гениальным поэтом? Ему повезло с няней Ариной Родионовной – это раз. Она была прекрасной рассказчицей и вложила в душу ребенка целый мир образов и сюжетов. А еще у Пушкина был обаятельный дядя Василий Львович, поэт средней руки. Писал весьма посредственно, зато оказался талантливым воспитателем и непререкаемым авторитетом для ребенка. Он читал пятилетнему Пушкину свои и чужие стихи, преподавал азы литературы и языкознания, а потом по его протекции мальчик попал в Лицей. Там уже его заметил сначала Жуковский, потом Державин, и началась литературная карьера.

А если бы Василий Львович был кавалеристом? Скорее всего, тогда Сашка Пушкин скакал бы всю жизнь на лошади, махал шашкой и героически погиб в каком-нибудь сражении.

К чему я это рассказываю? К тому, что неталантливых людей не бывает, но талант не программный продукт, который действует в человеке помимо его воли. Мы все рождается с потенциалом, мы приходим в этот мир, чтобы развить свой потенциал, преобразовать его в уникальные способности и с помощью этих способностей сделать что-нибудь полезное для себя и окружающих. И задача гендиректора XXI века – помочь коллегам в таком непростом деле. Найти правильных людей, посадить в свой автобус и раздать им задачи в соответствии с их талантами и стремлениями. Увидеть потенциал в каждом и создать условия для развития сильных сторон коллег.

Аркадий Волож, основатель крупнейшей российской IT-компании «Яндекс», на вопрос, кто он по профессии, однажды ответил так: «Серийный наниматель». Это очень точное и правильное определение первого лица компании. Я сам 35 лет работаю руководителем, из них 25 – генеральным директором сначала малого бизнеса, потом среднего, наконец, руководителем крупной компании, состоящей из пяти предприятий с общим оборотом 560

миллионов долларов в год. Однако решения о приеме на работу новых людей всегда принимал лично, будь то парковщик или директор целого подразделения. За свою карьеру я провел около тысячи собеседований, уделяя этому первостепенное значение. Разумеется, ко мне на интервью приходили те, кто уже прошел предварительный отбор, я выбирал из двух-трех кандидатур, но это никогда не было формальностью. Из всех моих задач наем новых сотрудников всегда оставался задачей номер один.

Учебники по классическому менеджменту учат, что это неправильный подход. Каждый сверчок знай свой шесток, генеральному директору совсем не обязательно принимать участие в выборе кладовщика. Я так не считаю. Потому что завтра кладовщик может на 10 минут раньше уйти с работы, а в 19:55 придет клиент за партией товара на миллион долларов, и в результате целый месяц работы всего коллектива – коту под хвост. Кто служил в армии, тот знает, что на марш-броске результат твоего подразделения определяется по последнему финиширующему солдату. И если из-за него вы не уложились по времени, то пересдавать будут все. То же самое в бизнесе. Большинство генеральных директоров экономит время на отборе людей: подумаешь, девочка на ресепшен, подумаешь, парковщик, подумаешь, младший продавец. Это ведь всего лишь один человек, а мне надо пожар тушить, у нас план летит по продажам.

Но потому он и летит, что ты набрал в свой автобус неправильных людей! Точнее, не ты набрал, а вместо тебя набрали. А если бы это были правильно подобранные люди, расставленные по тем должностям и задачам, которые действительно соответствуют их уму и характеру, они выполняли бы свои задачи на порядок более продуктивно. Они получали бы от работы удовольствие. А когда каждый делает любимую работу, ты меньше времени и ресурсов тратишь на менеджмент. Человек на своем месте – сам себе менеджер.

Ни в коем случае нельзя жалеть времени на то, чтобы набрать правильных людей в свой автобус. Я сам наступил на эти грабли. Когда-то мне казалось, что 15 минут собеседования достаточно, чтобы «расшить» человека. Но проходит три-четыре месяца, и ты его увольняешь. Или он

сам увольняется. А ведь за это время в него вложены деньги, время, силы, внимание. А в итоге – огромные потери, и прямые, и косвенные.

Считается, что даже при хорошем HR'е треть сотрудников – «бомбардиры», треть просто справляются со своими обязанностями и еще треть – балласт. Тормозят движение всей команды. Как решить эту проблему? Можно, конечно, постепенно наращивать численность сотрудников первых двух категорий и избавляться от балласта. В конце концов, с точки зрения того же классического менеджмента 10–20 % – нормальная текучка кадров. Но я считаю, что треть лишних пассажиров в моем автобусе – катастрофа. Они не только сами не справляются со своими обязанностями, но и развращают коллектив и тем самым плодят в нем количество себе подобных. И делают это не потому, что глупы или злонамеренны, а лишь по одной причине: они не на своем месте. Их работа ждет этих людей где-то в другой компании. А здесь они оказались лишь потому, что вам было лень потратить несколько минут при найме.

Я беседую со своими будущими сотрудниками минимум час. А то и полтора. И бывает, что не по одному разу.

А еще я знаю компании, где на ключевые должности люди проходят по четыре-пять собеседований.

Первые 15 минут уходят лишь на то, чтобы успокоить человека. Ведь он приходит к тебе в состоянии стресса, и потому трудно разглядеть его потенциал. Я рассказываю ему о компании, о нашей идеологии, наших задачах и ценностях. О том, куда мы идем и какие ставим перед собой цели. О моих собственных правилах, принципах и стиле управления. Это пригодится и на тот случай, если он в будущем выступит против этих правил. Аргумент «а я не знал!» уже не сработает.

Да, все это он слышал на предыдущих собеседованиях, но я все равно рассказываю. Мне нужно время, чтобы понаблюдать за его реакциями.

С первой секунды общения я прислушиваюсь к интуиции. У меня вдоль стола стоят два стула – подальше и поближе. Я не указываю гостю, куда ему сесть, предлагаю сделать

выбор самостоятельно. Если он выбирает дальний стул, значит, человек замкнут, скорее всего, интроверт, возможно, процессник. Если садится ближе – возможно, передо мной человек открытый, активный, заточенный на результат. Отдельный вопрос – как он одет, обут, побрит и вообще насколько подготовлен к сегодняшней встрече. Пришел вовремя или заранее. Малейшая деталь помогает сделать правильный выбор.

Вот конкретный пример. Нам нужен был водитель-экспедитор. Не просто водитель, а еще и экспедитор – человек с повышенной степенью ответственности. Он должен вовремя привезти-отвезти запчасти, все подсчитать, правильно оформить документы. И вот приходит ко мне на собеседование претендент. Водитель как водитель: брюки, рубашка, усы. Приходит второй – примерно такой же, только в джинсах. Потом заходит третий. Опрятный костюмчик, белая рубашечка, галстук, начищенные до блеска туфли. Я искренне удивился: «Скажите, а почему вы сегодня так хорошо оделись? На свадьбу, что ли, едете после нас?» – «Ну как же?! Я ведь пришел в компанию “Ауди Центр Таганка”. Я знаю, что это лучший дилерский центр в России. Думал, именно так должен одеваться водитель в такой компании». Как вы считаете, кого из них я взял на работу?

Потом только выяснилось, что наш новый экспедитор Игорь Цветков раньше работал водителем у Аллы Пугачевой. Уважение к нему выросло, но вовсе не из любви к примадонне, а потому, что человек не стал этим бравировать на собеседовании, хотя мог бы. Он до сих пор работает у нас и все такой же опрятный, пунктуальный и надежный. Сколько я сэкономил денег благодаря тому, что потратил лишний час на собеседование и выбрал человека, который уже столько лет безукоризненно делает свою работу? Попробуйте подсчитать.

Методик отбора сотрудников много, но принципиальных подходов два. Уоррен Баффет, например, придерживается такого правила: бери на работу только тех людей, которые тебе лично приятны. Если можешь провести с этим человеком два года на Марсе – принимай. Он объясняет это так: если ты мне приятен и интересен, всему остальному я тебя научу. Отдавать свою энергию человеку, с которым,

ты чувствуешь, у вас общая химия, – естественная потребность активной личности. Так что окружи себя людьми одной крови, и идите вместе к общей цели.

Второй подход звучит иначе: бери профессионалов. Не важно, какое впечатление на тебя лично человек производит. Пусть он кривой, кривой, рябой – лишь бы работал. Знает дело, хорошее резюме, правильные рекомендации, безупречная репутация? Этого достаточно, берем!

Российские руководители чаще всего предпочитают второй вариант. Почему? Потому что себя не нужно вкладывать. Взял «человека под ключ» – и можно расслабиться. Резюме красивое, зарплата приемлемая, глаза вроде умные. Что еще нужно? Оформляйте.

Кажется, так проще. Но это иллюзия.

Профессионализм – не универсальное качество, а прикладное. Ваша задача – не просто найти достойного человека, а выбрать достойного человека, наилучшим образом подходящего для конкретной задачи. Мне, например, вовсе не нужен Билл Гейтс на позицию сисадмина. Я не шучу. Вот придет завтра Билл Гейтс и скажет: «Володя, все у меня в этой жизни есть, кроме счастья. Нравится мне твоя компания, ужас как хочу в ней работать, зарплата вообще не интересует. Сколько ты платишь сисадминам? 100 тысяч? Рублей? Согласен!» – «Извини, – скажу я Биллу Гейтсу, – но на эту должность я тебя не возьму даже за 50. Ты же там все разворишь. Были бы мы айтишной компанией, я бы тебе всю разработку поручил, но мы не айтишники, мы машины продаем. Могу взять пиар-директором, если хочешь».

Во время собеседования ты должен понять, интроверт перед тобой или экстраверт. Оптимист или пессимист. Процессник или результатник? Представляете, что будет, если вы в отдел продаж возьмете процессника? Вместо того чтобы, разогрев клиента, отправить его в кассу, он протянет ему свою визитку и скажет: «Ну, вы пока подумайте, дело все-таки серьезное, взвесьте все за и против. В общем, звоните, если что». А что станет с бухгалтерией, если на должность главного бухгалтера

посадить экстраверта? Страшно даже подумать.

Чтобы «расшить» человека, обычно я задаю простые вопросы и уделяю максимум внимания тому, как человек отвечает на них.

– Скажи, каким результатом своих действий ты гордишься?

– А за счет каких качеств ты этого добился?

По ответам, как правило, сразу видно, что человеку можно поручить: целиться, стрелять или снаряды подтаскивать. «В прошлом году я продал 300 машин», – так говорит результатник. Процессник пожмет плечами: «Ну, не знаю. Я просто каждый день честно выполнял свою работу. Меня даже наградили как самого добросовестного сотрудника».

– Чему ты научился у своего прежнего руководителя?

– А чему ты научился у своего отца? Нет, не нужно рассказывать, чему учил тебя отец. Я спрашиваю, чему ты сам у него научился?

Последнему вопросу я уделяю особое внимание. Про прежнего начальника еще можно сказать, что он был негодяем, каких свет не видывал, но если ты даже у своего отца ничему не научился, значит, ты не нацелен на обучение в принципе. А такие люди нам точно не нужны.

– Скажи, а в чем ты талантлив?

Вопрос, который вводит в ступор каждого второго. «Талантлив?! Да разве я Моцарт, Ломоносов или Сергей Королёв? Это они талантливы. А я как все».

Чтобы не пугать людей, я решил переформулировать вопрос:

– Скажи, в чем ты видишь свои сильные стороны? Что ты лучше всего делаешь? Мы компания результата. Чем ты можешь нас усилить?

Конечно, человек может соврать. Но лгут люди, как правило, очень неумело, заметить вранье совсем несложно. Американская традиция – обращать внимание на глаза.

Российская – на речь. Китайцы на допросах набивали человеку рот рисом, а потом заставляли его выплевывать. Если он говорил правду, то рис становился мокрым, если врал – сухим, потому что от волнения полость рта пересыхает. Мы, конечно, к таким радикальным мерам не прибегаем, но и без риса нетрудно заметить, что человек, который врет, от волнения начинает учащенно дышать, речь замедляется – ведь правду говорить легко, а чтобы соврать, нужно сначала подумать.

Даже после собеседования с кандидатом на ответственную должность я редко принимаю решение сразу. Говорю так: «Ну, нам вроде все нравится, иди пока на свое будущее рабочее место, осмотришься, пообщайся с коллегами, вдруг самому что-то не понравится. А завтра приходи, и будем окончательно определяться».

В твоём кабинете кандидат на должность скован, закрыт, старается выдать желаемое за действительное – это естественное поведение человека в состоянии стресса. С будущими коллегами он раскроется, расслабится, станет самим собой. А вечером того же дня ты соберёшь совещание и поинтересуешься у сотрудников, как он себя вел, о чём спрашивал и вообще хочется ли им сидеть с этим человеком в одном автобусе или что-то настораживает.

Я научился относиться к ответам на эти вопросы со всей серьёзностью. Не раз бывало, что игнорировал мнение коллег и потом жалел об этом. Ведь в каком-то смысле не ты, а они берут нового человека к себе на работу.

А вот что касается полиграфа, тут я категорически против. У нас случались ЧП, когда нужно было проверить человека на честность. Самый простой способ – детектор лжи, и в договоре у каждого сотрудника такая опция прописана. Но я ни разу не пользовался этой возможностью и пользоваться не буду. Потому что это большое неуважение к сотруднику. Я считаю, что лучше его уволить. Такие меры подрывают доверие в коллективе, а без доверия ни одна компания не достигнет своих целей. Почему? Поговорим отдельно.

Ген пятый. Или мир, или война

«Будь порядочным и принципиальным. Это сэкономит тебе время и деньги».

Расскажу историю об одном моем знакомом по бизнесу. Назовем его так: Усаныч. У него было несколько предприятий, и, в отличие от Михалыча, он каждый день приходил на работу. Но лучше бы не приходил.

– Слушай, ты только вышел на рынок, а уже лучшее дилерское предприятие в стране. Как удалось? – спросил он меня однажды.

– Команду набрал хорошую.

– Вот повезло тебе! А у меня сплошь одни идиоты. Пока им не вставишь – ничего делать не будут.

И Усаныч «вставлял». Методично, регулярно, настойчиво. Он составил план посещений всех своих предприятий и неукоснительно ему следовал. По понедельникам «вставлял» работникам одного предприятия. По вторникам – на другом конце Москвы. По средам ехал в третий офис. Трудился до седьмого пота. Но это не помогло: через несколько лет Усаныч остался без бизнеса.

А когда он разорился, ко мне пришла целая бригада его диагностов – тех самых «идиотов», которые «ничего не хотят делать». Изумительные ребята! Я тогда из любопытства поинтересовался, как им жилось при прежнем режиме. Помогали работе нагоняи руководителя или, наоборот, вредили. «Ох, не напоминайте! – ответили, сдерживая истерический смех, мои собеседники. – Это был, конечно, тот еще маразм, но вредили эти взбучки больше ему самому. Мы-то быстро приспособились. Поняли, что босс приезжает к нам по вторникам, и заранее разбегались кто куда. Или отгул брали, или запирались каждый в своем помещении. В итоге полдня вся работа в дилерском центре была парализована. А начальник кого поймает в коридоре, тому и “вставляет”. Один раз даже клиенту минут пять “вставлял”, пока тот ему объяснял, что он вообще ни при чем».

В любой компании есть только два возможных состояния: либо мир, либо война. И то и другое работает, но по-разному. Методами войны можно выжать из сотрудника процентов 5–10 производительности, и то лишь в краткосрочной перспективе. Затем неизбежно последует деградация человеческого капитала, потом капитала финансового, и крах такой компании – вопрос времени.

Усаныч думал, что он жесткий, но справедливый начальник. Что все люди – ленивые сволочи, поэтому время от времени их нужно вздрючивать, чтобы не засыпали. В результате он создал в своей компании ситуацию войны, а на войне все средства хороши. Интриги, воровство, сплетни, хамство, безответственность – все эти темные силы тут же просыпаются, активизируются и начинают, как раковые метастазы, разъедать твой бизнес изнутри. Руководителю кажется, что он воин света, который в одиночку сражается с этим хаосом, пытается его загнать хоть в какие-то рамки. А на самом деле он и есть главный источник хаоса. Это он объявил войну собственной компании. Это он привел ее в свой бизнес и сделал территорию честной игры полем битвы всех против всех. И винить ему, кроме себя, некого.

Вы, наверное, заметили, что я убежденный сторонник позитивного, гуманистического менеджмента. Я не просто верю, а точно знаю на собственном опыте, что добрым, порядочным руководителем в конечном счете быть и правильно, и выгодно – и тебе самому, и коллегам, и клиентам, и обществу. Да, я тоже умею топать, бить кулаком по столу и материть работников. Более того, когда-то занимался этим регулярно. Но со временем понял, что авторитарный метод управления кажется простым и эффективным лишь на первый взгляд. На самом деле это менеджмент бессилия, и далеко на нем не уедешь, особенно сейчас, в экономике знаний, ценностей и тотального развития.

В России сегодня крайне низкая производительность труда. Восемь русских создают столько же прибавочного продукта, сколько два немца, хотя времени на работе мы проводим больше, чем представители развитых экономик мира. Конечно, во многом это результат нашей технологической отсталости, но едва ли не более

катастрофическая отсталость царит в методах управления. Мы привыкли мыслить в категориях эксплуатации: либо вы используете своих сотрудников, либо они используют вас. Нет более вредного подхода в менеджменте! Если хотите нанести конкуренту сокрушительный удар, посоветуйте ему ментора, который исповедует именно такую идеологию. Результат не заставит себя долго ждать.

В нашей компании слово «подчиненный» строго запрещено. Это мат XXI века. Когда я слышу подобную лексику в своем офисе, то выдерживаю многозначительную паузу – как правило, ее хватает, чтобы человек навсегда забыл такие слова, а вспомнил другие: «сотрудник», «коллега», «руководитель». А лучше – «друг».

Крепостное право, слава богу, отменили еще в 1861 году. Если ты относишься к людям как к подчиненным, они и будут работать как подчиненные. То есть плохо. В предыдущей главе сказано, что ключевая задача руководителя XXI века – посадить в свой автобус правильных людей на соответствующие места. Так вот, вторая важнейшая задача директора – высвободить творческую энергию этих людей. Создать условия для того, чтобы они смогли раскрыть свой потенциал и решать задачи в русле общей стратегии компании.

Основатель всемирной сети закусочных «Сабвей» Фред Де Люка как-то заметил, что главная задача менеджмента – устранение препятствий. Очень простая, точная и важная истина. Не надо объяснять людям, как им переставлять ноги, чтобы идти вперед. Не нужно подгонять их пинками. Ваша задача – просто прокладывать дорогу, вдохновлять, освещать путь. И избавляться от тех, кому этого недостаточно.

Мне иногда возражают: «А что делать, если люди хотят быть подчиненными? Что делать, если они привыкли работать из-под палки и другой мотивации не понимают?»

Не верю. Подобное мнение больше говорит о том, кто его придерживается, чем о том, кого он имеет в виду. Да, психологи утверждают, что лишь 40 % людей на планете Земля способны ставить себе цели и их достигать. 60 % развиваются под нажимом. Но «под нажимом» – все-таки

не то же самое, что «из-под палки». И вот что поразительно. Те, кто работает «под нажимом», если нажим организован правильно, опережают в своих результатах тех, кто идет к цели самостоятельно. О чем это говорит? О том, что все люди важны и эффективны. Бесполезных не бывает. Главное – найти подход, который поможет раскрыть их потенциал. А это наша, менеджерская задача. И психологически очень непростое дело. Вот только альтернативы ему нет.

Я тоже не отказался бы сидеть на троне и принимать от «подчиненных» челобитные. Однако скорость изменений в современном мире такова, что приходится быть руководителем-папой, руководителем-наставником, руководителем-профессионалом, который не столько командует своими сотрудниками, сколько сам служит им, устраняя препятствия на пути к общей цели. Это давно не вопрос морального выбора, а жесткая необходимость. Иначе не выживешь. Гендиректор сегодня – во многом сервисная функция. Трудовой договор – не декларация подчинения, а соглашение о взаимном развитии между руководителем и сотрудником. И еще вопрос, кто от кого в таком дуэте зависит в большей степени.

Война всегда приходит быстро: в считанные дни, а то и часы. Мир куется годами. Разрушить культуру доверия можно одним поступком. Восстанавливать ее приходится, накапливая критическую массу правильных действий и результатов. Но фундамент любого мира – это правила и принципы, которые соблюдает прежде всего руководитель, а глядя на него – и все остальные. Нарушение правил надо жестко пресекать, но никакими наказаниями ничего не добьешься, если ты сам не выполняешь того, что декларируешь.

В детстве на меня большое впечатление произвели 13 правил жизни Бенджамина Франклина. Я даже пытался их внедрять в свою жизнь, постепенно, по одному. Не могу сказать, что далеко продвинулся, но, например, правила первого – «Ешь не до пресыщения, пей не до опьянения» – придерживаюсь до сих пор. За свою жизнь я не выпил ни грамма водки, а до 30 лет вообще не пил алкоголя. В студенческие годы с такой «безвредной привычкой» мне было непросто. Чтобы не отделяться от коллектива, я

придумал смелый ход: в пьянке не участвовал, а деньги в общий котел все равно вносил. Друзья пытались сделать скидку: «Ты же не пьешь, зачем сдаешь три рубля, как все? С тебя и рубля хватит». Но я категорически возражал: «Нет, берите трешку, со всех поровну». В итоге мою трезвость терпели и даже уважали.

Следуя такому принципу, я не только стал придерживаться трезвого образа жизни, но и научился соблюдать принципы. Это очень важный навык, особенно в бизнесе. Легко управлять государством. Труднее – собственной компанией. Еще труднее – своей семьей. И самое трудное – самим собой. Но тот, кто не умеет последнего, не сможет управлять ни семьей, ни бизнесом, ни государством.

По статистике, только 5 % живущих на земле людей следуют правилам и принципам. Почему-то считается, что это тяжело и обременительно. На самом деле ровно наоборот: когда есть четкие правила жизни, жить легче, что объяснимо не только с этической, но и с математической точки зрения. Беспринципный человек каждую возникающую перед ним пограничную ситуацию решает как будто в первый раз. Это отнимает уйму времени, сил и нервов.

Если каждый раз, когда девушка на работе строит тебе глазки, ты будешь думать, как поступить, то совершишь кучу ошибок, запутаешься и, скорее всего, судьба твоя сложится не лучшим образом, не говоря о бизнесе. Разумнее однажды постановить для себя: на работе – ни-ни. Если каждый день заново задумываться, во сколько прийти на работу, депрессия гарантирована. Гораздо проще решить раз и навсегда: к девяти утра. Если каждый раз, встречая на работе пьяного сотрудника, ты будешь вникать, имелась у него уважительная причина напиться или нет, у тебя в компании будет вечная пьянка.

Что касается нашей компании, то у нас тотальный сухой закон, и никаких вопросов ни у кого давно не возникает. Даже праздничные корпоративы мы больше не устраиваем, поскольку имели печальный опыт. По итогам успешного 2006 года мы решили шикануть: сняли большой ресторан, накрыли роскошный стол для всех сотрудников, пригласили выступить кавээнщиков. Поначалу все было

чинно-благородно, даже когда начались танцы, ничто не предвещало беды, и после полуночи мы, акционеры, со спокойной душой разъехались по домам. И вдруг в третьем часу ночи – звонок из нашей службы безопасности. Механики «Шкоды» насмерть дерутся с механиками «Ауди» – стенка на стенку. Кто-то кого-то толкнул, тот ответил, слово за слово, каждый подтянул своих, и пошло-поехало. Всего в драке участвовало около 80 человек, а в ресторане всего пять охранников. Уговорили их не вызывать милицию, подняли по тревоге всю нашу службу безопасности – еле-еле разняли. С тех пор в наших дилерских центрах даже название спиртных напитков произносить не рекомендуется.

Конечно, за убеждения приходится платить, и прежде всего личным примером, а иногда и деньгами. Если ты провозглашаешь в своей компании всеобщее равенство и братство, а себя окружаешь привилегиями, все твои заявления останутся лишь заявлениями. Пример из собственной практики. В начале нулевых мы установили для сотрудников льготные цены на ремонт автомобилей в нашем дилерском центре. А я и трое моих партнеров, владеющих компанией, оставили за собой право ремонтироваться бесплатно. А почему нет? Это ведь наше предприятие, мы здесь хозяева, что хотим, то и воротим. Приезжаешь, зовешь механика: «Сережа, сделай, пожалуйста». И Сережа делает. У него даже не возникает никакого протеста: действительно, их предприятие, почему нет?

Но каждый раз, сдавая машину в ремонт, я все-таки чувствовал маленький укол совести. Что-то делаю не так. Неправильно. Ведь если сотрудник видит, что кто-то живет не по тем же законам, что и все, то и сам почувствует себя вправе их нарушать. И вот однажды на собрании акционеров я предлагаю: а давайте попробуем отказаться от нашей привилегии. Это должно произвести оздоравливающий эффект на коллектив. Ну, что мы, пообедаем, в конце концов? Акционеры поморщились, но все-таки согласились.

Я издал приказ, мы его вывесили на доске объявлений, разослали по электронке в сервисные и финансовые подразделения. И так получилось, что первое ТО – у меня.

Приезжаю, загоняю машину на станцию, выписываю заказ-наряд, а сам вижу периферийным зрением, что все испытующе за мной наблюдают: неужели и правда заплатит? Естественно, сделали ремонт мне быстро и качественно. Мастер на всякий случай уточняет: «Счет выписывать, Владимир Николаевич?» – «Да, конечно, выписывать». Иду в кассу, там несколько клиентов, я встаю за ними, жду, оплачиваю. Оборачиваюсь – и вижу, что от слесарного цеха как бы случайно в шоу-руме прогуливается представитель, делает вид, что на меня не смотрит. И я уже знаю, что через пять минут он разнесет эту новость по всему предприятию: они теперь и правда платят, они такие же, как мы! А теперь представьте, если бы я поступил иначе и нарушил собственное обещание? Это было бы объявлением войны! Со всеми вытекающими жертвами и разрушениями для нашего бизнеса.

Да, первые пару недель после того, как вы вводите в своей жизни то или иное железное правило, происходит серьезная психологическая ломка. Мозг сопротивляется, он привык жить по-другому. Зато потом чувствуется колоссальное облегчение, появляется дополнительный источник энергии, что закономерно и объяснимо с точки зрения психологии. Жизнь без принципов и правил погружает в состояние избыточности выбора. Европейская культура такова, что мы страстно любим свободу, самоопределение и разнообразие во всех вопросах жизни. Мы говорим решительное «да» возможности выбора, но едва ли проголосуем за все обилие этих возможностей. Фильтрация и отсеивание лишней информации – одна из основных функций сознания. Если бы всё, что воспринимают человеческие органы чувств, постоянно требовало нашего внимания и принятия решений, у нас не хватило бы сил дожить до конца дня. За 10 минут между подъемом с постели и утренней чашкой кофе мы делаем более десятка автоматических действий и ничуть не сожалеем об отсутствии в этот момент выбора. Представляете, если бы возле постели мы обнаружили десять пар разных тапочек, а в ванной – несколько десятков зубных щеток, паст и великое множество бритв – от одноразовых до электрических. Стандартная процедура пробуждения заняла бы в два, а то и в три раза больше времени. Стали бы мы счастливее? Едва ли. Скорее всего, наоборот, уже с утра были бы не в духе.

Прогресс человечества как раз заключается в уменьшении затрат времени и сил на обретение всего необходимого для жизни. Поэтому человек, который придерживается правил и принципов, по сравнению с другими имеет важное преимущество: он умеет не растрачивать понапрасну свою творческую энергию. И не только свою. Вокруг такого человека всегда выстраивается эффективная, гармоничная среда, которая сама по себе начинает позитивно управлять бизнесом, остается лишь ей помогать. Людям свойственно тянуться к сильным руководителям, чьи действия логичны и понятны, а помыслы чисты. Коллеги начинают бессознательно ему подражать: если ты всегда приходишь вовремя, то и они приходят вовремя, если ты не воруеть, то и они не воруют, если ты не пьешь, то и они не пьют, по крайней мере на рабочем месте. Конечно, будут и нарушители, к которым придется применять жесткие меры. Но если ты сам неукоснительно соблюдаешь те правила и принципы, за несоблюдение которых наказываешь, коллектив принимает твои действия как жесткие, но справедливые. Как результат эффективность такого коллектива вырастает в разы.

Мне могут возразить: а ты измерил эти «разы»? Почему ты решил, что твои правила и принципы способствуют росту эффективности? Это ведь невозможно посчитать!

Да, конверсия личных принципов руководителя в дополнительную прибыль подсчету не поддается. Но есть вещи очевидные, которые считать не обязательно. Ты же не будешь пытаться математически доказать тот неоспоримый факт, что в здоровой и крепкой семье у детей больше шансов выбиться в люди. И нет необходимости с цифрами в руках убеждать здравомыслящего военачальника, что партизан с берданкой, у которого враги сожгли родную хату, сильнее солдата с гаубицей, которого насильно отправили на фронт. Почему нельзя победить партизан? Потому что их главное оружие – личное убеждение, и за него они готовы умереть. Партизану не нужен политрук, ему достаточно честного командира, который исповедует те же убеждения и не прячется за спины ребят. Партизана можно либо уничтожить, либо переубедить. И, несмотря на то что отряд живет и действует в военное время, внутри самого подразделения – крепкий мир. Точно такой же, какой должен каждый день

строить в своей компании любой руководитель. Исповедуя твердые убеждения и принципы, транслируя их своим примером и делая сотрудников своими единомышленниками.

Я очень хотел бы закончить эту главу на такой торжественной ноте, но, к сожалению, жизнь сложнее любого принципа. И к этому тоже надо быть готовым. В моей практике был один случай – всего один! – когда я не стал наказывать человека за то, что по нашему внутреннему кодексу карается немедленным увольнением, – за воровство. Причем в крупном размере.

Работал у нас в отделе продаж машин с пробегом один человек, назовем его Сан Саныч. Бывший разведчик, служил в ГДР, знает немецкий язык, имеет хорошие связи в Германии. Через него мы заключили договор с немецким дилерским центром, который поставлял нам на реализацию машины-трехлетки. Все это направление Сан Саныч вел сам, мы ему полностью доверяли. И вот он однажды уходит в отпуск, а мы накануне продали очередную машину, и счет куда-то затерялся. Звоним немцам: выставите, пожалуйста, еще раз. Прислали новый – а к тому времени случайно нашли старый. Смотрим: суммы в них разные!

Сан Саныч выходит из отпуска, я его вызываю в кабинет, показываю счета, и тут он полностью замыкается: «Виноват, что хотите, то и делайте со мной, я любое решение приму, но рассказывать ничего не буду». Решение-то уже принято – увольнять без разговоров, но я все-таки хочу для себя понять, почему кадровый разведчик с безупречной репутацией влип в такое дело. Ну не укладывается это в мое представление о людях. Оформляю командировку и специально еду в Германию. Показываю гендиректору тамошнего дилерского центра два счета, тот долго мнется, но в конце концов раскалывается: «У Сан Саныча заболела жена, рак. Ему нужно было на операцию 18 тысяч дойчемарок». Двенадцать он у нас наворовал, и еще шесть ему немец сам доплатил. Операцию сделали, но жена все равно умерла.

Ситуация? Ситуация. Прямо как в фильме «Берегись автомобиля!»: Деточкин виноват, но он... не виноват. Я потом спрашивал Сан Саныча: «Ну почему ж ты у нас не

попросил? Мы бы дали тебе эти деньги». – «Ну вот не попросил. Гордость, наверное. Хотел по-легкому, чтобы ни от кого не зависеть».

Как поступить? Выбор мучительный. С одной стороны – корпоративный свод правил и принципов. С другой – собственное некаменное сердце и очень сложный вопрос: «А как бы ты поступил на его месте?» В общем, единственный раз я нарушил свои установки и не уволил вора. Я посчитал, что это было не воровство, а ошибка, от которой никто из нас не застрахован. Сотрудники отдела отнеслись к моему решению с пониманием. А коллегу из Германии я все-таки попросил вернуть эти 12 тысяч в двойном размере, опять же из принципа. Немцам такие вещи два раза объяснять не надо – 24 тысячи дойчемарок они уже на следующий день перевели. А Сан Саныч у нас добросовестно проработал еще шесть лет, и мы проводили его на заслуженную пенсию.

Ген шестой. Клиент не всегда прав

«Ищите своего покупателя и работайте только для него. Остальные придут сами».

Нет, в заголовке нет опечатки. Да, клиент НЕ всегда прав. Я тоже тысячу раз слышал эту фразу без частицы «не», но чем больше управлял собственным бизнесом, тем чаще сталкивался с ситуациями, когда это правило не работает.

Вот лишь один такой пример.

Был у нас один клиент, причем клиент постоянный, из числа тех, чьи проблемы я готов решать лично. И вот однажды мой секретарь переводит его звонок на меня. Голос страшно недовольный.

– Алло! Здравствуйте! Я такой-то и такой-то. Вы меня помните?

– Здравствуйте. Конечно, помню.

– Я тут звоню этой вашей овце в call-центр, а она бросает трубку. Увольте ее! Иначе я у вас не буду больше машины покупать.

– Очень странно. Но вы не беспокойтесь. Мы сейчас все выясним и вам перезвоним.

– Да что тут выяснять! Я же говорю – бросает трубку, когда с ней разговаривает клиент. Увольняйте ее без разбирательств!

– Нет, позвольте все-таки выяснить, в чем дело. Это займет не больше часа.

Вызываю операционного директора Эдуарда Гусара, поручаю срочно проверить сигнал, благо у нас все разговоры пишутся. Отматываем запись назад, слушаем. Длинные гудки. Девочка Анна – «эта овца» – берет трубку, вежливо представляется, задает вопросы, отвечает по регламенту. Клиенту вопросы кажутся избыточными, он с ходу начинает материться: мол, чего ты мне тут вола крутишь, давай сразу к главному. Она делает ему

замечание. В ответ его мат становится многоэтажным. Аня кладет трубку, и правильно делает: это предписано нашими правилами. Он снова звонит, требует соединить именно с ней и опять начинает ее воспитывать матом. Она снова кладет трубку и снова правильно делает. Идиот? Идиот.

Что я как генеральный директор должен в такой ситуации предпринять? Кем пожертвовать – добросовестным сотрудником или хамоватым клиентом? Предположим, выберу первое. И вот нехороший человек купит у нас еще одну дорогую машину, мы заработаем на сделке, но при этом неизбежны кое-какие побочные издержки. Во-первых, мне придется искать нового сотрудника, затратить время, усилия, а значит, и деньги. Во-вторых, весь коллектив увидит, что из-за клиента-идиота дурак-руководитель уволил хорошего специалиста Анну и пошел наперекор собственным принципам. Это прямой путь к состоянию войны как минимум в одном из наших подразделений. Весь коллектив будет демотивирован, а значит, упадут продажи. Наконец, в-третьих, нехороший человек теперь будет так вести себя всегда, и не факт, что среди наших покупателей он один с такими наклонностями. А если я выбираю принцип «клиент всегда прав», то придется идти на поводу у каждого и увольнять своих ни в чем не повинных сотрудников едва ли не ежемесячно.

Разумеется, я не стал выполнять его ультиматум. Через час мы ему перезвонили, и, как только он узнал, что мы прослушали телефонный разговор, сам бросил трубку. Потому что, конечно, в глубине души понимал, что хоть он и клиент, но в конкретном случае глубоко не прав.

Когда требования ваших покупателей грубо противоречат вашим принципам и ценностям, выбирать нужно принципы и ценности. Это лишь один из типичных примеров конфликта между «правотой клиента» и «правотой компании». Другой, более важный, но не столь очевидный пример – когда предпочтения клиентов противоречат самой стратегии вашего бизнеса.

Вы, наверное, сейчас опять испытаете когнитивный диссонанс, но не все люди, которые приходят и предлагают вам деньги, называются клиентами. Клиенты бывают свои

и чужие. Из этого, конечно, вовсе не следует, что от денег надо отказываться (хотя в некоторых видах бизнеса бывает и так). Но совершенно точно не стоит на этих людей ориентироваться в своей стратегии.

Тот, кто любой ценой старается угодить каждому потенциальному покупателю, в конце концов проигрывает. Всем угодить невозможно. Один хочет, чтобы машина была как можно дешевле, и пусть продается хоть в свинарнике. Для другого цена имеет второстепенное значение, но ему нужно, чтобы ритуал покупки соответствовал его статусу. Один берет А3, потому что у него не хватило денег на А4, а другому денег хватит на вертолет, но он покупает А3 жене, потому что ей нравятся маленькие машинки.

Отдельная история – корпоративные клиенты. Рассказать вам, как «Ауди» взял Китай?

Те, кто бывал в этой стране, подтвердят: любимая машина китайских чиновников – «Ауди» серии Long. «Мерседесы» и «БМВ» пришли в эту страну с опозданием и так и не смогли взять реванш. «Ауди» первым из европейских премиальных брендов построил в Китае завод, и чиновники стали ездить именно на этих машинах, потому что круче ничего не было. Самые высокопоставленные госслужащие облюбовали А8L, не самые высокопоставленные – А6L, еще попроще – А4L. Уважающий себя китайский чиновник купит не А6, а именно А4L, потому что если ты едешь не на серии Long, то тогда кто ты вообще такой. К слову сказать, подобные экзотические модели немцы выпускают только в Китае, и больше нигде.

«Мерседес» и «БМВ» пришли в Поднебесную как раз тогда, когда «Ауди» выпустила и продала 6000 машин серии Long. В этот момент у конкурентов был шанс потеснить «Ауди» на рынке, но они его упустили благодаря маленькому, но очень своевременному маркетинговому приему «Ауди». В один прекрасный день все шоферы китайских чиновников, которые ездят на серии Long, получили подарок – фирменную кожаную куртку «Ауди». Дорогую, очень хорошую, за 250 дойчмарок. Для людей с зарплатой 150 долларов достаточно, чтобы полюбить марку «Ауди» навсегда. А персональный шофер – это человек, который дует своему начальнику в уши, какую машину купить, и тот

ему доверяет. Поэтому, когда пришло время менять машины, чиновники снова сели на «Ауди». А если бы маркетологи предпочли биться за сердца конечных клиентов, то есть самих госслужащих, как «Мерседес» и «БМВ»? Потери в этой битве были бы неизбежны, а приобретения – гораздо дороже.

Поэтому повторю: не всякий клиент всегда прав. Сколько клиентов, столько и правоты. И ваша задача не в том, чтобы всем понравиться, а в том, чтобы, учитывая разнообразие предпочтений, выстроить оптимальную стратегию продаж своей компании и работать только на своего клиента. Остальные придут сами.

Задачка на клиентоориентированность. Вы официант. К вам в ресторан зашли два клиента. Один заказал чай, а другой чуть позже – дорогой коньяк. Кого вы будете обслуживать первым?

Большинство людей на моих мастер-классах отвечают: «Того, который заказал чай, потому что он сделал заказ первым». Ответ неверный. Первым надо обслужить того, кто заказал коньяк. «Но почему? – возражают слушатели. – Ведь для заведения все клиенты должны быть одинаково желанны и дороги». Да, конечно, всех нужно обслуживать достойно, и недопустимо, чтобы клиент с чаем почувствовал бы себя ущербным. Но если говорить о развитии ресторана в целом, то приоритет – за теми клиентами, которые заказывают дорогой коньяк. Потому что клиент с чаем, возможно, ограничится чаем. И едва ли вы хотите строить бизнес на тех, кто приходит в ресторан пить только чай. Вам нужны клиенты, которые заказывают и дорогой коньяк, и стейк, и десерт, и много чего другого.

По крайней мере, именно такая стратегия позволила моей собственной компании очень скоро стать лучшим дилерским центром «Ауди» в Европе. Нашим «коньяком» стала модель «Ауди А8», на которую я сделал ставку. А8 – самый дорогой продукт в линейке бренда «Ауди». Продажа очередной такой машины – событие даже на уровне всего концерна. Ее покупают только самые состоятельные люди. А если человек способен купить себе машину за 100 с лишним тысяч долларов, скорее всего, он может купить А3 своей жене, А6 – родителям, А4 – детям и еще на всякий

случай Q7 или RS-6 себе самому. Кроме того, на этого человека ориентируются многие люди из его окружения и свои потребительские предпочтения выстраивают, подражая именно ему. Амбициозный сотрудник его компании наверняка мечтает о такой же машине, как у шефа, и когда-нибудь он свою мечту осуществит. Со своими друзьями и деловыми партнерами этот человек тоже обсуждает марки машин, и если мы обеспечим ему высокий сервис, то он станет нашим апостолом в самой платежеспособной среде.

Поначалу мы думали, что учимся продавать машины дорогих моделей. Но оказалось, что, научившись продавать премиум-класс, мы обрели правильную стратегию продажи всего модельного ряда. Покупатель A8 – комета, в хвосте которой к нам прилетают покупатели остальных марок. Именно поэтому всю стратегию продаж я выстроил именно под него. Мы давали рекламу только в тех СМИ, которые читают, смотрят, слушают люди с достатком, позволяющим купить A8. Мы предпочитали брать на работу продавцов старше 30 и даже 40 лет, потому что они более соответствуют возрастной категории покупателей A8 и лучше смогут наладить с ними коммуникацию. Мы стали обучать наш персонал продавать именно дорогие марки и выстроили систему мотивации так, чтобы люди думали прежде всего о том, как продать больше автомобилей A8.

Наконец, всем, кто приезжал к нам на сервис на машинах премиум-класса других марок, мы первыми в Москве стали давать на время ремонта подменный автомобиль бесплатно. Какой марки? Правильно, A8! Так мы достигали двух целей. Во-первых, получали постоянного клиента как минимум для нашего сервиса, ведь в то время никто еще не предлагал подменные машины такого уровня, это было что-то из области фантастики. Теперь клиент не только сам всегда будет ремонтироваться у нас, но и всем своим друзьям расскажет, и многие из них придут следом. А во-вторых, пока он катается на A8, оценит все его преимущества (прежде всего систему quattro) и, когда придет время менять машину, то с большой долей вероятности задумается, не поменять ли заодно и марку. Именно так мы пересадили на «Ауди» тысячи поклонников других брендов: «Мерседеса», «БМВ», «Вольво», «Сааба».

Особенно показателен пример с последней маркой. Пора, наверное, уже признаться, что вы держите в руках книгу человека, которого многие называют «убийцей “Сааба”». По крайней мере на российском рынке. Но об этом – следующая глава.

Ген седьмой. Держи друзей близко, а врагов еще ближе

«Узнавайте что-то новое о конкурентах каждый день. Это лучший способ узнать что-то новое о себе самом».

Многие уверены, что автор фразы, вынесенной в название главы, – дон Корлеоне, герой киноэпопеи «Крестный отец». Немногие знают, что сценарист заимствовал ее из книги «Государь» Никколо Макиавелли. И совсем мало кто слышал, что изначальный источник – трактат «Искусство войны» Сунь Цзы, великого китайского полководца V–VI веков до нашей эры.

В этой древней мудрости соседствуют два смысла.

Первый – очень важный. Чтобы враг не застал тебя врасплох, нужно постоянно быть в курсе его планов. Держать в стане противника своих информаторов, думать над логикой и стратегией его действий, а в идеале – поддерживать личные, дружеские отношения, не размениваясь на эмоции. Настоящий полководец никогда не испытывает ненависти к врагу, потому что ненависть ослепляет.

Смысл второй еще важнее. Для умного управленца сильный противник – прежде всего друг, а наблюдение за ним – неиссякаемый источник знаний. Чтобы победить конкурента, его нужно понять. Чтобы его понять, у него нужно учиться. Чтобы у него учиться, им нужно интересоваться. Узнавать о своем конкуренте что-то новое. Каждый день.

Как можно получать информацию о конкурентах? Способов более чем достаточно, причем все они гораздо проще, чем вы думаете.

Нет, вовсе не обязательно внедрять «засланных казачков» и вербовать агентов: бизнес все-таки не война. Агенты и информаторы придут к вам сами. Мир тесен, рынок труда еще теснее, и людям на этом рынке свойственно перемещаться. Ко мне регулярно приходили устраиваться те, кто раньше работал у конкурентов. Во время предварительного общения я их расспрашивал обо всем и

совершенно бесплатно узнавал больше, чем если бы развернул широкую сеть промышленного шпионажа. Это, кстати, еще одна причина не жалеть времени на собеседование со своими будущими сотрудниками.

Есть и такой способ: заходи на сайты конкурентов, пиши и звони туда под видом клиента, изучай их методы работы с покупателями, подмечай сильные и слабые стороны. Сильные – внедряй, слабые – используй. Если в конкурирующей компании продавцы перезванивают по заявке через час, сделай так, чтобы у тебя они перезванивали через 10 минут. Если конкуренты придумали классную акцию, придумай свою, еще лучше. Если у них предзаказ по ключевым позициям и явно не хватает товара на складе – сделай так, чтобы у тебя клиент получал свой товар незамедлительно. Если они внедряют какую-то сумасшедшую идею или прорывную технологию, не крути пальцем у виска, а приглядиись к ней и всерьез задумайся над перспективами. Помните, была такая великая компания «Кодак»? Где она теперь? Нет ее. А почему? Потому что проморгали цифру. А компания «Нокиа»? Совсем недавно она гремела на весь мир. Но стоило зевнуть, не заметить наступающую эпоху смартфонов – и все, лидер рынка ушел в небытие. Потому что не следил за конкурентами.

Способ третий – изучай в интернете отзывы клиентов, и своих, и чужих. Там можно найти бесценную информацию обо всех участниках рынка, в том числе о твоих собственных слабых сторонах. Во времена, когда великий американский предприниматель Фред Де Люка начинал свою сеть закусочных «Сабвей», интернета не было. Но каждый раз, когда Де Люка проезжал на такси мимо своих заведений, он находил способ завести разговор на эту тему с водителями. Бесплатные откровения таксистов иногда бывали ценнее любого аудита. Например, однажды он узнал, что во всем городе у его закусочных репутация заведений, где можно купить сэндвич, а воду просто стырить из холодильника, пока продавец отворачивается, чтобы приготовить заказ. Разумеется, в тот же день Фред дал указание переоборудовать все помещения своей сети так, чтобы продавцы всегда стояли лицом к посетителю.

Еще один простой, но надежный способ узнать больше о

конкуренте – приехать в его заведение инкогнито, понаблюдать за тем, как они тебя обслужили, прислушаться к собственным ощущениям. Так можно не только найти его слабые и сильные стороны, но и позаимствовать что-то ценное для своего бизнеса. Это касается не только прямых конкурентов. Так, например, однажды в Америке я оказался в салоне «Харлей-Дэвидсон» и заметил интересную деталь: каждый раз, когда покупатель уезжает на новеньком мотоцикле, все сотрудники салона выходят в шоу-рум и провожают его аплодисментами. Пустячок, а приятно, такие вещи запоминаются на всю жизнь. Мне эта идея понравилась, и, вернувшись в Москву, я предложил внедрить ее у нас. Однако сразу возникла заминка: людей в наших дилерских центрах намного больше, чем в компактном салоне «Харлей-Дэвидсон». Пока всех соберешь – клиент десять раз уедет. Что делать? Мой коллега придумал классную идею: установить в помещении рынду. Самую обычную рынду. И бить в нее после каждой покупки. Услышав громкий звук, все мои коллеги, включая меня самого, аплодируют клиенту. Таким образом, мы дарим ему незабываемую минуту, каких в жизни немного.

Неудивительно, что через год эту идею позаимствовали у нас многие конкуренты. И мы не возражали. Это лучшее признание того, что мы на полкорпуса впереди всех.

Однако самый эффективный метод постоянно узнавать что-то новое о конкурентах – дружить с ними. Да, да, дружить, причем совершенно искренне. Не нужно воспринимать их как врагов. «БМВ», «Мерседес» и «Ауди», например, дружат. Да, они ведут постоянную конкурентную борьбу на рынке, но, помимо этого, у них много общих задач, которые они решают в парадигме win-win.

Сильный конкурент – тот, кто тебя развивает. Не бойтесь делиться с другими участниками рынка новыми наработками – пусть внедряют. Так вы создаете в собственной компании неотвратимость постоянных перемен. Для вас это еще один повод не топтаться на месте, а идти дальше и становиться сильнее.

В современном мире конкуренция не битва за место под солнцем, а партнерство во взаимном развитии. Если же вы

работаете на новом, быстрорастущем рынке, то здесь логика противостояния и вовсе губительна. Вспомните классический пример из маркетинга: когда на малолюдной улочке стоит один магазин – у него меньше выручка, чем если бы таких магазинов на этой улочке было пять. Появление конкурентов помогает развивать новую нишу, привлекает новых клиентов, увеличивает размер общего пирога, и в итоге до определенного момента выигрывают все. Лишь потом, когда потенциал ниши исчерпан, начинается борьба за выживание. Однако в наше время новые ниши появляются с такой скоростью, что при правильно выстроенной стратегии можно постоянно перемещаться из одного «голубого океана» в другой и быть неуязвимым.

Я очень дорожу своими конкурентами, считаю их бесплатными менеджерами по развитию моей собственной компании. В начале нулевых мы вышли на рынок в составе целой плеяды дилеров нового поколения: «Рольф», «Независимость», Major и другие. Мы уже были людьми с иным восприятием бизнеса, чем наши предшественники из девяностых. В том числе и с другими представлениями о конкуренции. Раньше финансовая политика большинства компаний строилась по принципу «молчи, скрывайся и тай». Я же одним из первых стал открыто делиться всеми своими показателями: выручка, чистая прибыль, рентабельность. Вскоре моему примеру последовали остальные, и теперь это норма жизни. В своих интервью и мастер-классах я стал запросто рассказывать обо всех наших наработках и новых подходах. Меня спрашивали: «Зачем ты так делаешь? Ты ведь усиливаешь твоих конкурентов!» Я отвечал: «А я хочу, чтобы они были сильнее. Я хочу играть в одной лиге с “Челси” и “Реалом”, а не с воронежским “Факелом”. Чем сильнее будут они, тем сильнее станет моя компания».

Эту философию исповедовал не только я. В начале нулевых главой представительства «Ауди» в России стал молодой, креативный, волевой менеджер Оскар Ахмедов. Он очень грамотно стал выстраивать стратегию общего поведения игроков на рынке – именно исходя из «конкуренции-дружбы», а не «конкуренции-вражды». Создал хорошую, дружелюбную, интересную среду, которая позволяла развиваться всем дилерам «Ауди». Оскар проводил

классные дилерские конференции, на них мы общались с конкурентами, сидели допоздна в барах, обсуждали новые подходы. В результате, вместо того чтобы драться за исчерпаемый ресурс, мы все придерживались стратегии растущего пирога и помогали друг другу этот пирог увеличивать.

Оскар был мотором и главным связующим звеном между нами, он постоянно ездил по дилерам – просто поговорить, узнать, у кого какие новые достижения. Заезжал и на Таганку. Мы часами сидели, пили чай-кофе и обсуждали, что еще можно улучшить и внедрить. Он рассказывал, что интересного видел у наших конкурентов, я сообщал о наших последних наработках. Однажды Оскар приезжает и спрашивает: «Что у тебя там за девушка симпатичная гостей встречает? Раньше такого не было». А мы как раз накануне решили провести эксперимент. Раньше клиентами занимались только продавцы. Часто случалось так, что все заняты сделками и новый клиент ходит как неприкаянный, чувствует себя ненужным, ему никто не уделяет внимания. Мы решили установить на входе стойку ресепшен и поставить администратора Свету Горячеву. Я называл ее «хозяйкой дилерского центра». Она, кстати, с тех пор доросла до топовой должности в нашей компании. Света должна была с улыбкой встречать всех посетителей, предлагать им чай-кофе-кресло и, если у них появлялись какие-то потребности, оперативно их решать. Сейчас это норма, а тогда такой подход считался революционным. Оскар тут же взял наш опыт на карандаш, и уже через месяц офис-администраторы появились во всех салонах «Ауди», в том числе у наших конкурентов.

А однажды он пришел с собственной идеей – устроить для всех желающих покатушки на «Ауди ТТ». Акцию мы провели на Ходынском поле, назвали ее «Школа вождения Quattro». Любой желающий мог попробовать себя за рулем премиальной модели. Это событие стало одним из первых опытов тест-драйва на российском рынке. Сейчас таким предложением никого не удивишь, а тогда было как в космос слетать. Успех феноменальный, на мероприятие съехалось более тысячи человек на «Мерседесах», «БМВ», «Фольксвагенах». Один участник во время тест-драйва на радостях въехал в столб и так перепугался, что вылез из машины и убежал. Причем совершенно напрасно. Мы не

успели сказать, что машина застрахована и ему за это ничего не будет.

Смогли бы мы провести такую дорогостоящую акцию в одиночку? Едва ли. А объединив усилия с конкурентами, потратили на нее совсем небольшие деньги и получили очень хороший эффект. Путем объединения усилий мы решали и многие другие задачи. Например, договаривались с немцами о коллективных скидках на машины под большую партию. Примеров такого симбиоза я могу привести множество. Это только в голливудском и советском кино вся жизнь – вечный бой и тотальная война. В реальности же у любых конкурентов всегда есть две поляны – территория битвы и территория развития. И вторая должна быть чуть больше, чем первая.

Что касается битв, то здесь важно понять одну очень ценную, но непростую мысль. Если вы проиграли сражение, то не потому, что сильнее противник, а потому, что слабее вы. Да, это не одно и то же. Результат битвы определяется именно вашими усилиями. Если игра идет по правилам, если вы достаточно сильны и осмотрительны, если исповедуете правильную, эффективную философию, то конкурент никогда не сможет нанести вам какой-то один, роковой, сокрушительный удар. Единственный, от кого вам стоит такого удара ждать, – вы сами. Поражение может стать лишь результатом ваших собственных ошибочных действий, которые обернет в свою пользу конкурент. А ошибки никогда не бывают случайными. Ваши неправильные поступки всегда являются прямым следствием неправильного внутреннего состояния. Поэтому для любого топ-менеджера важно постоянно прислушиваться к себе, поддерживать внутреннюю чистоту и стабильность, ловить себя на мелочах, вовремя гасить приступы лжи и тщеславия. Это, наверное, чем-то похоже на состояние опытного монаха, который находится в постоянной борьбе с самим собой и именно поэтому неуязвим для внешних искушений.

Не знаю, что произошло в руководстве шведского концерна «Сааб», но на рубеже тысячелетий они почему-то выпустили на рынок крайне неудачную модель. И мы этим в полной мере воспользовались.

Сейчас мало кто помнит, но в девяностые годы машины этой марки в России были очень популярны. Предприниматели в малиновых пиджаках ездили на шестисотых «мерсах», «бумерах» и джипах «чероки», а нувориши поинтеллигентнее предпочитали «Вольво» и «Сааб». Для наших немецких коллег это была необъяснимая аномалия: ни в одной европейской стране, кроме, разве что, самой Швеции, бренд «Сааб» не имел такой доли рынка. Видимо, сыграл роль фактор случайности: в эпоху перемен, когда постсоветский автомобильный рынок только начал формироваться, «Гема» и «Дженсер», два крупных на тот момент автодилера, успели закрепить эту марку в премиальном секторе. Их в России продавали по 350 штук в месяц, нужно было в очередь записываться. Особенно пользовался спросом «Сааб-9000», действительно очень элегантная и хорошая машина. И все ждали следующую модель – «Сааб-9005».

Но вот выходит эта новинка – и по рынку прокатывается ропот разочарования. Автомобиль совершенно не похож на предыдущий, но, к сожалению, большинство изменений – в худшую сторону. Все мои друзья из числа поклонников «Сааба» в недоумении: на чем теперь ездить? И тут у меня родилась идея: а почему бы не предложить разочарованным поклонником «саабов» в качестве альтернативы бренд «Ауди»?!

Как я уже говорил, все девяностые годы «Авдотьи» имели в России стойкую репутацию надежной рабочей лошадки. Машина не воспринималась как премиальная, что по сравнению с европейским рынком тоже являлось аномалией. В Германии на «Ауди» давно ездили обеспеченные люди. Автомобиль был самым поздним ребенком в семействе премиальных автомобилей, зато самым живым и энергичным.

Вообще, если проследить историю «Ауди», то надо признать, что это бренд трудной судьбы. Он появился в результате объединения четырех немецких автомобильных концернов (отсюда символика из четырех колец): Audi, DKW, Horch и Wanderer. После Второй мировой войны концерн так и не смог прийти в себя, и его купил Daimler-Benz, но даже маркетологам «Мерседеса» не удалось дать

бренду вторую жизнь. Его уже хотели благополучно похоронить, но в последний момент выкупить компанию согласился Volkswagen. Вернуть это «дитя без глаза» на большой рынок удалось великому человеку – главе конструкторского отдела концерна Фердинанду Пиеху.

Он понимал, что выпускать машину, которая ничем, по сути, не отличалась от того же «Фольксвагена», бессмысленно. И тогда у него возникла идея quattro – легкового автомобиля с полным приводом. Многие маркетологи предрекали «Фердинанду» неудачу: ну зачем на асфальтовых дорогах машина с полным приводом? Она неизбежно будет стоять дороже и проиграет тому же «Фольксвагену». Никто не станет платить за бесполезную лишнюю конструкцию. Тогда Пиех решил повысить ставки в игре и предложил позиционировать бренд как премиальный. Дорогая машина для обеспеченных людей, которые ценят не только высоту положения, но и стопроцентную надежность. Может быть, и не самая гениальная идея, но в бизнесе очень часто настойчивость оказывается важнее удачных решений. Благодаря упрямству Фердинанда Пиеха машина стала продаваться и постепенно завоевала свое место в премиальном сегменте. Во многом – по той простой причине, что там ее никто не ждал и к появлению выскочки конкуренты не были готовы. В результате семь лет назад «Ауди» в этом сегменте вышла на первое место в Германии по количеству проданных машин.

В России к началу XXI века премиальный сектор тоже в целом сформировался, однако провал со стороны «Сааба» давал нам шанс. Осиротевшие поклонники марки не хотели пересаживаться ни на «Мерседесы», ни на «БМВ»: в те времена у «мерсов» и «бумеров» сложился несколько токсичный имидж автомобилей «для реальных пацанов». Что же касается «Ауди», то он ничем себя в девяностые не скомпрометировал. В Европе он имел имидж надежного автомобиля для обеспеченных, но не тщеславных людей, которые давно и себе, и другим все доказали. Осталось лишь перенести этот имидж на наш рынок.

Россия к тому времени переболела всеми болячками эпохи первоначального накопления капитала, и здесь тоже стал формироваться запрос на «тихое достоинство». Появился

контингент богатых людей, которые притормаживают перед пешеходными переходами, пьянкам предпочитают спорт, а баням и девочкам – крепкие семейные отношения. Однако автомобильный бренд, который отвечал бы такой идеологии, на рынке отсутствовал. Про «мерсы» с «бумерами» я уже сказал. «Вольво»? Теплее, но у нее все-таки имидж машины для адвокатов и менеджеров. А тут еще «Сааб» забил гол в собственные ворота. В результате на российском рынке образовалась пустота, которую мы решили заполнить.

В тот год первыми в России мы внедрили у себя *trade-in* и нацелились именно на «убийство “Саабов”». Запустили рекламную кампанию в расчете на аудиторию этой марки. Стали сознательно формировать имидж бренда для действительно богатых людей, которые могут позволить себе высокую скромность и тихое достоинство. Кроме того, у нас было сильнейшее конкурентное преимущество – полный привод *qwattro*. В результате мы стали пересаживать людей с «Сааба» на «Ауди» сотнями. Ветер истории дул нам в спину. Страна постепенно поворачивалась в сторону идеологии «Ауди». Вокруг становилось все больше спокойных, обеспеченных людей с европейским менталитетом, который они приобрели во время многочисленных поездок по миру. Продажи росли невероятными темпами. В 1999 году мы продали всего 146 автомобилей, в 2000-м поднялись до 456 в год и стали лидерами продаж в России на многие годы. А в 2003-м уже продавали больше 1000 автомобилей всех моделей, в том числе 247 автомобилей А8, хотя по нормативам «Ауди» один дилерский центр должен продавать 360 машин в год. То есть мы превысили этот показатель почти в три раза.

Такие аномальные показатели не остались незамеченными в Германии. Там даже забеспокоились: ведь премиальный бренд не должен переступать порог массовости. В 2003 году к нам по этому поводу приехал в гости директор департамента продаж европейского офиса господин Айхорн. Он, наверное, ожидал увидеть как минимум среднестатистический ангар европейского типа, но перед ним предстало советское двухэтажное административное здание бывшего автокомбината, для приличия отделанное сайдингом снаружи и белорусской плиточкой изнутри. Когда Айхорн со своей свитой

спускался в наше полуподвальное помещение, с каждой ступенькой лицо его становилось все более озадаченным. И вот наконец мы заходим в шоу-рум, переоборудованный из бывшей столовой автокомбината. Гость из Германии в ужасе: перед ним впритык друг к другу стоят шесть машин, три стола, за которыми сидят по три продавца, и кассовая амбразура.

- Это всё? У вас нет никакого другого помещения?

- Нет, только это.

- И вот отсюда вы продали 1001 автомобиль, в том числе 247 – А8?!

- Да, отсюда.

Как потом выяснилось, мы с одной только Таганки, вот из этого полуподвального помещения, продали за год больше «Ауди А8», чем все дилерские предприятия Финляндии, Норвегии, Швеции и Дании вместе взятые. В тот же год меня признали лучшим менеджером «Ауди» в Европе, подарили фирменные часы, ослепили белоснежными немецкими улыбками. Однако расслабиться я не мог себе позволить. Главная цель – продать 1000 автомобилей А8 – была пока не достигнута. И даже такими быстрыми темпами идти к ней предстояло долго. Чтобы ускориться, следовало понять про свой бизнес что-то такое, чего я пока не понимал.

Ген восьмой. Планируй или умри

«Как говорил гроссмейстер Тартаковер, уж лучше план плохой, чем никакого».

Когда ты молод, у тебя нет стремления к определенности. Ты слишком полагаешься на собственные силы и удачу. Идея, цель, страсть, энергия, команда – разве этого недостаточно? Вперед и с песней! Главное – ввязаться в драку.

С годами человек начинает больше ценить неочевидную силу простых и правильных вещей. Анализ, стратегия, система, планирование, отношения – все помогает добиться гораздо большего прогресса, не растрачивая энергию.

Это касается не только молодых людей, но и молодых компаний. Чем старше они становятся, тем большую роль начинает играть тонкое искусство определенности. В какой-то момент я понял, что главная сдерживающая дальнейший рост «Ауди Центра Таганка» сила – отсутствие ясного плана на отдаленное будущее. Да, я сотни раз слышал эту нехитрую мысль, но только теперь она предстала передо мной во всей своей очевидности.

Однажды я предложил партнерам и совладельцам собраться на внеплановый совет директоров и пообещал, что предложу на их рассмотрение пятилетний план нашего развития. Почему именно пятилетний? Ну, я же в Советском Союзе родился, что мне еще могло прийти в голову? Совладельцы дружно отреагировали красноречивым молчанием. На совет все-таки пришли, но мой доклад имел все шансы закончиться, не начавшись.

– Что? Какого развития?! На пять лет? Да ты в своем уме? Выбрось и забудь! – возмутился один совладелец. – Я не знаю, что в этой стране будет через пять дней, а ты хочешь какую-то туфту сейчас вручить про пятилетнее развитие.

Другой партнер был не столь категоричен:

– Я, в принципе, согласен с предыдущим оратором, но

почему бы не послушать? Мы разве куда-нибудь торопимся?

- А мне даже интересно, - поддержал третий. - Может, это все и фантазии, но, как говорится, мечтать не вредно. Давай, Володь, излагай.

- Излагаю. План на пять лет из пяти пунктов. Пункт первый - финансовый. Достичь рентабельности собственного капитала 25 % и выше.

- Вряд ли, конечно, у тебя получится, но цель хорошая. Тут даже обсуждать нечего. Принимаем единогласно.

- Цель вторая. Сейчас у нас всего один дилерский центр. Думаю, что нам вполне по силам довести их количество до шести. Заняться не только «Ауди», но и другими брендами.

- За пять лет?! Да кто тебе даст?! В Москве все лучшие площадки давно расхватали.

- Друзья, я же не предлагаю вводить наказания за невыполнение плана. Давайте попробуем наметить себе этот ориентир, а там уже будем изучать рынок, искать землю, вести переговоры с банками, представителями автоконцернов. Цель-то сама по себе хорошая?

- Да, цель хорошая. Ладно, пусть будет. Давай следующую.

- Третья цель. Я считаю, что у нас должны работать самые профессиональные продавцы, специалисты и менеджеры. Для этого нужно платить зарплаты выше рынка минимум на 5 %.

- Что?! Да с какой стати? Почему мы должны переплачивать огромные деньги? Пусть скажут спасибо, что мы платим не меньше других и вовремя.

- Тогда придется пересматривать рентабельность собственного капитала. Ведь 25 % - очень много. Чтобы достичь такого показателя, нам нужен спецназ, а не просто «рабочая сила». Если мы будем экономить на людях, неизбежно придется скорректировать и финансовый результат.

- Нет, рентабельность капитала мы уже утвердили, эта цель нам нравится. Ну хорошо, 5 % выше рынка – годится. Какой следующий пункт?

- Собрать клиентскую базу в 100 тысяч клиентов.

- Замечательно. Пятый пункт?

- Провести оцифровку компании. Все основные бизнес-процессы нужно автоматизировать. Потребуется расходу на корпоративную ИТ-систему.

- Ладно, – сдались мои партнеры. – Утверждаем.

Так у нас появился первый стратегический план. Эти пять целей мы каскадировали на каждый год до каждого сотрудника. И дальше стали происходить удивительные вещи. Работали вроде бы как раньше – так же много и так же добросовестно. Но если до сих пор было ощущение, что мы изо всех сил бежим лишь для того, чтобы оставаться на месте, то теперь при тех же самых усилиях началось осмысленное движение вперед.

Этому явлению есть понятное, научное объяснение. Наверняка вы наблюдали его в своей повседневной жизни. У вас есть дети? Помните те девять месяцев, когда вы со своей(им) супругой(ом) ждали ребенка? Мир перед вами вдруг предстал совсем в ином свете. Вы стали замечать, как много вокруг мамочек с колясками. Обращать внимание на детские площадки во дворах и их качество. Вы наконец-то разглядели, что в 500 метрах от вашего дома есть детский сад. Вы непроизвольно вдруг проанализировали все возможности, которые вам пригодятся, когда появится ваш малыш.

У вас нет детей? Хорошо, есть машина. Помните, как вы себя чувствовали, когда поняли, какую именно марку и модель хотите купить? Ваш взгляд стал цепляться за все аналогичные машины на улице. Вы обращали внимание даже на лицо водителя, который в ней сидит: довольно ли оно, что выражает?

Все это и многое другое – эффект планирования. Вы поставили себе цель и решили ее достичь, и теперь весь мир как будто начинает подбрасывать вам возможности.

Этот эффект давно замечен и описан учеными. Специалисты подсчитали, что, когда вы планируете свои действия, шансы выполнения задач увеличиваются на 30 %. Никакой мистики, всего лишь психология, помноженная на математику. Вы постоянно думаете о своих целях, соответствующим образом фильтруете информацию, настраиваете себя на нужный лад, не пропускаете возможности, которых раньше не замечали, поэтому сама вероятность точных и правильных действий естественным образом увеличивается.

Такое стало происходить и с нами. Раньше мы просто дело делали, разговоры разговаривали, на совещаниях совещались и очень часто тонули в собственной многозадачности. Теперь у нас появились приоритеты, мы перестали делать много лишнего, и за счет этого темпы роста увеличились.

Через пять лет мы достигли всего, что наметили, а по некоторым направлениям даже перевыполнили план. У нас появилась клиентская база из 102 тысяч человек. Мы открыли еще пять дилерских центров и стали дилерами «Опеля», «Шкоды», «Ниссана», построили «Ауди Центр Варшава». Взялись даже за «Фиат» с «Альфа-Ромео», но потом пришлось отступить и списать убытки на 560 тысяч долларов. Однако даже это не помешало нам выполнить намеченный показатель по рентабельности собственного капитала в 25 %.

Четкое понимание цели, системы управления, особенно системы планирования и контроля, позволяют эффективно управлять растущим бизнесом и всегда быть на коне. Я теперь был и гендиректором «Ауди Центр Таганка», и гендиректором «Ауди Центр Варшава», и первым руководителем группы компаний «АвтоСпецЦентр». И вот однажды мои друзья-партнеры говорят: «Слушай, а ведь пятилетка прошла. Где план на следующую?» – «А что, нужно?» – «Конечно!»

И я сделал план на вторую пятилетку. Его мы тоже выполнили, правда, с опозданием на год – из-за кризиса. Умение корректировать задачи в соответствии с меняющейся реальностью – часть искусства планирования. Будущее – всегда территория непредсказуемости, не нужно

загонять его в железобетонные схемы. Прогнозировать можно в лучшем случае 60 % усилий, остальные 40 оставлять на непредвиденные обстоятельства. Иначе мы постоянно будем находиться в состоянии стресса, малейшая неудача легко выбьет из седла.

Хороших планов не бывает, любая попытка со стопроцентной вероятностью угадать будущее обречена на неудачу, что говорит лишь о том, что само по себе планирование важнее выполнения плана. Если ты не занимаешься планированием, значит, ты не менеджер, а если у твоей компании вообще нет никакого плана, то у тебя нет бизнеса, а есть некий порочный круг случайных усилий. Это бездонный источник неэффективности. И бег по такому кругу в конце концов приведет к катастрофическим последствиям.

Большинству читателей едва ли о чем-то скажет словосочетание «рязанское чудо». Между тем это одна из крупнейших экономических афер хрущевской эпохи. В 1957 году Никита Сергеевич выдвинул два знаменитых лозунга: «Догоним и перегоним Америку!» и «Построим коммунизм к 1980 году!» С точки зрения менеджмента не самые плохие цели – наглые, белые и пушистые. Но дальше их нужно было грамотно каскадировать, и вот тут вместо грамотных управленческих действий началась кампанейщина. Хрущев потребовал за три года утроить производство мяса в стране. Специалисты единогласно утверждали, что это невозможно, но генсек настаивал. Желая выслужиться, на его призыв откликнулся первый секретарь Рязанского обкома Алексей Ларионов, по нынешним временам губернатор. Он выступил в газете «Правда» с заявлением, что выполнит и перевыполнит задание партии. И слово сдержал: в 1960 году Рязанская область сдала в «закрома Родины» в три раза больше мяса, чем в предыдущем. Ларионову дали Звезду Героя Социалистического Труда. Хрущев на каждом выступлении приводил его в пример. Действительно, разве не образец для подражания? Сделал невозможное, достиг невероятного результата, суперменеджер!

Однако наступил следующий год, и Рязань провалилась по всем показателям. Почему? Выяснилось, что секрет «экономического чуда» прост: Ларионов дал указание

забить почти весь скот в колхозах области. Указание выполнили, но мяса все равно не хватало. Тогда решили закупать скот в соседних областях. Деньги кончились, а мяса все равно недостаточно. И чиновник распорядился конфисковать коров из личных подсобных хозяйств. Тем самым советские «эффективные менеджеры» на 65 % уменьшили дойное стадо и настроили против себя все население. В результате упала производительность труда, и область обвалилась не только по мясу, но и по зерну. Закончилась эта история трагически. В том же году Алексей Ларионов застрелился.

Сегодня на дворе не социализм, а капитализм, но многие менеджеры поступают точно так же, благо возможности для подобных манипуляций остались. Ведь можно показать в этом году сумасшедшую чистую прибыль, например за счет сокращения рекламных расходов, выплаты декабрьской зарплаты в январе, замораживания расчетов с поставщиками. Разумеется, не для того, чтобы получить Звезду Героя, а ради личного годового бонуса. Все это аукнется тяжким похмельем: количество клиентов уменьшится, поставщики введут режим предоплаты, сотрудники будут демотивированы. Но ведь и пускать себе пулю в лоб сегодня не принято. В худшем случае придется пересест из одного мягкого кожаного кресла в другое, да еще прихватить с собой золотой парашют.

«Бухгалтеры смотрят в прошлое, предприниматели угадывают будущее, а менеджеры занимаются настоящим» – так считал основатель компании Kinko's Пол Орфала. Я бы уточнил: чем бы мы ни занимались – продажей машин, строительством космических ракет, разработкой софта или доставкой пиццы, – мы, генеральные директора предприятий, заняты одной и той же работой – создаем из будущего настоящее. Из неопределенности делаем реальность. И планирование – главный инструмент такого превращения. Как только ты начинаешь планировать, то снижаешь уровень неопределенности, устраняешь барьер между сегодняшним днем и завтрашним. Ты придумываешь будущее и начинаешь его осуществлять. Включаешь воображение, а ведь еще великий Эйнштейн сказал, что воображение важнее знаний.

Мозг боится всего нового, всего неизвестного.

Планирование этот страх сводит к минимуму. Сначала у вас, а потом и у ваших сотрудников. Каждый специалист в компании должен иметь плановые персональные задания (ППЗ) на следующий месяц. Если хоть кто-то их не знает – минус вашей эффективности. Однажды к нам приехала консалтинговая компания. Ее специалисты опросили весь наш коллектив и пришли в восторг: «У вас 93 % сотрудников знают свои плановые персональные задания на месяц! Мы такого нигде не видели! До сих пор лучший показатель был в Австрии. Там только 46 % могли ответить на этот вопрос». Но они еще больше удивились, когда услышали мою реакцию: «Как 93 %?! Получается, что целых 15 человек не знают свои планы на месяц! ЧП!»

Из всех пяти выполненных пунктов нашей первой пятилетки я бы хотел подробнее остановиться на последнем. Никакие планы невозможно претворить в жизнь, никакой менеджмент не может быть эффективным, если компания не оцифрована. У любого гендиректора, как у водителя автомобиля, должна быть перед глазами приборная панель, а в руках – руль. Иначе он на первом же повороте вылетит в кювет.

Ген девятый. Анализируй и оцифровывай

«Язык бизнеса – это цифра. Ты можешь изменить лишь то, что можешь посчитать».

Помните, была такая компания – «Инком-Авто»? Сильная, прорывная, дерзкая. 49 дилерских центров в России и на Украине. Входила в тройку крупнейших на постсоветском пространстве. Ее владельца и генерального директора Дмитрия Козловского я знал лично: сильный менеджер, талантливый предприниматель. Он стремительно развивался, покупал дилерские предприятия и быстро строил новые. Разумеется, ему требовались заемные средства. Как писали в прессе, своих у Димы было 130 миллионов долларов, а кредитов он набрал еще на 650 миллионов в семи разных банках. И уже вел с иностранными покупателями переговоры о продаже компании. Но тут случился 2008 год. Выручка упала, прибыли стало не хватать даже на платежи по кредитам. Разумеется, тут же эти семь банков разорвали «Инком-Авто» в клочья.

Из этой истории можно сделать вывод, что владельцу «Инком-Авто» не повезло. Не будь кризиса или случись он чуть позже, Козловский продал бы свою компанию иностранцу, и сейчас его портрет украшал бы верхние строчки списка «Форбс». Однако для опытного менеджера совершенно очевидно, что эта катастрофа абсолютно закономерна. Дима решил очень сильно рискнуть и поэтому стал игнорировать цифры. Особенно один наиважнейший показатель: соотношение долга компании и показателя *EBITDA* (прибыль до расчета налогов, процентов по кредитам и амортизации). Если долг превышает ее в три раза – жить можно. Если в пять раз – можно, но осторожно. А если больше – считай, что твоей компанией уже управляет банк. Малейшая оплошность, случайный кассовый разрыв или задержка платежа – и ты банкрот.

Прошли те времена, когда можно было управлять бизнесом, полагаясь только на интуицию, понятия и договоренности. Помню, как в девяностые столкнулся с одним таким бизнесменом: «Чем занимаетесь?» – «Оптовая

торговля сигаретами». – «А какая у вас рентабельность, выручка?» – «Слушай, ты меня не грузи. У нас система безотказная, как Т-34. Мы впятером с пацанами скинулись по 2 миллиона долларов, наняли коммерса, и он нашим бизнесом занимается. Миллион на карман каждый месяц отдает». – «А отчетность? А эффективность? А оборачиваемость?» – «Слушай, ты опять меня грузишь! Если накосячит, ответит головой – вот и вся отчетность».

Сегодня такие мастодонты давно вымерли, а время «безотказных систем» прошло. Летчик-ас хорош на войне, но за штурвалом пассажирских «Боингов» должны сидеть спокойные ребята, которые умеют предвидеть все опасности и заранее их избегать. Мы управляем предприятиями только на основе ключевых показателей. И анализом этих показателей нужно заниматься каждый день. Если у тебя нет показателей, то нет и бизнеса. Потому что ты можешь изменить только то, что можешь посчитать.

«Союз композиторов» – это сообщество людей, в распоряжении которых есть семь нот. «Союз писателей» – это сообщество людей, в распоряжении которых 33 буквы. У нас – союз менеджеров. Мы общаемся друг с другом языком цифр. Использовать слова в нашем деле ненадежно. Слова врут. Цифры, конечно, тоже врут, но гораздо меньше. Цифры можно проверить. Они конкретны и доходчивы. Их намного труднее интерпретировать.

Словами легко обмануть человека, даже ни разу не солгав. Одна моя знакомая недавно пожаловалась на своего сына: представляешь, какой хитрый! Я его каждый день спрашиваю после школы: «Как дела?» – «Все отлично!» Ну, отлично, так отлично. Кончается четверть – а у него одни тройки, меня в школу вызывают. «Что ж ты, – говорю, – не сказал мне, что у тебя одни тройки?!» – «А ты не спрашивала». – «Как не спрашивала?!» – «Ты спрашивала, как у меня дела, а не какие у меня оценки. Оценки у меня плохие. А дела отлично!»

Как вы думаете, сколько раз в день генерального директора обманывают его коллеги, партнеры, поставщики? Конечно, это зависит от масштаба компании, но хотя бы примерно? Когда я задаю такой вопрос на своих мастер-классах, редко

кто осмеливается назвать цифру больше десяти. И все округляют глаза, когда узнают, что, по подсчетам экспертов, гендиректора обманывают в среднем... 200 раз в день!

Не может быть? Сначала я тоже не поверил. А потом стал анализировать свои коммуникации в компании и теперь готов согласиться, что количество ложных сообщений, которые каждый день получает гендиректор крупного предприятия, совершенно точно можно измерить трехзначной цифрой. Чаще всего это даже не намеренная ложь, а так, автоматическая. «Я не знаю», сказанное на совещании, – почти всегда обман. «Все в порядке» – почти всегда обман. Даже просто молчание в ответ на поставленный вопрос – обман.

Бизнес говорит на языке цифр. А цифры – прежде всего ответственность. Поэтому цифры у нас никто не любит. Когда начинаешь оцифровывать компанию, первая реакция коллектива примерно такая: «Зачем?! Это формализм! Вы же видите – мы и так работаем как папы Карлы и мамы Клары! Не учите нас жить, лучше помогите материально!»

Но мне не нужна «и так работа». Мне нужны запланированные результаты. А результат нельзя описать словами. Его можно только посчитать.

В 2002 году первым в России я внедрил на своем предприятии систему сбалансированных показателей Нортана и Каплана и до сих пор очень доволен: работает просто, четко и безотказно. Она помогла оцифровать компанию насквозь – от парковщика до гендиректора. Ни у кого теперь нет «просто работы». Все 100 % нашего коллектива давно имеют ключевые показатели. Каждый знает, что должен сделать в течение месяца и какого результата достичь.

Никакие запасы энергии и интеллекта не помогут вывести компанию на следующий уровень, если не покориться Ее Величеству Цифре. Я долго приучал своих сотрудников к такой нехитрой мысли. Раньше наши ежеквартальные отчеты выглядели так: мы целый день сидим, и каждый руководитель повествует минут сорок о том, как его подразделение героически работало все эти три месяца.

Потом ты начинаешь клещами вытаскивать из них правду, высветлять серые зоны, выяснять, почему же результаты общей работы не так замечательны, как хотелось бы. В ответ начинается перебранка между департаментами, поток оправданий и взаимных обвинений. Отдел продаж с отделом маркетинга еще месяц потом не здороваются. Домой после такого совещания едешь с распухшей головой, а завтра предстоит вторая часть Мерлезонского балета, потому что сегодня и половины вопросов обсудить не успели.

Поначалу мне не хватало компетенции, чтобы прекратить этот словесный бардак. В России начала нулевых учиться искусству налаживать процессы было не у кого. И я стал посматривать в сторону Германии.

Однажды я позвонил в концерн «Ауди» и попросил дать координаты лучшего дилерского центра, в котором можно набраться опыта. Приезжаю. Нас встречает собственник, с ним управляющий директор. Провели экскурсию, все рассказали и показали, сели пить чай. Закидываю удочку: «За экскурсию спасибо, но очень хотелось бы копнуть глубже. Посмотреть, как у вас структура выстроена, как регламенты работают. Можете дать материалы? Мы же все равно не конкуренты: вы здесь, а я в России». Собственник качает головой: «Найн, это коммерческая тайна, только для служебного пользования». Ладно, нет так нет. Сидим, пьем чай дальше, собственник выходит по делу, и я спрашиваю управляющего: «А какой тут у вас лучший ресторан в городе?» – «Такой-то». – «А можно сегодня вечером вас с супругой пригласить туда на ужин?» – «Ну, почему бы и нет, ресторан – дело хорошее». Вечером мы посидели в ресторане, попили пива, съели рульку, нашли общий язык. «Ладно, – говорит немец, – приезжай завтра в 8.15. Шеф придет в девять, мы должны все успеть».

Разумеется, я был на месте уже полвосьмого! Привез на родину все эти документы, тут же отдал для перевода нашему руководителю сервиса Сергею Игнатову: он в совершенстве знает немецкий. И стал внедрять регламенты, структуру, мотивацию. Благодаря этой поездке я сэкономил уйму времени. А если бы оттачивал эти процессы самостоятельно, потратил бы года три. Вскоре мы очень своевременно внедрили систему

автоматизации. Правда, тут произошла осечка, даже две. Сначала мы погнались за дешевизной и заключили договор с системой «Великолепная семерка»: стартовые вложения минимальные, но потом ты «попадаешь на иглу», платить приходится за каждый чих. Мы ушли в 1С. Там все надежнее и честнее, но в конце концов мы пришли к выводу, что идеальных систем на все случаи жизни не бывает, и решили разработать свою. У нас работает замечательный и умный руководитель Леонид Леин. Я его называл «Наш Билл Гейтс». Он со своей командой создал систему «Аскада», которая считала более 3000 показателей. На мой взгляд, это лучшая информационная система в автомобильной отрасли, нам до сих пор завидуют наши друзья-конкуренты. Но всем, кто желает повторить наш опыт, даю ценный совет: если вы делаете ставку на собственную программу, не ограничивайтесь одним специалистом, который ее обслуживает. Держите при нем помощника, а лучше двух. Иначе ваш шаман-сисадмин окажется незаменимым и в любой момент может назначить ренту за свою уникальную компетенцию.

Как только компанию таким образом оцифровали, жизнь изменилась до неузнаваемости. Это было похоже на то, как если бы я пересел со старой «копейки» на новую иномарку. Те же ежеквартальные отчеты мы теперь проводим за два часа. План/факт, план/факт, план/факт – все четко и понятно. У каждого есть персональные задачи, ключевые показатели, а система выдает результаты, спорить с которыми бессмысленно. Сразу видно, кто чего достиг и кто в чем недоработал. Если же участник совещания теперь пытается говорить больше пяти минут, не называя ни одной цифры, я вежливо посылаю такого человека на... телеграф – единственное предприятие, где платят за слова.

Впрочем, когда цифр становится слишком много, это ничуть не лучше, чем когда их слишком мало. Чтобы цифры помогали, а не мешали, ими нужно уметь пользоваться.

Рабочих показателей на любом крупном предприятии сегодня столько, что в них можно утонуть. Разумеется, руководителю совершенно не обязательно ежедневно все перебирать, как Золушка фасоль. Для эффективного

управления достаточно показателей ключевых. То есть тех, которые дают прибавочную стоимость и приносят успех. Я, например, будучи гендиректором компании с годовым оборотом в 9 миллиардов рублей, каждый день анализировал порядка 100–120 показателей, отвечал за 59, а на девять из них была заточена моя личная мотивация.

Как анализировал? Очень просто. Наша система похожа на светофор, все показатели делились на зеленые, желтые и красные. Если я видел зеленый свет, даже не смотрел на цифры, ехал дальше. Если желтый – в начале месяца не спешил делать выводы, но если к середине на его месте не появлялся зеленый, начинал анализировать причины и делать выводы. Красный цвет – это сигнал тревоги. Тут надо проваливаться вниз и по рабочим показателям выяснять, что произошло, а затем принимать меры.

В начале месяца я занимаюсь анализом 15–20 минут с утра. В середине – уже минут сорок. А в последнюю неделю – очень активно. И утром, и вечером. Планы мы себе всегда ставили жесткие, так что если в месяце 31 день – это считалось праздником. А если 30-е или 31-е число выдавалось на субботу-воскресенье, то вся вторая половина месяца была очень напряженная, поскольку слишком велики шансы план завалить.

Для чего нужна диагностика? Для того чтобы вовремя определить тенденцию развития ситуации.

Есть три типа тенденции и три варианта реакции на них.

Первая – позитивная. Показатель растет, люди работают эффективно. Какое действие нужно предпринимать в ответ? Очень простое – не мешать. Ни в коем случае не нужно реагировать по принципу: о, раз такое дело, давайте и еще это замутим! Замутили – ой, а почему оно вниз поползло? А потому что ты вмешался! Максимум, чем можно помочь позитивной динамике, да и то осторожно, – подбросить ресурсов, чтобы ее усилить. Я это называю «натирайте бабушкино серебро». Чем больше натираешь – тем больше оно блестит.

Вторая тенденция – никакая. Показатели замерли на месте: и не растут, и не падают. Ситуация очень опасная, и

не нужно обманывать себя тем, что это состояние стабильности. Никакой стабильности в бизнесе не бывает в принципе, это миф для ленивых управленцев. Любое предприятие находится в двух взаимоисключающих состояниях: либо растет, либо деградирует. И отсутствие положительной динамики – деградация. Рост должен быть постоянным – это ключевым образом влияет и на финансовое состояние бизнеса, и на психологическую погоду в коллективе. Поэтому, как только вы видите отсутствие положительной динамики, нужно проанализировать ситуацию и первым делом понять, в чем причина такого «штиля». Организовать мозговой штурм, изучить конкурентов, провести опрос потребителей. Собрать как можно больше данных, чтобы наметить план роста и принять решение.

Наконец, третья тенденция – падение. Вот только не надо сразу включать сирену, наваливаться на проблему всем миром и рассчитывать на то, что идущая вниз кривая легко вырулит на параболу. Сразу выйти из падения в рост не получается почти никогда, а если и получится, то такой рост, скорее всего, не будет устойчивым и вскоре снова сменится падением. Надо запастись терпением и действовать поэтапно. Для начала принять меры, чтобы падение сменилось тенденцией номер два – отсутствием роста. В таком состоянии можно находиться неделю, месяц, два – в зависимости от свойств продукта и масштаба предприятия. За это время вы должны проанализировать причины проблемы, составить план возвращения к устойчивому росту и выйти из пике.

Цифры не только помогают бороться с иллюзиями и ложью. Не только успокаивают и предотвращают авралы и панику. Они еще экономят уйму времени. Раньше моя жизнь представляла собой бесконечный марафон коллективных совещаний. Теперь я почти забыл, что это такое. Архитектура моей рабочей недели стала выглядеть так.

Понедельник. День финансов. Я приглашаю на разговор финансового менеджера Нину Серебрякову. Все, что касается денег, она знает как свои пять пальцев. Больше я в этот день никого не трогаю. Мы сидим, пьем чай, анализируем показатели. А если все они в зеленом цвете,

обсуждаем перспективы. У нашего финансиста есть дополнительный *KPI*: каждый понедельник Нина должна сделать одно предложение по оптимизации затрат. Отсюда не следует, что я сразу побегу его применять. Мне оно нужно лишь как пища для размышлений и способ держать в тонусе самого финансиста. В результате получается 48 предложений за год. А за пять лет – 240. Массив? Массив. Даже если я внедрю лишь половину, уже получу хороший эффект.

Вторник. День отдела продаж. Анализируем показатели. Больше я никого не трогаю. У меня в этот день всего одно рабочее совещание, но к нему основательно готовлюсь и я, и руководитель отдела.

Среда. День маркетолога. За 15 лет моей работы гендиректором «Ауди Центра Таганка» мне довелось поработать с сильнейшими специалистами в этой области. Сначала великолепная Наташа Уралова, потом схватывающий все на лету Антон Соколов, затем профессионал, интеллектual Мария Герасимова. Но даже при обороте 260 миллионов долларов у меня в компании работал всего один маркетолог. Все удивлялись: почему так мало? Да потому что все остальные директора тоже являлись маркетологами. Думать о том, как привлечь клиента, было ключевой задачей всех и каждого. Я сам прочел более 30 книг о маркетинге, пока наконец понял, что это за наука. Поэтому мы с моими специалистами общались на эту тему фактически на равных. Больше я в этот день никого не трогаю.

Четверг – день сервиса. У меня в гостях руководство отдела послепродажного обслуживания. Анализируем их показатели. Все остальные работают по своим планам.

Пятница – вообще никаких совещаний.

Конечно, это расписание не тождественно моему рабочему графику. Оно отражает лишь ту часть работы, которая касается контактов с ключевыми сотрудниками. Срочные вопросы, а они есть всегда, решались быстро и оперативно. У генерального директора много других важных дел и обязанностей. И одно из них – постоянно выстраивать отношения с собственником. К сожалению, эта сфера

деятельности до конца оцифровке не поддается.

Ген десятый. Выращивай в себе самурая

«Решения собственника только выполняются. Не согласен – уходи».

Однажды вызывает меня к себе наш главный акционер:

– Слушай, как ты работаешь? У тебя ведь ни в одном отделе нет доверенных лиц.

– В смысле?

– Ну, своих людей.

– У меня все люди свои.

– Ты что, правда не понимаешь? Я имею в виду таких людей, которые будут к тебе каждый месяц приходить и докладывать обстановку.

– А зачем?

– Чтобы ты знал, что происходит в компании.

– Я и так знаю, что происходит в компании. У меня есть цифры. Если что-то где-то идет не так, это сразу видно по результатам.

– Цифры – фигня. Ты должен знать, о чем они говорят, что про тебя думают, какие у них отношения друг с другом.

– Если бы они про меня что-то не то думали или у них был бы раздор между собой, это давно отразилось бы на показателях. А «шестерок» заводить я не стану, это ломает всю систему управления. Если ты считаешь иначе, тогда садись и рули по-своему.

В общем, мы с главным акционером друг друга не поняли. Он отступил, но лишь для того, чтобы пойти обходным путем. Устроил на предприятие слесарем своего шофера. Раз в месяц вызывал его в кабинет для «дачи показаний». Тот имел жалкий вид: видимо, сам был не рад своей миссии. Все в коллективе быстро смекнули, чем он занимается, и попросту стали обходить его стороной. Через восемь месяцев этот человек уволился по собственному

желанию, причем искреннему.

Но «строительство КГБ» не закончилось. Главный акционер стал устанавливать собственные отношения с сотрудниками, выдергивал их к себе в кабинет, пытался вербовать, устраивал «допросы». Люди тут же приходили ко мне: «Владимир Николаевич, а нельзя ли нас как-то оградить от этих глупостей? И ладно бы ему правда была нужна. А то ведь мы говорим ему, что у нас все хорошо, а он не верит: “Хорошее я и так знаю, ты давай лучше про плохое”».

Пришлось еще раз поговорить с главным акционером, теперь уже более принципиально. «Глупости» прекратились, по крайней мере я с ними больше не сталкивался.

Но мне проще: я все-таки и сам был акционером, хоть и не главным. Имел долю в этой компании, в любой момент мог созвать совет директоров и поставить вопрос на общее обсуждение, ведь разрушительные действия одного собственника наносят ущерб всем.

А если бы я был просто наемным генеральным директором, что тогда? Одно из двух: либо убедить акционера отказаться от неправильных действий, либо написать заявление по собственному желанию.

Потому что решения собственника только выполняются. Это закон. Не согласен – уходи в другую компанию. Или создавай свою и сам становись собственником.

Акционер может быть тысячу раз неправ. Он может быть негодяем, самодуром, подкаблучником. Отстать от жизни, переоценить свои возможности, стать жертвой манипуляции. Может вступить в тоталитарную секту, завязнуть в кризисе среднего возраста или впасть в старческий маразм. Но компания его, а не твоя, и только он будет платить за все риски. Поэтому и решение принимать ему и только ему.

Наконец, ты и сам можешь заблуждаться. А что если это ты, а не он отстал от жизни, стал жертвой манипуляции или недооценил возможности шефа? Когда Стив Джобс заставил всю свою компанию разрабатывать «телефон с

одной кнопкой», на него тоже смотрели как на сумасшедшего. И кто в итоге оказался прав?

Менеджер как сталкер, как наемный проводник, как капитан корабля, который помогает путешественнику пройти кратчайшим путем из точки А в другую точку. Будет ли это точка В, С или У, решать только самому путешественнику. Если же сталкер уверен, что цель маршрута недостижима, что ему предлагают идти на верную гибель, он всегда может отказаться.

Но, разумеется, пока решение не принято, на него можно и нужно влиять. Честно высказывать собственную точку зрения, выдвигать альтернативные предложения, заявлять о своих планах, если неверное решение все-таки принято. Большинство собственников люди неглупые, иначе не стали бы собственниками. Им свойственно прислушиваться к мнению людей, которых они уважают. Дураки в бизнесе вообще долго не живут, да и идиотов на планете Земля, как я уже говорил, всего 2 %. Но, если ваши доводы не возымели действия и акционер все-таки принимает свое решение, у вас только два пути: либо покинуть борт корабля, либо честно служить дальше и сделать все, чтобы намеченные планы осуществились.

Как-то приехал ко мне друг из Волгограда за советом. Он там работает генеральным директором одного дилерского предприятия. Несколько лет назад собственник поставил ему задачу: «Построй автостанцию на 50 рабочих мест. А потом будешь сам ею управлять. Мне 50 лет, хочу иметь 50 подъемников». И дал денег. Друг построил огромную станцию, получил несколько франшиз, сделал бизнес-план, вывел срок окупаемости – минимум 12 лет. Но собственника бизнес-план не устроил: «Мне шестой десяток, я не могу так долго деньги морозить». И дает ему контракт, где прописан срок окупаемости вдвое меньше. Получится – будет бонус, не получится – штрафные санкции. «И что теперь делать?» – спрашивает друг. А что можно сделать? Тут только два пути: либо убедить собственника, что шесть лет нереально, либо писать заявление. И еще третий: разделить с ним все риски и вместе прорываться с боем к поставленной цели.

Помните капитана Смоллетта из романа «Остров

сокровищ»? Когда на борт поднимается предводитель экспедиции мистер Трелони, человек недалекого ума и избыточного самолюбия, капитан произносит следующий монолог: «Вот что, сэр! Я буду говорить с вами откровенно. Мне не нравится эта экспедиция. Мне не нравится эта команда. И вообще. Хотя я и капитан, я не спрашиваю вас о цели нашего путешествия. Однако последний матрос на судне знает, что мы едем искать сокровища. Не нравится мне все это, сэр!»

А потом капитан Смоллетт отдает честь и отправляется добросовестно выполнять свои прямые обязанности. И, как мы все помним, несмотря на ошибки и глупости, совершенные акционерами этого предприятия, сокровища все-таки были найдены, а пираты – побеждены.

Нет ничего хуже, чем на совете директоров поддакивать акционерам, а потом за глаза их костерить и разлагать тем самым коллектив. Генеральный директор, который не уважает решение собственника и остается в компании исключительно из паразитических соображений, жалок. И даже если его тактика срабатывает, даже если глупое решение, которое принял акционер, «как-нибудь само рассосется», все равно такой менеджер никогда не достигнет по-настоящему больших высот и результатов.

Как вообще должны строиться отношения между собственником и менеджментом? В России правила этой игры до конца не сложились. Русский капитализм слишком молод, у нас в большинстве случаев собственники и генеральные директора – одни и те же люди. И я считаю, это правильно. Но никто из них не молодеет, поколение предпринимателей первой волны приближается к преклонному возрасту, и все острее встает вопрос, в чье управление отдать свои активы. Детям? А если природа решила на них отдохнуть? Менеджерам? А кто гарантирует их порядочность и эффективность? В этой ситуации мысли о том, чтобы отдать все свое состояние на благотворительность, выглядят не такими уж и сумасбродными. По крайней мере, войдешь в историю страны как великий филантроп, а не как строитель бизнес-империи, которую потом пустили по ветру дети и наемники.

Что вообще нужно собственнику от генерального директора? И наоборот, гендиректору от собственника?

Когда я задаю такой вопрос на мастер-классах, большинство участников отвечают фразами из резюме: знание отрасли, опыт, профессионализм, хорошее образование. Все это, конечно, необходимо, но гораздо важнее профессиональных навыков и для собственника, и для гендиректора личные качества. Честность, открытость, порядочность, целеустремленность, умение договариваться и держать слово.

Корпоративные отношения во многом похожи на семейные. Женщина в браке не обязательно должна быть профессиональным поваром или швеей, гораздо важнее, чтобы она была любящей женой и матерью. Равно как и мужу простят неумение самостоятельно отремонтировать автомобиль или починить электропроводку. На первом месте в списке достоинств – чтобы не пил, не гулял и умел брать на себя ответственность.

Вступая в брак, молодожены, как правило, заключают негласный договор на основе знаний друг о друге. Если муж обещал стать президентом России, а через месяц после свадьбы залег с пивом на диван перед телевизором, ему не избежать претензий. Равно как и жене, которая до свадьбы строила из себя идеальную хозяйшку, а теперь не вылезает из мегамолов. В семейных отношениях главное – предсказуемость. В корпоративных – тоже.

Я знаю три типа взаимодействия между собственником и генеральным директором. Два хороших, один плохой.

Вариант первый, хороший. Собственник создал компанию, вложил деньги, нанял генерального директора, утвердил план развития – и отошел в сторону. Его интересуют только результаты. Раз в полгода он является на собрания акционеров и голосует по ключевым вопросам: дивиденды, план/факт, стратегия, инвестиции. Всё. В операционную деятельность не вмешивается.

Вариант второй, отличный. Собственник или группа акционеров сами работают в компании на ключевых позициях. Эти люди вникают во все аспекты операционной

деятельности компании, участвуют в принятии решений и несут за них персональную ответственность как менеджеры. Наемникам в такой обстановке работать несколько сложнее, но все равно этот вариант понятный, честный и, как показывает практика, очень даже эффективный.

Теперь вариант третий, отвратительный. И, к сожалению, распространенный в российской деловой культуре. Собственник ни за что не отвечает, но периодически во все вмешивается. Его шаловливые ручки очень хотят повертеть штурвал и понажимать на все кнопки сразу. Бизнес для него становится игрушкой, возможностью потешить собственное тщеславие. Если все идет хорошо – это всецело его заслуга. Если же начинаются проблемы – виноват менеджмент.

Как правило, такая болезнь поражает тех, кто стал владельцем актива в результате счастливой случайности, а таких примеров у нас в девяностые было предостаточно. Либо это случается с теми, кто сумел проявить себя на короткой дистанции в благоприятных экономических условиях нулевых годов, а для длинных усилий как личность пока не созрел. Наконец, так нередко ведут себя молодые наследники больших состояний, у которых гонора и энергии пока больше, чем опыта и ума.

Такой человек любит созывать бессмысленные совещания, раздавать всем подзатыльники и задания: делай так-то и не делай так-то. Когда же эти его «так-то и так-то» приводят к закономерным плачевным последствиям, он рвет и мечет: «Вы мне весь план завалили! Где найти толковых работников?!»

Самое неприятное, что такой человек очень любит перекладывать на свой менеджмент серьезные риски, вплоть до уголовных. На стол генеральному директору то и дело ложатся на подпись бумажки, от которых за версту разит криминалом. Подписывай или этот документ – или собственное заявление об уходе. Во втором случае теряешь работу, в первом – рискуешь сесть в тюрьму. Ведь случись что – собственник ни при чем, ответственность за эту подпись будешь нести только ты лично.

К такому человеку постоянно обращаются многочисленные друзья и родственники с просьбой о трудоустройстве. Отказать им он не может: «Я что, не хозяин собственного бизнеса?!» А когда сват-брат приходит в компанию, пусть даже на должность среднего звена, он начинает своим поведением развращать коллектив. В компании появляется альтернативный источник власти, что демотивирует людей, понижает производительность труда, подрывает управляемость бизнесом.

Конечно, это не только российская проблема. В Америке у собственников тоже есть друзья и родственники, и не все из них удачно трудоустроены. Но там более крепкая бизнес-культура, которая на эти случаи жизни уже выработала противоядие. Во-первых, в Америке считается нездоровым такому человеку просто-напросто отказать, и он отнесется к этому с пониманием, не станет твоим врагом на всю жизнь. Во-вторых, даже если бедного родственника берут в компанию, он, как правило, готовится к худшему. В американской культуре управления принято «бить своих, чтобы чужие боялись». Из такого человека делают мальчика на побегушках, по крайней мере на первых порах. Его гоняют и в хвост, и в гриву. Дают самые неприятные и унижительные поручения. За любые промахи устраивают публичные порки и казни. И если он сам не уволится, если выдержит все испытания, то может стать полноправным членом команды.

Ицхак Адизес, выдающийся исследователь бизнеса, в своей книге «Управление жизненным циклом корпораций» использует понятие «ловушка основателя». Человек, который смог создать компанию, в определенный момент становится главным препятствием для ее дальнейшего развития, а иногда и причиной гибели. Случается такое, как правило, если созданный им бизнес перерастает его самого. Команда управленцев под руководством грамотного гендиректора много работала, умнела, читала книжки, а основатель за это время в своем личностном росте очень сильно отстал. И теперь с ним невозможно даже говорить на одном языке: он не владеет нужным понятийным аппаратом. Если акционер достаточно мудр, чтобы осознать свою некомпетентность, он хотя бы не мешает своей команде. Если же он глуп и самолюбив, в нем может проснуться сильная ревность к успехам собственных

менеджеров. Ему захочется к этому успеху приобщиться. И акционер начинает вмешиваться в управление, раздавать интервью, а еще, чего доброго, уволит генерального директора, чтобы тот не затмевал его славы.

И тем не менее я повторю в третий раз: решения собственника только выполняются. Не нравится – уходи.

А если собственник требует от тебя нарушать следующую заповедь – уходи не оглядываясь.

Ген одиннадцатый. Либо ежик, либо колобок

«Работать в белую – глупо. Работать в серую – еще глупее».

Работал у нас как-то один нехороший человек руководителем ключевого подразделения. Не буду раскрывать его настоящего имени и фамилии. Назовем его условно Юрой. Мы с другими собственниками относились к нему хорошо, доверяли, и у нас на то были основания. Юра много работал, ставил перед собой амбициозные цели, поступил учиться на МВА, мы его даже записали в резерв на должность генерального директора нового дилерского центра, который в тот момент строили.

А пока он у нас занимался поставками запчастей по «серой» схеме. Да, да, по «серой». Запчасти настоящие, родные, но шли они в Россию обходными путями. Тогда многие дилеры этим грешили, и мы в том числе. Дело деликатное, но на Юру, как мы считали, можно положиться. Ему выделили бюджет, и он где-то закупал эти запчасти по более выгодным ценам. До поры до времени все были довольны.

Как известно, сапер ошибается не один раз, а два. Первый – когда соглашается идти в саперы. И лишь второй – когда подрывается на незамеченной mine. Моя главная ошибка состояла в том, что я вообще согласился на эту аферу. Такова была мораль эпохи: дают – бери, бьют – беги, но все равно это меня не оправдывает. А ошибка вторая – в том, что, согласившись на роль сапера, я потерял бдительность. Юре полностью доверяли акционеры, мне он тоже внушал доверие, и поэтому я его практически не контролировал.

И вот однажды ко приходит бухгалтер: «Владимир Николаевич, что-то у нас тут не сходится». Позвали аййтишника, стали копать и – опа! – накопили яму на миллион долларов. Выяснилось, что целых два года, пока Юра выполнял свою деликатную миссию, он воровал у нас деньги и химичил в отчетности. Мы его вызвали на разговор, он тут же во всем признался, пустил скупую крокодилью слезу, но на деятельное раскаяние идти не торопился. Деньги к тому времени обратил в

недвижимость, недвижимость переписал на родственников – в общем, выбить из него наворованное теперь можно было только незаконными методами, а он знал, что мы чтим Уголовный кодекс. Обращаться в правоохранительные органы тоже бессмысленно: тогда нам самим придется признаваться в своих «серых» схемах со всеми вытекающими последствиями. В общем, хитрый Юра все просчитал. Мы его, конечно, уволили, но даже «волчий билет» пришить не удалось – ограничились «собственным желанием». Я считаю, что с его стороны это был подлый поступок, а главное – глупый. На рынке среди людей, которые принимают решения, такая информация распространяется моментально. Имея блестящие перспективы, честным трудом он заработал бы гораздо больше, но предпочел урвать. Что ж, Бог ему судья!

Мы же с партнерами сели и стали думать, кто будет возмещать утраченный миллион. Вроде бы виноваты все: и «серую» схему утвердили единогласно, и Юре все вместе доверяли, но я понимал, что в первую очередь это мой косяк. Юра подчинялся непосредственно мне, и я должен был заметить его воровство не через два года, а через два месяца. Нельзя сказать, что партнеры на том совещании на меня как-то особо наезжали. Я мог бы, конечно, промолчать и уйти в несознанку или, наоборот, встать в позу. Мог бы, в конце концов, уволиться, оставив за собой долю в компании, а потом ее продать. Но я решил поступить самым неожиданным образом: взял всю вину на себя. Это произошло как-то даже неосознанно, инстинктивно, на генетическом уровне. Наверное, потому, что у настоящего руководителя где-то в структуре ДНК вписана информация: «Генеральный директор отвечает за все, что происходит в его компании. Даже если ты не виноват, ты все равно виноват».

Такое решение стоило мне один миллион долларов. Я их заплатил из собственного кармана. Наличными у меня такой суммы, конечно, не было, поэтому отдал ее акциями. Моя доля пропорционально уменьшилась, но в перспективе потеря полностью окупилась. Я остался у руля, обогащенный новым горьким опытом, и это позволило мне предпринять ряд действий, которые привели к значительному росту стоимости компании, а значит, и моей доли в ней.

Урок, который я извлек для себя, состоял вовсе не в том, что людям верить нельзя. Я понял, что стал жертвой мошенничества Юры потому, что попытался скрестить ужа с ежом. Мы давно оцифровали компанию, сделали ставку на работу системы и утратили навыки постоянного ручного контроля. И в то же время по-прежнему недоплачивали налоги, баловались конвертиками и были готовы ради сиюминутной прибыли пуститься в очередную авантюру. В общем, упражнялись в искусстве и рыбку съесть, и на велосипеде покататься. Когда я вывез из Германии управленческую документацию, то внедрил все, кроме главного. Я забыл, что у немцев все по-честному. По крайней мере, в отношениях с государством.

Поэтому прежде, чем отдать свой заслуженно потерянный миллион, я поставил перед акционерами условие: «Всё, ребята, больше мы “серыми” схемами не занимаемся. Отныне работаем только “в белую”. С сегодняшнего дня никаких леваков, никакой обналички, никаких конвертов. Согласны?»

Честно говоря, в тот момент некоторые из моих партнеров согласились бы простить мне даже миллион, лишь бы работать по-старому.

В тот же месяц мы перевели всю нашу систему управленческого учета из долларов в рубли, выкинули запасы конвертов для зарплат и начали платить все налоги.

Это были нулевые годы. Массовое переселение бизнеса из «черного» сектора в «серый» уже состоялось, но из «серого» в «белый» еще не началось. Наше решение вызвало на рынке снисходительные усмешки. Честно говоря, для нас оно тоже явилось скорее неизбежным злом, сильной платой за минимизацию рисков. Но чем дольше компания работала «в белую», тем больше я убеждался, что это не только спокойнее, но в конечном счете и выгоднее.

Жизнь «в серую» забирает у руководителей огромное количество энергии, которую можно обратить на развитие компании и с лихвой покрыть все издержки «белой жизни». Теперь я перестал тратить время, силы и

внимание на то, чтобы держать в голове все те хитрости, которыми мы занимались раньше. Больше времени начал уделять своим прямым обязанностям. Стал больше думать об эффективности управления, искал, находил и внедрял маленькие и большие усовершенствования – в результате компания становилась сильнее и рентабельнее.

«Серые» схемы требуют огромного количества лишней работы не только от первого лица, но и от всего коллектива. Особенно финансового блока. Найти схемы обналички, потерять на них несколько процентов, поехать за деньгами, нанять охрану, привезти, разложить по конвертам, в одном помещении хранить и в другом выдавать. Это же тоже затраты, не говоря о рисках. Отказавшись от них, мы смогли сократить несколько человек и сэкономить на зарплатном фонде.

Из нашей повседневной жизни ушла ложь, что оказало очень сильный оздоравливающий эффект на коллектив. Ведь как бы хорошо к тебе ни относились, но, если ты в интервью для СМИ говоришь о патриотизме и социальной ответственности, а потом суешь человеку зарплату в конверте, это само по себе отравляет рабочую атмосферу цинизмом и разлагает души. Сотрудник думает: если можно врать и воровать ему, то почему нельзя врать и воровать мне? И со спокойной душой врет и ворует. Как только мы вышли в «белый» сектор, логика «не мы такие, жизнь такая» перестала работать. Теперь, если ты воруюешь, объяснение только одно: ты вор. А жить, зная о себе такое, невыносимо. Неудивительно, что уровень воровства у нас радикально снизился в считанные месяцы.

Еще один бонус: по рынку пошел слух, что мы платим «белые» зарплаты, и к нам пошли лучшие специалисты. Таким образом, мы сэкономили и на HR'е. Раньше нам не всегда удавалось их переманить даже прибавкой к зарплате, а теперь они шли сами, не требуя повышения. На собеседованиях люди аргументировали свои действия так: «Я хочу к вам, потому что вы платите официально, а не в конвертах. Для меня это важно: я только что женился и хочу взять ипотеку». А те, кто постарше, выдвигали свои аргументы: «Мне уже за сорок, скоро пенсия, и я вдруг осознал, что почти всю жизнь проработал “в черную”. На что же я буду жить в старости?»

Все эти новые мелкие бонусы постепенно складываются в одно большое преимущество. В результате я понял, что работа «в черную» от работы «в белую» отличается вовсе не тем, что помогает сэкономить кучу денег за счет невыплаты налогов. Это две принципиально разные модели управления, и еще большой вопрос, какая из них выгоднее. «Черные» и «серые» схемы имеют свои серьезные издержки, а работа «в белую» дает неожиданные возможности для оптимизации и вообще делает менеджмент в полной мере искусством управления. У нас эта трансформация произвела такой эффект, будто мы до сих пор работали в темном помещении с потухшей лампочкой, а теперь нам наконец-то включили свет. И мы стали высвечивать все темные углы и вычищать всю пыль и грязь, которой раньше было не видно.

Некоторые мои знакомые уходят от налогов не из жадности, а по принципиальным соображениям. Они говорят так: «Я не хочу платить государству ни копейки, они там все равно все разворуют, я лучше на эти деньги благотворительностью займусь». Что ответить? Я и сам не питаю иллюзий насчет наших чиновников, но плачу налоги не ради государства, а потому что это мой личный выбор. Я хочу быть честным и порядочным перед самим собой. Я хочу учителю своего сына смотреть в глаза и знать, что я у него ничего не украл. Я хочу разговаривать с врачом и понимать, что не виноват в том, что у него зарплата маленькая. Я хочу военному, полицейскому, да и тому же чиновнику в любой момент с полным правом сказать: «Ты живешь на мои деньги». А кто ворует – это их выбор, и я не хочу ни во что вникать. Знаю одно: воровство – заведомо проигрышная стратегия, и как бы хорошо им сейчас ни жилось, посмотрим, что с этими людьми станет через 10–20 лет. Все наши поступки возвращаются – если не к нам, то к нашим детям. Примеров в новейшей истории России предостаточно.

Но главный ответ на вопрос, зачем я перевел бизнес «в белую», звучит так: чтобы выйти на новый уровень. «Черная» и «серая» модели управления конечны, и, пока от них не откажешься, никакими усилиями не пробьешь потолок возможностей. И если ты рассчитываешь когда-нибудь оказаться в высшей или даже средней лиге предпринимателей, тебе придется выйти из тени. До тех

пор пока ты в «серой» зоне, твой бизнес – это не бизнес, а так, промысел. Ты не можешь взять большой кредит, ты не можешь привлечь серьезные инвестиции, ты не в состоянии выстроить эффективное управление, ты даже продать свою компанию выгодно не можешь. Но главное – в «серой» зоне ты абсолютно незащищен.

«Белые» финансы – прежде всего твоя подушка безопасности. Невозможно собрать хороший урожай на минном поле. Слишком много рисков, за всеми не уследишь, где-нибудь да рванет, и ты в итоге потеряешь больше, чем сэкономил. Либо бухгалтерия запутается, либо собственный финансовый директор начнет шантажировать, либо рейдеры тобой заинтересуются. Теперь, слыша очередную новость о том, что у кого-то отнимают компанию, я уже понимаю, что за этим стоит. «Белый» бизнес отнять не так-то просто. А если у тебя все устроено полулегально, если ты с ног до головы замазан, если выбрал для себя лигу шулеров, то странно рассчитывать на честные правила игры.

К нам тоже заходили люди из ОБЭПа, и не раз. Мы были соседями. И маски-шоу я тоже пережил не однажды. И на встречу с каким-нибудь генералом приглашали чайку попить. Разумеется, начиналось с «предварительных ласк» – полупрозрачных намеков, как «нелегко, наверное, в России делать бизнес». В ответ я тоже как бы невзначай говорил о том, что «конечно, ужас, но все-таки не ужас-ужас-ужас, и вообще мы теперь абсолютно белая компания». «Да, ладно! – с прищуром улыбался генерал. – Вы платите все налоги? Быть такого не может! Ведь если платить все налоги – ты банкрот». – «Почему банкрот? У нас пока получается. Вот, смотрите», – и как только ты начинаешь рассказывать финансовые подробности, товарищ генерал тут же считывает, что ты говоришь правду: по твоим глазам, мимике, по твоей компетентности в этих вопросах. И знаете что? У него даже тон разговора меняется. Он начинает тебя уважать.

Он уже видит, что ты из другого сословия. Он уже понимает, что ты не его поля ягода. Уличные бандиты крышуют наркоторговцев и проституток и не лезут к серьезным бизнесменам. У государственных бандитов тоже есть свой лимит возможностей. Они обслуживают

полулегальный бизнес, и, как только ты из него уходишь, выпадаешь из их кормовой базы. Этот закон жизни нигде не прописан, но выполняется неукоснительно.

В конечном счете я пришел к выводу, что англичане абсолютно правы: *Honesty is the best policy* («Честность – лучшая политика»). И это касается не только финансов, а вообще всех сфер бизнеса. Еще пример из практики. После лондонской Олимпиады 2012 года Администрация Президента решила закупить для медалистов 123 автомобиля «Ауди». Мы, конечно, были рады. Продали их хоть и со скидкой, но получили большую выручку, торжественно вручили машины олимпийцам на Красной площади, это была хорошая реклама. А потом глава фонда, который собирал с предпринимателей деньги и перечислял их за наши машины, приглашает меня к себе в офис на рюмку кофе и говорит:

– Владимир Николаевич, ну как, вы довольны?

– Вполне.

– Прибыль, наверное, хорошая?

– Спасибо, не жалуемся.

– А как бы нам?

Пауза.

– Что как бы «нам»?

– Ну, где наш-то интерес во всем проекте?

И дальше товарищ намекает, что это, дескать, не корысти ради, а токмо волею одного большого человечка из Администрации Президента, который курировал данный проект.

В ответ я делаю лицо Форреста Гампа и отвечаю:

– Извините, но я взяток и откатов никому не плачу.

– Как?!

– Вот так.

Судя по выражению лица, в голове человека в тот момент все перевернулось. На следующей Олимпиаде олимпийцам дарили уже «Мерседесы». А через Олимпиаду – «БМВ».

Еще один пример. Приходит к нам женщина из налоговой. Плановая проверка. Проверяет день, два, неделю. Потом предлагает зайти в ее рабочую комнату. Я захожу, присаживаюсь, и вдруг налоговый достает заранее приготовленный лист бумаги с надписью: «Ничего не говорите, просто кивните головой: да или нет».

Вторая бумажка: «Купите клиентскую базу».

Третий: «Стоит 15 тысяч долларов».

Я ничего не говоря выхожу. Через час звонок. Звонит мужчина. Называет станцию метро, скульптуру, возле которой мы должны встретиться. Технология продумана и расписана. «Как я вас узнаю?» – спрашиваю. «Да я сам вас узнаю».

На дворе – вторая половина прошлого десятилетия. Большинство предпринимателей на моем месте отдали бы эту пятнашку: не бог весть какие деньги. Может быть, и я бы отдал, но к тому времени понял, что вступать в такие отношения невыгодно. Ты либо ежик, либо колобок, и колобок всегда проигрывает. В общем, не буду в подробностях рассказывать, что мы предприняли, но уже на следующей день этого инспектора из налоговой уволили.

Другой случай. Пришли пожарные, насчитали недостатки по 25 позициям, устранять – миллиона три придется вкладывать. Естественно, попросили взятку на порядок меньше. Мы отказались. Они стиснули зубы и стали ждать. По закону у нас есть три месяца на устранение недостатков. Прощаясь, они поинтересовались: «Вы что, правда исправлять все это будете?!» – «А как же! Конечно, будем». Через три месяца приходят – придраться не к чему. Инспектор уходил ошарашенный: «Вы что, дураки?! Столько денег потратили! Мы же у вас в 10 раз меньше просили!»

Лучший метод борьбы с «государственными бандитами» – максимальная формализация отношений. Не верьте, когда

говорят, что там, наверху, все прогнило. 90 % неуставных отношений, с которыми сталкивается бизнесмен, – это самодеятельность чиновников среднего уровня. Бороться с этим можно и нужно. Причем их же бюрократическими методами: формальность, формальность и еще раз формальность. Не знаешь, как поступить, – поступай по закону.

Дошло до того, что мы стали «ежиками» даже в мелочах. Однажды пришел к нам Роспотребнадзор. Две такие бойкие тетушки: «Где тут у вас уголок потребителя? А книга жалоб?! Сертификаты, пожалуйста! Ой, а можно кофейку у вас попросить?» Приносим. «Ой, а можно пообедать?!» Ну хорошо, пообедайте. «А поужинать?!» Вечером они уже попросили отвезти их домой на наших машинах. И так два дня: чай-кофе, обед-ужин, VIP-доставка по домам. Причем ладно бы вежливо, а то в приказном порядке.

Но они не знали, с кем связались. Как только проверка закончилась, я посоветовался с юристом, попросил бухгалтера выписать счет и подписал письмо их начальству: «Уважаемый такой-то. Ваши коллеги работали у нас в такие-то даты. Выпили столько-то чашек кофе, съели столько-то обедов и ужинов, плюс услуги ауди-такси. Просим оплатить 12 000 рублей».

Через несколько дней тетки прибыли злые, как ведьмы. Прошли в кассу, заплатили деньги, улетели на метле своим ходом. С тех пор я много раз слышал от друзей, что с моей стороны это был перебор. А я так не считаю. Если ты не платишь генералу ОБЭПа, то почему должен платить рядовому инспектору? Ты либо ежик, либо колобок. И колобок, как все мы прекрасно помним из детской сказки, проигрывает. Всегда.

Ген двенадцатый. Ни одна цель не бывает последней

«Где-то в мозгу у вас обязательно должна быть коробка передач. Надо только научиться ею пользоваться».

В начале 2006 года счет проданным мною «Ауди А8» пошел на десятую сотню. Было понятно, что та цель, которую я поставил себе семь лет назад, достигнута. Я позвонил немцу, который когда-то участвовал в том самом тренинге, а потом курировал нас все эти годы: «Когда планируешь быть в Москве?» – «В ноябре собираюсь». – «Приглашаю в ресторан. Есть повод». – «Какой?» – «А вот приедешь и увидишь».

И вот мы вчетвером: коллега из Германии с приятелем, глава представительства «Фольксваген Групп Рус» в России Оскар Ахмедов и я – сели за стол, налили по бокалу вина, и я взял слово.

– Помните, какое событие произошло ровно восемь лет назад?

Немец стусевался:

– Нет, не помню.

– Отель «Марк Аврелий». Мое обещание продать 1000 машин «Ауди А8»?

Немец стусевался еще больше.

– Вот вы не помните, а я помню! И в прошлом месяце свое обещание выполнил. Так выпьем же за то, чему я научился, пока продавал эту тысячу А8.

Дежурная европейская улыбка на пару секунд обрела признаки искренности. Чокнулись, выпили и уже через минуту говорили о чем-то другом.

Эта тысяча автомобилей действительно научила меня многому. Прежде всего тому, что путь к большой цели не кросс, а квест. На этом пути надо не просто выкладываться по полной, а решать задачи, одну за другой, каждый раз продвигаясь на новый уровень, где при тех же усилиях, что

и раньше, можно двигаться вперед гораздо быстрее.

Наверное, в наших головах тоже есть коробка передач, причем, в отличие от автомобильной, количество ступеней в ней не ограничено. Можно сколько угодно жать на педаль акселератора, но, если ты не врубил хотя бы первую скорость, машина не двинется с места. В какой-то момент ты понимаешь, что ресурс возможностей, которые дает первая ступень, исчерпан и надо переходить на вторую. Затем выдыхается вторая скорость, и приходится выходить на третью. Для новичков переключение скоростей – самый сложный и болезненный этап, что подтвердит любой инструктор по вождению. Нужно выжать сцепление, перейти на нейтралку, выбрать правильное положение рычага, отпустить сцепление – все это поначалу вгоняет учеников в панику. Зато потом, когда ты совершишь эту операцию сотни раз, она происходит легко и почти автоматически.

То же самое в бизнесе. Тот, кто полагается лишь на собственное упорство и энергию команды, тот, кто не хочет решать принципиальные задачи роста и выходить на новый скоростной режим, никогда не станет победителем. Такой человек похож на гонщика, который не умеет переключать скорости и рассчитывает лишь на мощность двигателя. Единственное, что ему удастся, – насмешить трибуны и посадить двигатель.

Генеральный директор, который бежит по офису, кричит: «Мы лучшие!» – и заражает всех энергией, конечно, большой молодец. Но все-таки главная задача руководителя – переключать скорости. А делать это можно, лишь обладая способностью «выращивать голову». Сначала себе, а затем и всем своим сотрудникам. Фредерик Лалу, автор бестселлера «Открывая организации будущего», совершенно прав: «Смысл существования любой организации заключается в том, чтобы постоянно совершенствовать человеческую природу». Процветающая компания – всегда предприятие по выращиванию людей. Вырастая как личность, приобретая новые знания и опыт, вы переходите из одного скоростного режима в другой, поднимаетесь по шкале возможностей все выше и на каждой новой ступени снова и снова доказываете себе одну и ту же истину: в жизни возможно всё.

В предыдущих одиннадцати главах я рассказал о том, что сделал и что понял, пока шел к своей «белой, наглой и пушистой цели»; какие гены вплелись в мой управленческий ДНК на всю оставшуюся жизнь. Это не просто коллекция полезных знаний. Каждая глава – история переключения на следующую скорость. Я никогда не продал бы 1000 автомобилей А8, не стал бы лучшим топ-менеджером «Ауди» в Европе и не вышел на рекорд 3650 проданных машин в год, если бы не научился быть порядочным и принципиальным, если бы не понял, как посадить в свой автобус правильных людей, если бы не наладил планирование и не оцифровал свою компанию, если бы не вышел из «серого» сектора в «белый» и если бы не стал регламентировать свои отношения с главным акционером. Наконец, я никогда не продал бы эту тысячу, если бы изначально не поставил себе такую цель, на первый взгляд невыполнимую. Без SMART, без расчетов – только амбиции.

Но вот цель достигнута. Что дальше?

Вам когда-нибудь приходилось бывать на встрече выпускников двадцать лет спустя? Или тридцать? Что больше всего шокирует на таких мероприятиях?

Нет, даже не потускневшие глаза бывших школьных красавиц и не пивные животы некогда самых сильных ребят на курсе. Самое удивительное на таких встречах – смотреть, кто чего достиг, и сравнивать эти результаты с теми надеждами, которые подавали твои одноклассники и однокурсники в молодости.

Вот про Серегу Икс, например, всем ведь всё было ясно. Учился лучше всех, староста класса, активный, умный, красивый – ни у кого не возникало сомнений, что он далеко пойдет. Почему же он всю жизнь провел на одной и той же должности и не вырос ни на сантиметр? А Леха Игрек? Учился так себе, замкнутый, мы его держали за дурака, а теперь у него свой бизнес, на шестом «бумере» приехал. И его теперь вообще не узнать – совсем другой человек. Живой, веселый, накачанный, душа компании. А мой сосед по подъезду? Он уже в 10-м классе себе на старенькую машину заработал, нас катал. Мы шутили, что через 20 лет у него своя автобаза будет. Нет, ушел в таксисты и всю

жизнь так и проторчал за рулем.

Жизнь в такие минуты кажется слепой лотереей. Удача – непредсказуемой стихией. А человек – игрушкой высших сил.

Но это не так. Все более чем закономерно. Успех зависит не от интеллекта, не от темперамента и уж тем более не от внешних данных. Кристиан Диор как-то заметил, что «характер – это судьба». Я бы конкретизировал: успех зависит прежде всего от качества амбиций. От способности вмещать их в себя, думать на длинные дистанции и учиться по мере движения вперед.

Иными словами, корень успеха – умение хотеть. Настоящим, честным, активным хотением.

У кого-то в студенческие годы мечта – купить машину. Он быстрее всех заработал первые деньги, но не стал их ни во что больше вкладывать – купил машину и стал на ней кататься. Всё, дальнейшего пути он не видит, «хотелка» другого размера в его голове не помещается. Кто-то идет дальше и дорастает до собственного магазина. Но чтобы создать сеть магазинов, нужно переключить скорость, научиться строить сложные отношения, доверять, делиться. И если человек не хочет себя менять, он навсегда остается со своим магазином. Кто-то идет дальше, дорастает до собственного небольшого завода и останавливается. А кто-то продолжает движение еще, и еще, и еще. Не потому, что этим людям нужно больше денег, а потому, что если человек способен развиваться, то он не может не развиваться – это фундаментальный закон человеческой природы. Кто может вместить, да вместит.

Я ко всем отношусь одинаково уважительно: и к шоферам, и к лавочникам, и к менеджерам среднего звена, и к топам, и к миллиардерам. Ко всем. Но моя задача как генерального директора состоит в том, чтобы сотрудники не застревали каждый в своей норке. Чтобы они росли, развивались, двигались вперед сами и двигали вперед компанию. Чтобы в них kloкотали новые амбиции, а голова наполнялась знаниями и навыками, которые помогли бы ему эти амбиции претворить в жизнь.

Мы уже продавали по 10 машин «Ауди» в день, по 3650 автомобилей в год. Немцы нам говорили: «Ну, вы что-то совсем разошлись. У нас же все-таки премиальный бренд, а вы продаете “Ауди”, как “Шкоды”». Я отвечал: «Извините, вы нас обижаете! Наша “Шкода” в России продает в два раза меньше, чем наша “Ауди”».

Преследуя цель продать тысячу автомобилей А8, мы разогнались до бешеной скорости. Но ни одна цель не бывает последней. Теперь нужно наметить новую, иначе, потеряв ориентир, мы рисковали на полном ходу въехать в стену. Долго искать новую задачу не пришлось. Мы решили войти в топ-5 мировых дилерских предприятий «Ауди». В этот момент наша «бешеная скорость» сразу стала казаться недостаточной. Пришло время снова вспомнить о коробке передач.

Ген тринадцатый. Отупеешь - я тебя выгоню!

«Учите свою компанию учиться. Новые знания способны дать бизнесу больше, чем миллионы инвестиций».

В городе Почеп, где я вырос, отсутствовал не только асфальт на улицах и душевые кабины в домах. С книгами тоже была напряженка. Впрочем, лет до двенадцати меня это не сильно волновало.

Я учился хорошо, но все свободное от школы время проводил на улице. Так было до тех пор, пока однажды к нам в гости не приехал мой дядя Сергей Никодимович Шилкин. Я знал, что школу он окончил с золотой медалью, а теперь служил в Западной группе войск. Дядя приехал в шинели до пят и внушил мне уважение. Когда мы провожали его на станцию, он вдруг как бы между делом спросил: «Слушай, а что ты читаешь?» Это прозвучало без всякого нравоучения, так естественно, как будто он поинтересовался, за какую футбольную команду я болею.

- Майн Рид, «Всадник без головы», - ответил я.

Дядя поморщился:

- Не читай всякую белиберду. Приключения, фантастика вообще не книги. Читай лучше классику.

Опять же прозвучало это так, словно я до сих пор болел за какую-то неправильную команду, которая никогда ничего не выиграет. А теперь буду болеть за правильную.

После отъезда дяди Сергея мама подарила мне на День защиты детей книгу «Два капитана» Вениамина Каверина. Она меня действительно зацепила. Я испытал новое странное чувство, которого до сих пор не давали все безголовые всадники мира. Как будто стал на пару сантиметров выше. «Бороться и искать, найти и не сдаваться!» - тогда я не понимал, что такое «читай и внедряй», но фактически это был первый мой опыт инвестирования знаний и ценностей в собственную жизнь.

Я стал читать. Много читать. Сначала перечитал скромную домашнюю библиотеку. Потом школьную. Затем взялся за

городскую. У меня появилось правило: в день глотать не меньше 70 страниц. В девятом классе установил персональный рекорд – 132 книги в год. Я это хорошо помню, потому что вел читательский дневник и все фиксировал. Когда же одолел все доступные мне книги, пошел в магазин. В те времена ассортимент провинциального книжного выглядел примерно так: «Решения пленума ЦК КПСС», что-нибудь о механизации сельского хозяйства, сборник местного поэта и брошюрка про вязание крючком.

Но моя мама работала акушеркой. Все женщины города ее знали, в том числе и те, кто работал в торговле. Поэтому меня пускали в святая святых любого советского магазина – на склад. Мама давала три рубля, и у меня был выбор: взять одну книжку большую или две поменьше. Дома я выстругал книжную полочку, покрасил ее лаком цвета слоновой кости и постепенно стал заполнять прочитанными книгами. У меня тогда появилась еще одна цель: когда я вырасту, в моем доме обязательно будет библиотека. Большая библиотека. Очень-очень большая библиотека.

Полжизни спустя, заработав на загородный коттедж в Подмоскowie, я приехал по объявлению смотреть один интересный вариант. Мне показали участок, дом, а к дому примыкает какая-то незавершенная пристройка.

– Здесь я планировал оборудовать бассейн, – говорит хозяин.

– А почему такие потолки высокие?

– Хотел, чтобы пальма росла. Настоящая.

Наверное, пальма была его собственной мечтой. Но когда я увидел это помещение, сразу понял: «Нет, пальму – отставить. Тут у меня будет библиотека».

Я заказал стеллажи из благородного дерева под самый потолок. Собрал все свои книги, которые до сих пор кочевали по съемным квартирам. Накупил еще. И теперь для меня эта пристройка – лучшее место на земле. Это мой рай. Даже когда я там не читаю, а просто сижу в

одиночестве или общаюсь с друзьями, я испытываю блаженство и какое-то невероятное успокоение.

В 2010 году мне довелось побывать на конференции в Сан-Франциско, и там меня поразила озвученная кем-то из выступающих цифра. Как вы думаете, сколько в среднем читает американский предприниматель или менеджер с ежегодным доходом не ниже 1 миллиона долларов? 63 книги в год! По одному только менеджменту. Билл Гейтс, например, читает 60.

А сколько прочитанных книг в год приходится в среднем на одного американца? Две книги! Думаю, в России этот показатель не сильно отличается в лучшую сторону.

Вот вам еще один ответ на вопрос, как люди достигают успеха. Все успешные люди много читают. Как сказал канадский писатель Робин Шарма, один из мировых гуру на тему лидерства и мотивации, «то, каким человеком ты станешь через пять лет, определяют два основных фактора: люди, с которыми ты общаешься, и книги, которые ты прочитал».

Но читать можно по-разному. Все мы не раз видели людей, которые поглощают тексты терабайтами, а их дети ходят в стоптанных ботинках. Книга может быть витамином личностного роста, а может с таким же успехом привести к эскапизму. Книга способна поднять человека на новый уровень, а может вхолостую гонять всю жизнь по порочному кругу. И дело тут даже не в качестве самой книги, а в том, как человек относится к чтению.

Я беру книгу в руки с одной простой целью – почерпнуть оттуда хотя бы одну ценную идею и обязательно внедрить ее в свою жизнь или в свой бизнес. До Билла Гейтса мне пока далеко, мой минимум – 40 книг в год, но даже 40 книг – это уже 40 идей, которые могут изменить мою жизнь и мой бизнес к лучшему. Мощнейшая сила.

Вернувшись из Сан-Франциско, я созвал у себя в компании собрание всего менеджмента.

– Друзья! У меня для вас хорошая новость. Сегодня мы первыми в России внедряем у себя в компании книжный KPI.

Счастья на их лицах я, конечно, не увидел. В помещении повисла пауза, как в школьном классе, когда учитель собирается озвучить домашнее задание.

– Работник фронт-офиса должен теперь читать минимум 18 книг по менеджменту в год. Продавец – 24. Руководитель – не менее 30. Покупать ничего не надо, мы создадим на предприятии «Библиотеку успеха», там будут все новинки – приходи и бери.

Разумеется, сразу встал вопрос о том, как проверять, действительно человек читает или только узнает содержание книги из «Википедии». Не будешь ведь каждого сотрудника вызывать к доске или заставлять писать изложение на тему прочитанного.

Но если ты и правда хочешь добиться того, чтобы твоя компания стала читающей, нужно не контролировать, а стимулировать. Способов очень много, и все они просты. Для начала я, например, стал при каждом удобном случае неожиданно задавать сотрудникам вопрос моего дяди Сергея: «Что читаешь?» На совещаниях, докладах, даже в коридоре во время приветствия. Если человек врёт, это сразу видно. Статью из «Википедии» надо вспомнить, подобрать нужные слова, человек на несколько секунд застывает, мычит, прячет глаза – никакого детектора лжи не нужно. А уж несколько наводящих вопросов сразу даже самого искусного имитатора. Если же ты и правда прочитал книгу да сделал для себя какие-то серьезные открытия – за словом в карман лезть не нужно: глаза горят, примеры сыплются один за другим, человек с тобой на одной волне – какие еще нужны доказательства?

Разумеется, поначалу все читали какую-нибудь «белиберду».

– Валентин Пикуль, «Крейсера», – ответил однажды на мой вопрос руководитель отдела Андрей Рахманин.

– Хорошо. А что внедрил?

Андрей очень интересная личность. Окончил школу с золотой медалью в Ростове-на-Дону. Высшее военное командное училище с красным дипломом. Служил пять

лет, понял, что военное дело ему не близко, демобилизовался, приехал в Москву и стал продавать иностранцам билеты возле Большого театра. Когда я на собеседовании узнал об этом и услышал от Андрея подробности его ремесла, сразу понял, что передо мной прирожденный продавец. Вычленив в толпе иностранца, найти с ним общий язык и продать билет за 150 долларов – целое искусство. У нас Андрей начал с рядовой должности и очень быстро вырос до начальника отдела розничных продаж. Но вопрос о внедрении прочитанного поставил его в тупик.

– А что тут можно внедрить? Это ведь про корабли. А мы машинами торгуем.

– А зачем тогда читал?

– Так вы же сами сказали.

– Андрей, отупеешь – я тебя выгоню. Ты же не капитан подводной лодки, а топ-менеджер дилерского центра. Значит, и читать нужно про менеджмент, маркетинг, бизнес-процессы.

– Да? А что вы сами посоветуете?

В девяностые годы к нам с Запада хлынул вал второсортной деловой литературы типа «Стань миллиардером за тридцать дней». Вреда от таких книг было больше, чем пользы. Но лет пятнадцать назад появились издательства, которые стали специализироваться на действительно хорошей переводной литературе. Это сильно обогатило российскую бизнес-среду, привило вкус к серьезным задачам, научило предпринимателей и менеджеров говорить на одном языке с коллегами по всему миру. Сегодня в любом крупном книжном магазине хороших книг для менеджера – великое множество. Классика мировой бизнес-литературы почти вся переведена. А в последние лет пять у читателей и издателей проснулся интерес и к нашим собственным историям успеха. На рынке стали появляться бестселлеры российских авторов, правдивые и полезные истории, написанные о наших передовых компаниях. Это следующий серьезный шаг в формировании в стране предпринимательской культуры, и его можно

только приветствовать.

Когда сегодня я иду по магазину мимо книжных полок в разделе «Экономика», то вспоминаю, как почти 40 лет назад метался по городу Алексину в поисках хотя бы какой-нибудь брошюры, где бы мне объяснили, как управлять людьми. После Брянского института транспортного машиностроения меня распределили на Алексинский химический комбинат Тульской области, а там неожиданно предложили возглавить локомотивное депо. Это была серьезная должность: 10 единиц тепловозной техники, 130 человек в штате, непрерывный цикл работы, колоссальная ответственность. Я сначала растерялся: в вузе мы изучали устройство машин, но как руководить людьми? Как выстраивать дисциплину, отношения? Что вообще собой представляет локомотивное депо? Спроектировать дорогу, организовать железнодорожное движение, рассказать устройство тепловоза – пожалуйста. Но как работать руководителем?! Этому нас не учили.

Единственное, что удалось раздобыть, – такая маленькая книжечка из серии библиотеки журнала «Огонек». Называется «Советы мастеру». Я ее прочитал раз пять вдоль и поперек, и по соотношению прочитанного и внедренного это, пожалуй, самая ценная книга в моей жизни.

Сегодня главная проблема не найти знания, а привить своим сотрудникам интерес к ним, научить свою компанию учиться. Делать это следует ненавязчиво, но настойчиво. Заканчивается квартал – мне библиотека предоставляет фамилии тех, кто прочел больше всех. Мы их озвучиваем на общем собрании. Награждаем. Рассказываем о самых стремительных карьерах года и увязываем этот успех с чтением. Почему такой-то вырос до начальника отдела? Потому что за год прочел 27 книг. И вообще на тех, кто чаще других заходит в нашу «Библиотеку успеха», мы в первую очередь обращаем внимание, когда речь заходит о повышении, премировании, карьерном росте. Поначалу, конечно, многие будут ходить туда ради галочки, на всякий случай, чтобы руководство заметило. Пусть это вас не смущает. Нужно быть настойчивым. В конце концов имитация превратится в реальность.

- Что читаешь?
- «45 татуировок менеджера» Максима Батырева.
- Что внедрил?
- Ничего.
- Зачем тогда читал? А ты что читаешь?
- «От хорошего к великому» Джима Коллинза.
- Понравилось?
- Очень.
- Что внедрил?
- Ничего.
- Зачем тогда читал?

Но книги – лишь один из инструментов, которые помогают привить сотрудникам главный навык менеджмента – вкус к собственному развитию. Когда я беру на работу нового человека, всегда заканчиваю разговор с ним одной и той же коронной фразой:

- Имей в виду, моя основная задача – не дать тебе доработать в этой должности до пенсии. Если ты не будешь расти, ты мне не нужен. Отупеешь – я тебя выгоню. Ты будешь уволен.
- Так что же, мне надо директором стать, чтобы не потерять работу?
- Директором не обязательно, но ты должен развиваться. Я не хочу, чтобы ты оставался обыкновенным продавцом до 50 лет. Можешь расти по административной лестнице, можешь совершенствоваться профессионально, стать лучшим продавцом на предприятии, потом в Москве, в России, в Европе. Главное – идти вперед, от одной цели к другой. А если ты не хочешь идти вперед, то лучше скажи сразу и найди другую работу. Мы – команда развития, мы – команда, нацеленная на результат.

У нас полно персональных историй успеха. Павел Николаев пришел учеником слесаря – стал директором СТО «Ауди Центр Таганка». Татьяна Дечко была секретарем-референтом – выросла до гендиректора дилерского центра «Шкода». Сергей Игнатов начинал инженером – стал генеральным директором дилерского центра «Ниссан». Инженер Алексей Кирдяшов и продавец Эдуард Гусар тоже начинали с рядовых должностей, а теперь оба – генеральные директора.

Однажды пришел к нам совсем безнадежный вариант. Мужик 45 лет, у него семья, дети, а он откликнулся на вакансию курьера. Готов работать за 20 тысяч в месяц. Мужик в 45 лет! «А чо, – говорит, – все равно дома сижу. Хоть что-то для семьи заработаю, жена перестанет ругаться». Кто так занижил его самооценку, не знаю, но только у нас он расцвел. Теперь я могу с гордостью назвать его имя и фамилию: Илья Амергунов. Через год из курьеров он перешел в отдел оптовых продаж запчастей менеджером и стал там лучшим в своей должности.

Для того чтобы погубить свой бизнес, достаточно двух-трех неправильных решений. В идеальном механизме сломается всего одна шестеренка – и все, швейцарские часы встали. А чтобы построить и вывести компанию в лидеры, потребуются сотни и тысячи правильных поступков. Нужно наладить работу десятков звеньев, отточить сотни процессов, заразить людей страстью к развитию. И книги – лишь один из методов. Есть и другие.

Не жалейте времени и денег на то, чтобы отправлять своих сотрудников по выставкам, бизнес-форумам, мастер-классам. Если торгуете машинами, выезжайте хотя бы два раза в год на автосалон: Франкфурт, Париж, Пекин, Детройт. Чтобы вы и ваши сотрудники держали руку на пульсе, понимали, как меняется отрасль, чтобы им было о чем поговорить с искушенным клиентом, в конце концов. Приглашайте в свою компанию интересных спикеров и бизнес-тренеров с выступлениями. Затраты можно свести к минимуму, например, наладив «бартер знаний»: вы проведете мастер-класс на дружественном предприятии, а его гендиректор – семинар у вас. Даже если его советы не пригодятся, такие меры помогают запустить в головах людей собственное мышление – появится блеск в глазах,

творческий подход, новые идеи.

Выстраивайте систему самообучения. Это и вовсе не стоит ни рубля, зато дает колоссальный эффект в развитии. Даже ваши собственные сотрудники могут научить ваших же собственных сотрудников многим интересным вещам.

Однажды я пришел на работу и собрал у себя в кабинете весь топ-менеджмент компании.

– Друзья, у меня для вас хорошая новость!

Мои коллеги знают, что такое начало может означать все что угодно, поэтому на всякий случай радоваться не торопились.

– Мы запускаем во всех подразделениях программу самообучения. Теперь каждый из вас должен хотя бы раз в месяц выступить перед своими коллективами, делиться опытом, помогать людям расти. Круто, правда?

В кабинете повисла неловкая пауза.

– Владимир Николаевич, а работать когда?! – возразил самый смелый. – Мы и так с утра до ночи пашем, нам бы планы продаж в этом квартале не сорвать. Да и какие из нас преподаватели? Я вот даже в самодеятельности никогда не участвовал.

Бунт на корабле тут же был поддержан всей командой, и я решил временно отступить. Но лишь для того, чтобы придумать более эффективный план действий.

– Друзья, у меня для вас хорошая новость! – продолжил я через пару месяцев. – Действительно хорошая. Хочу вам назначить новую премию.

Градус вечерней усталости в глазах топ-менеджмента моментально снизился до минимума.

– Мы запускаем во всех своих подразделениях программу обучения сотрудников. За каждое занятие, которое вы лично проведете, буду платить премию 400 долларов.

На следующий месяц несколько человек поставили себе в

план по одному выступлению. Я сходил, послушал. Еще через месяц количество желающих участвовать в обмене премудростями удвоилось. Выступления для галочки постепенно становились живыми и востребованными, в кабинетах зазвучали первые аплодисменты. Наконец люди вошли во вкус, в программу обучения втянулся весь менеджмент, некоторые проводили по два, а то и по три семинара в месяц. Выполнять свои основные обязательства это никому не мешало, но дело становилось накладным, общий премиальный фонд уже исчислялся пятизначными суммами в долларах. Спустя полгода я снова собрал своих коллег, чтобы сообщить им еще одну хорошую новость.

– Ребята, вы молодцы, я и сам не ожидал, что дело пойдет с таким энтузиазмом. Будем считать, что эксперимент удался. С сегодняшнего дня мы прекращаем выплаты премий, обучение сотрудников теперь входит в ваши должностные обязанности. Правило простое: кто не обучает своих коллег, тот не руководитель. Вплоть до увольнения.

Бунт не имел смысла. Мои топы уже не могли возразить, что заниматься этим делом им некогда и незачем. Мне удалось «сдвинуть вагончик», и теперь его было не остановить.

Но вскоре они отомстили.

– Владимир Николаевич, мы вот тут подумали по поводу обучения, – однажды остановили меня в коридоре двое самых смелых. – Вы абсолютно правы, это действительно круто, наши ребята стали развиваться, атмосфера в коллективе улучшилась, показатели растут. Ну а как насчет вас? Вы-то собираетесь проводить свои мастер-классы? Мы ведь тоже ваши сотрудники. И тоже хотим развиваться.

На этот раз неловкую паузу пришлось держать мне. Я понял, что попал в ловушку. Через месяц состоялось мое первое выступление в компании. Потом еще одно. Вскоре я стал их проводить регулярно. А однажды сам остановил в коридоре тех двоих и сказал им большое спасибо.

Теперь могу сказать точно: не ленитесь выступать с

мастер-классами для своих сотрудников сами и помогайте им переступить психологический барьер перед аудиторией. Помните фразу из фильма «Бриллиантовая рука»: «Каждый человек способен на многое, но не каждый человек знает, на что он способен».

Есть у нас, например, менеджер Игорь Серебряков. Когда он услышал о том, что теперь каждый руководитель должен проводить мастер-классы, сначала впал в ступор, прямо как перед прыжком с парашютом: «Я не могу выступать перед людьми, у меня паника!» – «Игорь, отупеешь – я тебя уволю! Давай первый раз вместе занятие проведем, а там видно будет». Провели раз – и дело пошло. Игорь стал лидером на этом направлении. Выстроил такую систему обучения, что все директора других дилерских центров съезжались, чтобы у него учиться.

В нашем КРІ теперь у всех прописано, что на обучение каждого сотрудника мы выделяем 16 часов в год в среднем по предприятию. А в отделе продаж – в два раза больше. Внешнее обучение, мастер-классы известных бизнес-тренеров используем как поощрение. Поначалу реакция у людей была такая: «Да чему нам у них учиться?! Они же говорят очевидные вещи! Да и вообще мы самые крутые, им у нас учиться надо». Я решил это «море по колено» осушить. Стал требовать, чтобы после обучения сотрудники показывали мне конспекты, а по результатам выносили три предложения, которые можно внедрить у нас. И еще три – которые они сами будут внедрять. Лично.

Однако вскоре надобность в проверках отпала. Лучшим свидетельством эффективности обучения явились рост показателей и те перемены, которые происходили с людьми. Если раньше многие сотрудники налегали на весла и добросовестно вкалывали, как рабы на галерах, то теперь почувствовали: ветер дует в их паруса, и стали все чаще брать инициативу на себя. Теперь они приходят и говорят: «У меня в этом году план такой-то, но я вижу возможность прорыва вот на этом направлении. Если вы подкинете рекламы на 150 тысяч долларов, то я добьюсь показателей на 20 % больше». – «Интересное предложение. Расчет есть? Покажи». – «Да, я уже все рассчитал. Вот, смотрите». – «Отлично. Действуй».

Конечно, не всегда такие попытки заканчиваются блестящей победой. Чаще всего сотрудники немного недотягивают до взятых на себя повышенных обязательств. Но, если я вижу, что человек старался и сделал все возможное, я его не только не наказываю, а наоборот, хвалю. Но за это отвечает следующий ген директора.

Ген четырнадцатый. Прощать людей не только вредно, но и полезно

«За первую ошибку хвали. За повторную – увольняй».

Еще одна правдивая история о великом хоккеисте Владиславе Третьяке и его мудром тренере.

Будущему чемпиону 14 лет. Он уже третий год играет вратарем за ЦСКА в своей возрастной команде. И вот однажды после тренировки к нему подходит тренер и говорит: «Слушай, Влад, завтра наши пятнадцатилетние ребята будут выступать за первое место против “Динамо”. В заявку надо включить двух вратарей, иначе нас не допустят до игры. А второго у нас пока нет. Давай я тебя запишу в состав команды, ты посидишь “на банке”, на игру посмотришь. Это формальность, на поле выходить не придется».

«Динамо» – заклятые друзья ЦСКА, команда, которая в те времена постоянно дышала армейцам в спину, но никак не могла вырваться вперед. На следующий день Третьяк взял с собой «парашют» (вратарскую сумку), приехал в Ледовый дворец, на всякий случай размялся и сел смотреть, как наши будут выигрывать. И вот на второй минуте первого тайма вратарю ЦСКА прямо в лобешник влетает шайба. Он падает на лед, кровь, носилки, скорая помощь. Тренер зовет Третьяка: «Ну что, Влад, занимай ворота».

Для взрослых людей год разницы в возрасте не имеет значения. В детстве каждый год – как новая планета. Пятнадцатилетние ребята превосходят четырнадцатилетних и ростом, и силой, не говоря уже о мастерстве. Играть против них попросту страшно. Не помня себя, на ватных ногах Третьяк выкатился на лед, встал в ворота и... все три тайма уворачивался от шайбы. Несколько раз каким-то чудом отбил. Финальный счет 12:3 в пользу «Динамо». Для ЦСКА позор неслыханный. Влад едет в раздевалку и думает: сразу побьют или подождут, когда выйду на улицу? Заходит – гробовая тишина. Не бьют. Значит, на улице.

«А для себя я принял решение, – говорит Третьяк, – если

побьют, вешаю коньки на гвоздь и больше никогда в хоккей играть не буду». И вот заходит в раздевалку тренер. Что сказали бы 90 % людей на его месте? В лучшем случае беззлобно пожурили: «Ну ё-моё! Ну как же так! Мог бы и получше!» Тем более что для тренера поражение тоже не останется без последствий: наверное, премии лишат, выговор вынесут, в очередном звании задержат. Ведь ЦСКА – все-таки армия. И этого «ну ё-моё» хватило бы, чтобы Влада в тот же день пацаны побили, и мы бы не знали трехкратного олимпийского чемпиона, одиннадцатикратного чемпиона мира, тринадцатикратного чемпиона Европы, четырнадцатикратного чемпиона страны, лучшего хоккеиста XX века по версии Международной федерации хоккея – Владислава Третьяка.

А тренер положил ему руку на плечо и сказал всего три слова:

– Молодец. Хорошо отстоял.

И вышел.

Ребята тут же словно проснулись: «Да не переживай ты, Влад, всякое бывает! В следующий раз мы их сделаем! А помнишь, как классно ты два раза отбил! Сами-то когда с динамовцами будете играть? Мы обязательно придем поболеть за вас».

Третьяк считает, что именно эти три слова тренера сделали из него олимпийского чемпиона.

На меня эта история произвела неизгладимое впечатление. Я как менеджер вынес из нее два важнейших урока.

Урок первый. Ошибка – не всегда ошибка. Русский язык все-таки недостаточно богат. Есть два принципиально разных вида ошибочных действий, которые по-хорошему следовало бы называть разными словами.

Первый – ошибка человека, который знает, как не совершить эту ошибку, и тем не менее ее допускает. Во второй, пятый, а то и в десятый раз. Ему уже неоднократно сказали, что так делать нельзя, табличку написали, он и сам обжигался и все равно косячит – либо по невнимательности, либо из упрямства, либо из-за лени.

Такие ошибки прощать нельзя.

Другой вид неправильных поступков я бы назвал «ошибка на вырост». Ты совершаешь некое экспериментальное действие, результат которого никому не известен. У тебя нет выбора между верным и неверным решением. Ты берешь на себя ответственность и риск. И, если этот риск не оправдался, человека наказывать ни в коем случае нельзя. Наоборот, его нужно похвалить. Да, да, именно поблагодарить за попытку. А затем в спокойной обстановке вместе проанализировать причины неудачи и разработать дальнейший план действий.

Прощая такую ошибку, ты делаешь сразу несколько важных приобретений. «Провинившийся» человек идет в кабинет руководителя как на казнь. Он знает, что нанес компании ущерб, и готов понести наказание. Он ожидает в лучшем случае выволочки, в худшем – увольнения. Но если ты сейчас к его собственному чувству вины и своих словесных туманов добавишь, то сильнее загонишь хорошего работника в стресс, а в перспективе отобьешь у него всякую охоту брать инициативу на себя.

А теперь представь, что вместо пистона сотрудник получает в твоём кабинете дружеский разговор по душам. Ты с ним говоришь уважительно, на равных. Вместе с ним анализируешь случившееся, пытаешься понять его намерения, вместе ищешь причину катастрофы и новое, правильное решение. Под конец ты его еще и хвалишь: «А вообще ты молодец. Благодарю за попытку. В следующий раз у тебя обязательно получится».

После такого разговора твой коллега будет в приятном шоке. Его адреналин тут же превратится в эндорфины. Чувство вины – в чувство благодарности. Такой поступок поднимает твой авторитет в глазах этого сотрудника до небес, он его запомнит на всю жизнь, как Третьяк – слова своего тренера. Я сам не раз слышал от своих коллег примерно такие признания: «Владимир Николаевич, а помните, как я пятнадцать лет назад накосячил под Новый год с админкой?» – «Нет, что-то не припомню». – «А я помню. Я ведь тогда к вам в кабинет шел с заявлением об уходе. А вы меня даже премии не лишили. И поговорили со мной так хорошо!»

Одним добрым словом мне удалось вывести его из стресса в зону роста. Я помог коллеге справиться с трудностью, он дальше пошел своими ногами и больше таких ошибок не делал. Он делал другие ошибки. И уже знал, как обращаться их в новые возможности, благодаря чему рос. И помогал расти всей нашей команде. Рост – это риск. Риск – это ценнейшие уроки. Уроки – это опыт. А опыт – это снова рост.

Такие «ошибки на вырост» постепенно формируют в компании массив отрицательных знаний, которые в какой-то момент могут превратиться в знание положительное и сработать как трамплин для дальнейшего прорывного роста. Томас Эдисон сотни раз ошибался, пока его лампочка загорелась. Генри Форд тысячи раз ошибался, прежде чем сконструировал удобный автомобиль на двигателе внутреннего сгорания. Что было бы сегодня с человечеством, если бы кто-нибудь сильно умный после первых же неудачных экспериментов дал этим людям по рукам и запретил проводить дальнейшие опыты?

Бизнес – это тоже постоянный эксперимент, метод исследования будущего. И в нем складываются ситуации, когда надо сознательно идти на ошибку, потому что «единственно верных решений» нет. Запретить людям ошибаться – значит отказать компании в праве на развитие. Отказ от ошибок – самая страшная ошибка; это стратегия, неотвратимо ведущая к катастрофе.

Вот характерная история, случившаяся с концерном Daimler-Benz AG. Она о том, как одно заведомо ошибочное действие привело к большому успеху.

1979 год. В Иране Исламская революция.

В Тегеран прилетает аятолла Хомейни, его встречают как народного героя, американцы теперь негодяи, Запад – враг номер один, все прежние обязательства аннулируются, кому должны, мы всем прощаем.

А предыдущее правительство Ирана успело заказать немецкому автоконцерну несколько тысяч военных джипов «Мерседес-Гелендваген». Тогда это была исключительно военная машина, которую немцы сделали для нужд НАТО,

выиграли тендер и оснастили новым автомобилем все страны Северо-Атлантического альянса. Иран в то время поддерживал хорошие отношения с Западом, поэтому Министерство обороны страны решило взять на вооружение современную европейскую технику. И немцы успели под заказ произвести несколько тысяч своих «Гелендвагенов» цвета хаки. И даже нанесли на нее специальную государственную символику Ирана.

А тут революция. А заказ еще не оплачен. И новые власти в Тегеране присылают в Штутгарт письмо счастья: «Сорри, не нужна нам больше ваша вражеская техника, мы теперь сами с усами». Немцы предлагают ломовую скидку, чуть ли не по себестоимости. Персы ни в какую: «Мы их даже бесплатно не возьмем».

Топ-менеджеры «Даймлера» в панике, и их можно понять. На складе зависли несколько тысяч джипов в боевой раскраске. Каждый стоит 100 тысяч дойчмарок. Теперь они просто ржавеют. Куда их девать? Страны НАТО укомплектованы под завязку, а гражданским лицам такие машины вообще ни к чему. Пошли на поклон в Бундестаг – даже там не берут. Метнулись в Ирак – не берут. К другим дружественным государствам – не берут, и все. А 1979 год вот-вот закончится, отчетность ужас-ужас-ужас, сейчас ее опубликуем – и обвал котировок, обрыв кредитных линий, секир-башка всему топ-менеджменту, аллес капут!

Совет директоров сидит, пьет двадцать седьмое ведро кофе, ищет решение, и вдруг один менеджер начинает нести совсем уж неприличную пургу:

– А давайте все эти джипы дилерам Mercedes отдадим на реализацию!

Коллеги даже из депрессии вышли на минутку, чтобы от души посмеяться.

– У тебя что, кофейный передоз? Это же военная машина, кому она на гражданке нужна? Да еще и в боевой раскраске.

– А вдруг?

– Слушай, умник, ладно, давай думать дальше. Спасибо за

шутку.

– Да я не шучу! Смотрите: у нас этими «Гелендвагенами» забиты все склады. Охрана на них работает, инфраструктура, каждый день растут убытки. Не говоря уже о том, что они у нас на балансе числятся, портят годовую отчетность. Давайте скинем их пока дилерам на реализацию: без оплаты, без обязательств, без сроков – на таких условиях они согласятся. Мы пока хотя бы склады разгрузим и за 1979 год красиво отчитаемся. А там видно будет. Может, в Иране революция захлебнется, может, НАТО машины понадобятся, или конец света наконец подоспеет. В общем, выкрутимся как-нибудь. У вас что, есть какое-то другое решение? Нет? Ну и все!

Члены правления напрягли лбы. Пустить тысячи дорогих автомобилей на металллом – плохое решение. Оставить на складах – плохое решение. Отдать дилерам без денег – тоже плохое решение. Хороших решений нет. Все ошибочные. Что ж, давайте и в самом деле совершим хоть какую-нибудь ошибку. А то получится, как в том русском анекдоте про богатыря: направо не пойдём, налево не пойдём, прямо не пойдём и прямо здесь люлей получим.

С концом света как-то не задалось, исламистский режим в Иране тоже до сих пор в тонусе, а вот «Гелендвагены» каким-то чудом начали в автосалонах продаваться. «Путинский воронок», как его теперь называют в России, нашел своего покупателя и покатился по немецким дорогам. Через год дилеры стали слать заявки в головной офис: «Хотим еще!» В результате было принято решение немного переделать эту модель «под гражданку» и выпустить на рынок всерьез. И вот уже четвертый десяток лет она успешно продается по всему миру, причем в премиум-сегменте. Люди платят за «Гелендваген» 200, 300, а то и 500 тысяч евро и гордятся, что ездят на этой машине, даже не предполагая, что она появилась на рынке в результате курьеза, отчаянного выбора из трех зол.

А теперь представьте, что случилось бы с этими автомобилями, если бы в концерне Daimler-Benz у менеджеров не было права на ошибку? Машины сгнили бы на складах, компания понесла бы огромный ущерб, а выпускники ФСБ летом 2016 года так и не смогли бы

прокатиться по Москве на кортеже из «Гелендвагенов».

Я и сам не раз ошибался. И мои ошибки дорого обошлись компании. Но я всегда старался сделать так, чтобы опыт, который я выносил из своих заблуждений и промахов, окупал весь причиненный ущерб.

Я, например, в начале своей работы с брендом «Ауди» пребывал в заблуждении, что машины премиум-класса женщины продавать не должны. Был уверен, что представители слабого пола не смогут наладить правильную коммуникацию с мужчинами, которые способны выложить за автомобиль 100 тысяч долларов. Поэтому брал на работу в отдел продаж только продавцов, причем обязательно с высшим образованием. А потом меня все-таки убедили рискнуть. Пришли две очаровательные, прекрасные девушки – Лена Константинова и Лариса Петрошевич. И начали показывать удивительные результаты. Сразу стали нашими лучшими продавцами. Я понял, как был неправ. Сегодня у нас около половины продавцов – девушки, и практика показала, что смешанный в гендерном отношении отдел продаж – правильное решение. Разные покупатели нуждаются в разном подходе. Не всем подходит глубокомысленный человек в пиджаке. Кто-то гораздо более охотно примет новый «Ауди А8» из рук хрупкой леди, которая в момент колебаний с очаровательной улыбкой и только ей понятной интонацией скажет: «Ну что мне для вас сделать, чтобы вы пошли уже в кассу!»

Другой пример. Когда мы только-только открылись, у нас было мало денег на рекламу. Однако мы в ней очень нуждались, потому что Михайловский проезд, дом 3, хоть и центр города, но глухой тупик. С основных магистралей нас не видно, и людям о нашем существовании следовало настойчиво рассказывать.

Сначала мы купили несколько рекламных стендов на Рязанке и шоссе Энтузиастов – эффект так себе. Реклама в газетах – так себе. Дошло до того, что мы выходили на Таганскую и Сухаревскую площади и собственноручно раздавали в пробках рекламные проспектики. Я тоже ходил и раздавал. Это работало, но не так хорошо, как хотелось бы. А потом приходит ко мне

как-то раз представитель «Русского радио» Инна Виноградова и делает предложение, от которого трудно отказаться: давайте мы будем три месяца размещать вашу рекламу бесплатно. Если результат вас не вдохновит, то можете ничего и не платить. Но если вы увидите хороший эффект и захотите дальше с нами сотрудничать, то по факту заплатите и за эти три месяца, и последующий контракт.

Честно говоря, я тогда не верил в радио, но предложение заманчивое, мы согласились. И тут я сам чуть было все не испортил из-за избытка собственной творческой энергии. Радийщики сделали ролик, но мне он не понравился. Какой-то слишком обыкновенный, бытовой: название фирмы, предложение, адрес, телефон. Хотелось придумать что-нибудь этакое, поиграть в Феллини. Мы с нашими сотрудниками посидели, покреативили и придумали, как нам казалось, гениальную рекламу, чуть ли не радиоспектакль секунд на сорок. Я был страшно доволен.

Запускаем наш ролик, крутим неделю – тишина. Вторую неделю – тишина. «Вот видите, – говорю, – фигня ваше радио, пошли лучше бумажки по пробкам раздавать». Но для очистки совести все-таки решили запустить скучную рекламу, которую сделали профессионалы «Русского радио». В первый же день – вал звонков и клиентов. Второй день – поток звонков удвоился. Я был вынужден признать свою ошибку, я поверил в радио, и в результате мы очень хорошо сотрудничали в течение 15 лет и с этой радиостанцией, и со многими другими.

Так что не права девушка Нина, которая «спортсменка, комсомолка, красавица». Ошибки не надо смывать кровью. Ошибки надо признавать. Ошибки надо прощать. Тому, кто совершил ошибку, нужно помогать. Но только один раз.

В американском правосудии есть так называемый закон трех ударов (*three strikes law*). В отличие от России, где тебе за первое же незначительное преступление могут впасть срок и сломать жизнь, американская система по-своему гуманна, только она гуманна поначалу и безжалостна в конце. Закон трех ударов заимствован из бейсбола, где отбивающий, пропустивший три подачи, выбывает из игры. Оказавшись не в самом гуманном

американском суде, за первое преступление, даже довольно серьезное, ты можешь отделаться штрафом. За второе – небольшим сроком. А вот за третье преступление, пусть даже незначительное, тебе могут влить пожизненное. Система мыслит так: мы даем человеку два шанса, наказываем его несильно. Ну мало ли, ведь даже добропорядочный гражданин может оступиться. Но если с двух попыток он не понял по-хорошему, значит, человек недобропорядочный и с ним можно только по-плохому. Мы его вычеркиваем из списка живых, изолируем от общества, его дом – тюрьма.

Но государство не коммерческое предприятие, оно нацелено не на прибыль, а на социальную гармонию, поэтому может позволить себе целых три попытки. В бизнесе, по крайней мере в своей компании, я количество шансов на исправление сократил с двух до одного: за первую ошибку я тебя хвалю, но если ты совершаешь точно такую же ошибку второй раз – я тебя увольняю. Извини, дорогой, просто бизнес, ничего личного.

Ген пятнадцатый. Ищи подвигантов

«Создавай условия для лучших и повышай напряжение для остальных».

У нас в автосервисе дилерского центра «Шкода» есть механик Саша Токарев. Он делает по 300–320 нормо-часов в месяц, в то время как хорошим показателем считается 150–180 нормо-часов. Впервые увидев эту цифру в отчетности, я сначала подумал, что опечатка. Проверил – нет, все правильно. Значит, какая-то химия с приписками. Опять не угадал! Охранники подтвердили: «Очень странный мужик. В семь утра уже ломится к нам: открывайте станцию, мне работать надо! А в одиннадцать вечера мы его буквально под руки выводим на улицу, потому что должны ставить помещение на сигнализацию. Такое ощущение, что его бы воля – работал бы круглосуточно!»

Нет, Саша не жадный и вовсе не хочет выслужиться перед начальством. Скорее наоборот, у него очень непростой характер – типичный «ежик», а не «колобок». Но, видя, как он работает, мы дали Саше второй подъемник и ученика. Стали постоянно говорить о нем на общих собраниях, рассказывать, сколько он зарабатывает, приводить другим в пример. И добились того, что вскоре несколько механиков бросились за Сашей вдогонку. Делают уже по 230–260 нормо-часов. А те, кто застрял на нормативных показателях, почувствовали себя немного неуютно: мы что, рыжие, что ли?

Есть у нас еще один человек такого калибра – Игорь Кашинский. Пришел работать рядовым мойщиком автомобилей. Простой парень, низенького роста, видно, что университетов не кончал. Я как-то иду мимо, смотрю – а он с мойки на станцию не идет, а бежит бегом. В другой раз иду – снова бежит. Я его останавливаю, спрашиваю: «Ты чего все время бегаешь? К марафону, что ли, готовишься?» – «Ну как же? Там ведь очередь, машины нужно мыть!»

Правильное отношение к работе? Правильное. Я для себя это отметил и стал дальше наблюдать за Игорем, однажды

мы разговорились в коридоре:

- Нравится тебе у нас работать?

- Нравится.

- Именно мойщиком нравится?

- Ну, пока мойщиком.

- А мечта есть?

- Мечта? Наверное, есть. Хотел бы когда-нибудь стать продавцом в отделе машин с пробегом. Мне кажется, у меня получится.

- Хорошее желание, но нужно высшее образование получить.

- Высшее? - озадачился Игорь.

- А ты как думал? К нам же приезжают люди достойные, с ними нужно уметь правильно вести себя. Давай договоримся так: поступай в вуз и после третьего курса приходи - продолжим разговор о твоей мечте.

- Юридический подойдет? - Игорь размышлял меньше секунды.

- Юридический? Подойдет.

Кашинский продолжил работать на мойке, учился на вечернем, а я, честно говоря, позабыл о нашем разговоре, и вдруг как-то вечером - стук в дверь.

- Владимир Николаевич, три года прошли. Вот документ из вуза.

Я смотрю на документы, на него - действительно, за это время он сильно изменился. Все-таки высшее образование оставляет на лице неизгладимый отпечаток.

- Ну что ж, молодец. Иди прямо сейчас к руководителю отдела, Александру Смирнову, я ему позвоню. Он даст тебе регламенты, инструкции - изучишь и сможешь работать продавцом.

– А я уже все изучил! – окончательно сразил меня Игорь. – Александр Николаевич может подтвердить.

В общем, через полгода Кашинский стал лучшим продавцом машин с пробегом на нашем предприятии. Проходит время – мы его переводим в отдел продаж новых автомобилей. Он стал ведущим продавцом всего «Ауди Центра Таганка» и попал в топ-10 лучших продавцов страны.

И, наконец, третья история. Приходит к нам пятнадцать лет назад паренек Паша Николаев на собеседование по вакансии ученика механика. Я ему в первый раз отказал: другие претенденты были сильнее. Через какое-то время вывешиваем на сайте новую вакансию – Паша опять приходит. Я опять отказываю, потому что другие кандидаты предпочтительнее. Только появляется очередное объявление о приеме на работу – и снова здорово!

– Что ж ты все время ходишь? – спрашиваю. – Москва ведь большой город, работы много, есть и другие дилерские центры.

– Я не хочу работать у других. Я хочу работать у лучших.

«Настойчивый, – подумал я. – Это хорошо». И взял. С тех пор не было года, чтобы мы не объявляли Пашу лучшим в какой-нибудь из номинаций. А сегодня Павел Георгиевич Николаев – директор по сервису дилерского центра.

Некоторые мои коллеги из других компаний таких людей называют «звездами». Мне это слово не нравится: оно несет в себе вирус нарциссизма и высокомерия. Я предпочитаю собственный неологизм – подвиганты.

Кто такие подвиганты? Это люди, которые ежедневно совершают большие и маленькие подвиги и тем самым двигают вперед и твою компанию, и свою карьеру.

Это те, кому «больше всех надо». В нашей управленческой традиции принято от таких избавляться, потому что они, как правило, люди неудобные, «ежики». Каждая иголка – позиция, убеждения, принципы. Они поднимают планку для всех остальных и тем самым многих раздражают.

Опровергают собственными действиями все придуманные коллективом «невозможно!», которые мы ежедневно слышим на совещаниях. Да и для начальника подвигант не всегда источник хороших новостей. Он не будет молчать, если вы станете упорствовать в своих заблуждениях и мешать ему работать. Он, как правило, знает себе цену и предпочитает общаться с руководителем на равных.

Подвигантов в компании должно быть как можно больше, чтобы они медленно, но верно тянули за собой «золотую середину» – основную массу добросовестных сотрудников. Сегодня такой человек работает на уровне эталона, чтобы завтра он стал стандартом для всех. И ради этой миссии их нужно ценить, терпеть и выращивать.

Сигналы о том, что перед тобой потенциальный подвигант, можно ловить на собеседовании. Причем вовсе не обязательно это человек с горящими глазами, которому денег не надо, работу давай! Такие обычно быстро перегорают и превращаются в циников. Признаки подвигантства выглядят гораздо более заурядно.

Например, человек с ипотекой. Чем не кандидат? Во-первых, он взял на себя ответственность – уже хорошо. Во-вторых, ему нужны деньги, а значит, он готов работать больше и эффективнее других.

Мать-одиночка. Для всех собесов нашей страны это «неблагополучный контингент», я же вижу в ней одного кандидата в подвиганты. Разумеется, при наличии «облика морале» и других важных человеческих достоинств.

Серьезный спортивный опыт кандидата – очень часто явный сигнал о том, что перед вами будущий подвигант. Спорт воспитывает навыки преодоления трудностей, готовность к длительным усилиям, умение ставить и достигать цели. А это все сила воли. Ведь вся наша жизнь – сплошное преодоление сопротивления, причем чаще всего – в себе самом. Чтобы встать утром с кровати, нужно одержать маленькую победу над ленью. Чтобы внедрить новый эффективный метод работы, нужно отказаться от прежнего, более привычного. У спортсменов такие «подвиги», как правило, входят в привычку. А еще спортсмен привык иметь дело с кем? С тренером. А

на предприятии тренер кто? Гендиректор.

Некоторые мои коллеги любят иметь дело с бывшими военными. Не знаю, у меня с ними как-то не сложилось. Каждый второй случай – неудачный. Военные хорошие исполнители, но они всегда ждут приказа. А я предпочитаю, чтобы большинство приказов люди отдавали себе самостоятельно и брали инициативу и ответственность на себя.

Подвигантов хорошо выявляют «вопросы на результат», о которых я подробно рассказывал в главе о правильных людях в вашем автобусе. Чего ты достиг на своей прошлой работе? Каким видишь себя через пять лет? Чему научился у отца? Какими из собственных достижений гордишься?

А дальше ваша задача состоит в том, чтобы из этого природного алмаза сделать бриллиант. Взять его из земли и шлифовать до тех пор, пока грани не засверкают. Помогать ему отодвигать горизонт ваших общих амбиций все дальше и дальше. И таких подвигантов должно быть столько, чтобы постоянно поддерживать в компании атмосферу здорового брожения. Чтобы новички, оказываясь в таком компоте, через какое-то время тоже приобретали его свойства. Вы когда-нибудь пробовали в яблочный компот положить грушу? Через некоторое время она приобретает вкус яблока.

Мне иногда возражают: «Зачем ты с ними возишься?! Ты его отшлифуешь, а он потом уйдет туда, где больше платят!» Я отвечаю: ну, во-первых, я и у себя дам ему возможность много работать и зарабатывать. А во-вторых, люди в подавляющем большинстве существа рациональные. И если он видит, что ты ему помогаешь расти, становится сильнее и заниматься тем, что ему нравится, – такой человек вряд ли от тебя уйдет. А если и уйдет – ну что ж, значит, он перерос твою компанию и хочет расти дальше. Таких людей нельзя останавливать. Я отношусь к подобным увольнениям не как к предательству, а скорее, как к расширению связей, сферы влияния собственного бизнеса. Если вы останетесь друзьями и союзниками, то в любой момент сможете помочь друг другу.

В конце концов, какая альтернатива? Никакой. Окружить себя серыми послушными мышами? Так они выгрызут твою компанию изнутри. С легкостью увольнять одних середнячков и брать на их место других? В лучшем случае мы тогда будем как все. А я хочу, чтобы у нас была компания номер один. А для этого нужно постоянно биться за горизонт. Каждый день отодвигать его все дальше и дальше. Делать из невозможного стандарт, а из рекордных показателей – нормативные. На Олимпиадах когда-то медалисты бегали стометровку за 10 секунд, а теперь это уровень хорошего кандидата в мастера спорта.

Вы когда-нибудь участвовали в охоте на волков? Если нет, вспомните хотя бы песню Высоцкого: «Мы, волчата, сосали волчицу и всосали: “Нельзя за флажки!”» То, что описал Владимир Семенович, на языке биологии называется нейтральным словом «неофобия». Паническая боязнь всего нового. Волка пугает вовсе не красный цвет флажка. Красный цвет нужен охотникам, чтобы лучше видеть окладную линию. Волк вообще дальтоник. Дикий зверь не может преодолеть страх перед незнакомыми предметами. Инстинкт говорит ему: «Это что-то непонятное, а все непонятное опасно, поэтому ни шагу за эту линию!» В результате собственный страх загоняет его в ловушку. Люди с ружьями в конце концов замыкают линию флажков, и волк не может вырваться из замкнутого круга.

Но сам человек подвержен неофобии ничуть не меньше волка. В нашей жизни полным-полном флажков, за пределы которых большинство представителей homo sapiens не выходят и всю жизнь мечутся в замкнутом жизненном пространстве. Просто флажки, которых мы боимся, выглядят несколько иначе. Точнее, они никак не выглядят. Они невидимы. Но от этого не менее страшны.

Наш мозг так устроен, что любую новизну воспринимает как угрозу. Такой инстинкт воспитан на протяжении многих тысяч лет, которые наши предки провели в дикой природе. Мозг постоянно дает нам сигналы: не выходи за пределы знакомого мира, там что-то чужое, а раз чужое, значит, опасное. Не ложися на краю, там бабайка, там серенький волчок. У большинства людей любая попытка выйти за окладную линию комфорта тут же вызывает стресс. Но, только преодолевая этот стресс, мы и можем

развиваться. Более того, именно в момент такого преодоления человек и является в полной мере человеком. Только тут он и отличается от волка, собаки или любого другого примитивно устроенного животного.

Помните, какой стресс вы испытали, когда первый раз поцеловали девушку? А когда сдавали вступительные экзамены в вуз? А когда узнали, что станете отцом? Любой нормальный человек идет по жизни, постепенно расширяя свою зону комфорта. Это происходит под воздействием естественных для любой жизни событий. Но чтобы добиваться большего, нужно уметь выходить за пределы знакомого мира не под воздействием обстоятельств непреодолимой силы, а по собственной инициативе. Идя к своей цели, расширять свою зону комфорта впрок, чтобы давать себе пространство для дальнейшего развития.

А если ты руководишь не только собой, но и командой или целой компанией, то тебе придется научиться прививать такие же навыки не только себе, но и другим людям.

Нет, ни в коем случае нельзя выгонять своих сотрудников из зоны комфорта пинками. Инстинкт неophobia нужно уважать. Он в той или иной степени есть у каждого: и у вас, и у меня, и даже у Германа Грефа. Привычку к самопреодолению нужно воспитывать в людях аккуратно и поэтапно. Между зоной комфорта и зоной стресса есть очень узкая прослойка – зона роста, но только в ней и можно действовать, выращивая людей. Как только ты увлекаешься и загоняешь человека в зону стресса, в его мозгу начинается химическая реакция, и происходит резкий выброс кортизола, который срабатывает как предохранитель от всего нового и неизвестного. Под воздействием «гормона стресса» мозг отказывается думать, человек впадает в панический ступор и в этот момент не сильно отличается от волка, который предпочитает получить заряд картечи из охотничьего ружья, лишь бы не пересекать эту страшную и непонятную линию.

Задача правильного руководителя как раз в том и состоит, чтобы снимать стресс, помогать людям действовать в зоне роста, постепенно превращая ее в зону комфорта. Дальше надо делать следующий шаг из зоны комфорта в зону роста

и так постепенно выращивать личность человека, превращая то, что еще вчера казалось страшным и невозможным, в привычное и элементарное. Так растут деревья: кольцо за кольцом, шаг за шагом – из зоны комфорта в зону роста, из зоны комфорта в зону роста, испытывая каждый раз ровно столько стресса, сколько человеческая психика способна выдержать.

Наличие в компании достаточного количества подвигантов сильно облегчает руководителю эту задачу, однако полностью ее не решает. Генеральный директор должен сам быть главным заказчиком позитивных перемен и правильных поступков. Подвиганты идут вперед и подают пример другим. Но для этих других вы должны создавать дополнительное напряжение. Лучшие ваши сотрудники как бы тянут эту «золотую середину» вперед, а вы подталкиваете ее сзади.

На своем предприятии я старался расставлять как можно больше всевозможных «ловушек развития». Как, например, помочь человеку преодолеть страх инициативы? Из-под палки инициативным стать никто не в состоянии. Зато можно ввести правило: хочешь получить отпуск летом – подай хотя бы одно предложение по оптимизации работы компании. Во-первых, это полезно для вас: в год вы получите сотни предложений, и даже если десятая часть будет внедрена, уже хорошо. А во-вторых, полезно для самих сотрудников. Мой опыт показывает, что со временем они преодолевают страх инициативы и приходят к тебе с предложениями не ради отпуска, а просто так.

А как без морального насилия поднимать планку задач коллективу? Ведь если этого не делать, даже при самом строгом руководителе она будет постоянно естественным образом снижаться. Повторю: стабильность – миф. У любой компании только два состояния: либо развитие, либо деградация. И даже если вы хотите оставаться на месте, нужно бежать изо всех сил.

Казалось бы, что проще соотношения «план/факт»? Выполнил – получил премию, не выполнил – не получил. Неужели нельзя использовать этот инструмент и не париться? Нет, нельзя. Потому что однажды настанет момент, когда в конце месяца к вам придет руководитель

отдела и скажет: «Мы отлично в этом месяце сработали! Выполнили план на 99,99 %». И взыскующе посмотрит на тебя честными глазами.

Что делать в такой ситуации? Платить премию или не платить? По формальным признакам, плана вроде нет. Но фактически он выполнен. Ну, подумаешь сотая доля процента. Мы ж не звери. Ладно, вот тебе премия. Но что произойдет в следующем месяце? А в следующем месяце тот же коллега принесет тебе уже 99,5 %. Ты начинаешь возражать, а он тебе аккуратненько предъявит твой же собственный прецедент: «Ну я ведь в прошлом месяце тоже не выполнил, а ты мне заплатил. Да ведь и Новый год на носу, нельзя же ребят без премии оставить». И ты снова сдашься, потому что не захочешь быть формалистом, пострадает твой авторитет. А потом и другие подразделения начнут снижать показатели, ориентируясь на этот отдел. И ты попадешь в ловушку. Тебя начинают шантажировать твоими же собственными уступками. Начинается деградация по всем фронтам. Как быть?

Я сам однажды попал в такую западню и выбрался из нее, когда вспомнил, как итальянцы в свое время строили «АвтоВАЗ». Они платили премию, если наши советские рабочие выполняли план на 98–103 %. Этим они очень удивили советских управленцев. Ведь в те времена за невыполнение плана было принято класть партбилет на стол. А итальянцы не только разрешали недотягивать 2 % до 100, но и за превышение плана сверх 103 % депремировали. Потому что считали, что при таких показателях неизбежно страдает качество.

Зачем им этот разрыв? Я понял, только когда сам стал генеральным директором. А поняв, тут же взял прием на вооружение. Назвал его, правда, по-своему: «ефрейторский зазор».

Ефрейтор, как известно, главный человек в армии. Генерал знает, как должно быть, а ефрейтор – как есть на самом деле. Поэтому, если генерал назначит марш-бросок на девять утра, ефрейтор построит всех в 8.45 – на всякий случай.

Я пошел дальше итальянцев и установил, что отныне

выполнением плана считается его реализация на 95-105 %. Но те, кто в тот день подумал, что это послабление, рано обрадовались. В моем решении крылось несколько маленьких военных хитростей.

Во-первых, при таком раскладе гораздо легче отказать человеку, который выполнил план на 94,99 и давит на человечность: «Ну мы же старались!» Теперь можно с чистой совестью ответить: «Извини, дорогой, у тебя был люфт, так что ты не выполнил план не на 0,01, а на 5,01 %».

Но главная хитрость в другом. Этот зазор очень помог в том, что я называю «сдвинуть вагончик». А именно – при бюджетировании и составлении планов на будущий год. Как обычно выглядит этот процесс? Как перетягивание каната. Редко кто приходит и говорит: «У меня тут поперло, срочно сделайте на следующий год план на 15 % больше, чем в прежнем. Я уверен, что выполню!» Как правило, сотрудник ведет себя иначе: «Да, я продал в этом году 1000 машин, но мне повезло, получился большой контракт со Сбербанком, да и вообще рынок был на подъеме, а теперь кризис. В следующем году ставьте максимум 900». И дальше между нами начиналась торговля: 1150-900, 1130-970, 1110-990. Где-нибудь на той же тысяче в лучшем случае и сходились. Теперь все иначе. Теперь я ему говорю: «Слушай, давай поставим 1150 – у тебя ведь все равно есть возможность сделать на 95 % и получить все свои премии и бонусы». И согласиться ему уже проще: «Ну ладно, давай!»

А под конец следующего года выясняется, что теперь повезло не со Сбербанком, а с «Лукойлом», да и кризис как-то успокоился, так что план даже слегка перевыполнен. И ты снова предлагаешь ему чуть-чуть приподнять показатели, и он снова соглашается, потому что ведь не обязательно их выполнять на 100 %. Таким образом, теперь не он оборачивает себе на пользу твои уступки, а наоборот, ты – его.

Еще один невероятно эффективный метод создавать в компании постоянное напряжение роста – доброе слово. Да-да, всего лишь доброе слово. То самое, которое и кошке приятно.

Все вы, наверное, знакомы с творчеством певца Стиви Уандера? Слепого афроамериканца, который поет I just call to say: I love you. Знаете, что, по его собственному признанию, сыграло ключевую роль в том, что он достиг такого успеха? Всего несколько добрых слов, которые как-то раз произнесла его школьная учительница.

Будущий кумир миллионов учился в обыкновенной школе не самого благополучного города Америки – Детройта. Школа старая, контингент соответствующий, слепого одноклассника дети гнобят, учителя терпят, он сидит за самой последней партой, чтобы никому не мешать. И вот однажды учительница на уроке услышала, как под полом скребется мышь. Но где именно – непонятно. Дети наперебой кричат: «Там! Нет, там! Да нет, вон там!» Тогда учительница поднимает руку и говорит: «Тихо, ребята, помолчите! Давайте лучше спросим у нашего Стиви. У него лучший слух. Скажи нам, Стив, где мышка?»

Уандер потом вспоминал, что от этих слов у него внутри все затрепетало. У него лучший слух?! Разве он может быть хоть в чем-то лучше всех? Ведь до сих пор он не слышал в свой адрес ничего хорошего. В школе тюкают, на улице бьют, дома, где у него пятеро зрячих братьев, тоже постоянные попреки. И вдруг – лучший!

– Вон там мышка, – безошибочно определил Стив. И с того дня жизнь его незаметно, но необратимо изменилась. Он поверил в себя, стал слушать мир, стал петь и стремиться к большой и наглой цели.

Я думаю, что у каждого читателя в жизни был такой же момент, а может, и не один. Вера в себя просыпается, когда кто-то впервые в тебя поверит. Такой прием можно и нужно использовать в позитивном менеджменте.

Люди любят, когда их хвалят. Для многих это важнее секса и денег. Потребность во внешнем признании сидит в нас так же глубоко, как волчья боязнь всего нового, что тоже неоднократно доказано психологическими экспериментами. Вот один из них.

В обыкновенной школе собрали произвольно отобранных учителей и сказали: «Значит, так. По итогам прошлого

года вы лучшие преподаватели. А раз так, то мы вам даем лучших учеников. Действуйте». Учеников тоже отобрали произвольно: там хватало и хорошистов, и троечников. Как вы думаете, что произошло в следующем году в этих классах? Правильно, рост успеваемости по всем фронтам. Потому что теперь учителя чувствовали себя лучшими и старались этому знанию соответствовать.

Миллиардер Ричард Брэнсон в своей книге «К черту все! Берись и делай!» совершенно верно заметил: «Если ты сумеешь обнаружить лучшие стороны своих сотрудников, их энергия удесятится. Если же ты постоянно критикуешь их или выискиваешь недостатки, они вянут, как цветы без воды».

Научно установлено, что кнут на человека старше тридцати лет с высшим образованием в 90 % случаев не действует. Да и без высшего образования – не очень. А что действует? У корейцев есть замечательная сказка о том, как ветер, дождь и солнце поспорили, кто быстрее разденет человека. Ветер обрушился на него всей своей мощью, но человек лишь сильнее кутался в свой плащ. Дождь вымочил его до нитки, но тоже ничего не добился. А солнышко пригрело – человек сам разделся и лег загорать.

Я тоже когда-то был похож на ветер и дождь. Чуть что не по мне – сразу в глаза всю правду-матку, штраф, выговор, трехэтажный мат. Результат – в лучшем случае посредственный и краткосрочный. Но потом я попробовал людей хвалить и благодарить. И поразился тому, как мои сотрудники стали меняться буквально на глазах.

Но еще больше меня поразило, что хвалить и благодарить – очень непростая и невероятно тяжелая работа. Тебя буквально корежит и выворачивает наизнанку. Легче выписать человеку премию в размере двойного оклада, чем сказать одно бесплатное доброе слово. Я заметил, что подсознательно уклоняюсь от любой возможности сделать это, прямо как волк от флажка. Мне самому теперь надо выходить из зоны комфорта и учиться-учиться-учиться хвалить и благодарить.

Однажды я вычитал способ избавиться от курения: берешь каждый день с собой двадцать монеток, кладешь их утром в

правый карман пиджака и каждый раз, когда отказался от сигареты, перекладываешь одну монетку из правого кармана в левый. Дома вечером подводишь итог.

Я никогда не курил и не знаю, насколько этот метод эффективен против табака. Но я решил адаптировать его к собственной задаче. Клад утром в левый карман пиджака пять монеток, ехал на работу и каждый раз, когда выдавливал из себя доброе слово, перекладывал одну монетку из левого кармана в правый.

Метод работал, но не слишком эффективно. Вечером я находил в левом кармане две-три монетки, а то и все пять. Честно говоря, в течение дня попросту забывал о них.

Тогда я решил свой метод усовершенствовать. Переложил монетки из кармана пиджака в карман брюк. Брюки ближе к телу, так что тут о монетках забыть труднее. Ходишь, звонишь, ищешь, кого бы заслуженно похвалить. «Вагончик сдвинулся», я стал чаще перекладывать монетки слева направо. Иногда доходило даже до того, что в течение дня монеток не хватало, приходилось запустать этот аттракцион по второму кругу.

Ученые установили: чтобы сотрудник работал высокопроизводительно, он должен за месяц получить три или более похвалы, награды, комплимента. Но не больше 11. Иначе начинается эмоциональная инфляция и позитивные сигналы от руководителя воспринимаются либо как должное, либо, что еще хуже, провоцируют на злоупотребления – иными словами, человек начинает наглеть.

Рецепт вкусного и полезного доброго слова прост. Благодарность должна отвечать нескольким критериям.

Во-первых, ее нужно заслужить. Не надо хвалить за то, что человек и так обязан регулярно делать. Хвалить нужно за выход из круга своих привычных обязанностей, за подвиг, за поступок. Кладовщик мог уйти в шесть, а остался до восьми, чтобы дожидаться ценного клиента. Поступок? Поступок. Менеджер сделал не рядовую презентацию, а презентацию с элементами видео. Молодец? Молодец.

Во-вторых, похвала должна быть персональной и

конкретной. Не просто «мы молодцы, выступили вчера с классной презентацией», а «Иван Иванович молодец, подготовил вчера отличную презентацию».

Своевременной. Не нужно ждать 8 Марта, чтобы отметить героическую работу бухгалтерии в конце квартала.

Искренней. Если не умеете улыбаться, вспомните последний смешной анекдот, который вам рассказали на рыбалке.

Публичной. Не бойтесь хвалить людей при всех. Да, они будут стесняться, краснеть, потуплять глазки, говорить «да ладно, да чего уж там», но им все равно будет приятно, и этого чувства хватит на неделю хорошего рабочего настроения. А там вы их еще за что-нибудь похвалите.

Конечно, нельзя не замечать промахов и недостатков. Но даже указывать на промахи сотрудникам можно так, что они не воспримут это как острый негатив. Почувствуйте разницу между словами «сердитость» (от слова «сердце») и «злость» (от слова «зло»). Не нужно размениваться на эмоции. Наказание освобождает от мук совести, особенно если сопровождается криками и воплями. Мы, руководители, работаем как лифтеры: наше слово может и опустить человека на дно, и дать ему крылья. Я считаю, что человека лучше уволить, чем оскорблять.

Есть много способов указать на недостатки, не унижая сотрудника.

Не выполнил план? «Смотри, Семеныч, какой прекрасный результат у тебя в прошлом месяце. А в позапрошлом ты был вообще красавец. Что же в ноябре-то такой провал? Проблемы дома?» – «Владимир Николаевич, я все понял, исправлюсь».

Обманул, не сдержал обещания? Я иногда в таких случаях приглашаю человека на разговор один на один, предлагаю ему занять мое кресло, сажусь напротив и говорю: «Вот как бы ты поступил по отношению к себе на моем месте? Представь, что я – это ты. Какое решение примешь, такое я и подпишу. Только по-честному!»

Удивительно, но никто не говорил: «Повысить мне в два

раза зарплату». Или даже: «Понять и простить». У людей в этот момент случается острый приступ справедливости, и они принимают единственно верное решение.

А иногда бывает, что можно обойтись и вовсе без слов. Вызываю к себе в кабинет человека, молча наливаю ему чаю и держу многозначительную паузу. Наконец, он сам не выдерживает: «Владимир Николаевич, я все понял. Больше не повторится». – «Хорошо. Я тебе верю. Иди работай».

Вот так, по чуть-чуть, генеральный директор и создает в своей компании напряжение роста. При помощи подвигантов, «ефрейторского зазора», добрых слов и монеток в кармане и многого другого. «Чуть-чуть» – вообще главное слово в бизнесе.

И это «чуть-чуть» позволяет добавиться больших результатов.

Журнал Harvard Business Review ежегодно публикует рейтинг ста самых эффективных СЕО мира. Там встречается много интересных цифр. Вот, например, некоторые данные по итогам двух последних лет. Средний возраст назначения победителей рейтинга – 46 лет. Средняя продолжительность работы гендиректором на их нынешнем месте – 16 лет. И, наконец, ежегодный рост совокупного акционерного капитала, который они обеспечили своей компании, – 20,2 % в год.

Мне, конечно, до них далеко, мой показатель – 15 % ежегодного роста. Но для российской экономики это тоже очень неплохо. Особенно для «добротного начальника». Особенно если главное слово для него – «чуть-чуть».

Ген шестнадцатый. Принимай решения

«Самое важное дело – то, которым ты занят в эту минуту».

У меня на столе всегда лежит мячик для большого тенниса. Тот самый, который вы видите на обложке книги. Нет, я не любитель бегать по корту с ракеткой. Этот предмет мне нужен как постоянное напоминание о том, что самое важное дело – то, которым ты занят в данный момент.

При чем тут мячик?

Эту историю рассказал мой приятель, хороший коуч Александр Савкин.

1990 год. Группа первых московских нуворишей-кооператоров, которые заработали свою первую сотню тысяч долларов, летит в Нью-Йорк на бизнес-семинар. Что такое сейчас тогдашние 100 тысяч долларов? Если привязать их к коэффициенту инфляции американской валюты, то примерно вдвое больше. Но если взять в расчет покупательную способность этих денег в тогдашней России и сейчас, то можно смело приравнять их к 10 миллионам долларов. На Старом Арбате в те времена за 3 тысячи можно было купить пятикомнатную квартиру с потолками 3,20. Сколько она стоит теперь?

И тем не менее эти люди решили вложиться в собственное развитие. Полетели за океан слушать какого-то гуру американского бизнеса. Вселились в шикарный отель, в понедельник проснулись, позавтракали и пришли на занятия. И вот выходит на сцену бизнес-тренер. Он впервые видит русских, удивлен, что они трезвые и не в шапках-ушанках, хотя лица, конечно, еще те – суровые, закаленные на полях сражений эпохи первоначального накопления капитала. И вот им-то гуру выдает по желтому теннисному мячику. «Делай вот так!» – говорит американец и начинает подбрасывать и ловить мячик правой рукой. Слушатели пожали плечами и стали за ним повторять.

Проходит десять минут – никаких изменений. Все подбрасывают мячик и ловят, подбрасывают и ловят. Проходит двадцать – та же картина. Наконец через полчаса

гуру перекладывает свой мячик в другую руку и начинает подбрасывать мячик левой рукой. Публика, давясь от смеха, делает то же самое. Через полчаса американец предложил русским слушателям покидать мячик из одной руки в другую, а сам пошел в лобби-бар пить кофе.

Только советская закомплексованность и культурная зависимость от «цивилизованного мира» удерживала наших соотечественников от того, чтобы набить американцу морду. Ну что это, в самом деле, за лохотрон? Для того они заплатили свои кровные, пролетели половину земного шара? Чтобы мячики здесь подбрасывать? Большинство участников семинара плюнули, смирились с тем, что их накололи, и пошли гулять по Манхэттену, сидеть в барах и закупать шмотки по спискам, которыми их снабдили заботливые жены. Напившись кофе, американец ничуть не удивился опустевшему залу – наоборот, даже обрадовался, как будто это было частью его плана. Тем не менее весь первый день его курса ушел на упражнения с теннисным мячиком – сначала с одним, потом с двумя, наконец, с тремя. К вечеру все уже умели жонглировать – хоть в цирке выступай.

Со вторника начались нормальные занятия. И приступая к ним, американец сказал примерно следующее: «Вот увидите, пройдет пятнадцать лет. Может быть, двадцать. И те, кто вчера сбежал из этого зала, потеряют свой бизнес. А тот, кто остался, сохранит свое дело и приумножит».

Прошло пять лет, семь, десять, двенадцать. И что вы думаете? Американец оказался прав. Прогульщики один за другим выбывали из бизнеса, теряли свои капиталы. Девяностые годы они кое-как продержались, но к середине нулевых на плаву не осталось никого. Как в детективе «Десять негрят». Их как будто выкашивал некий мистический вирус.

Сейчас для меня в этом нет ничего удивительного. Потому что я накрепко усвоил «золотое правило» предпринимателя и топ-менеджера: «Самое важное дело – то, которым ты занят в эту минуту». А в любую минуту гендиректор занят только одним – он принимает решения. И ни одно его решение не бывает второстепенным.

Большинство разорившихся компаний погибли потому, что погрязли в пучине непринятых решений. Если у вас на рабочем столе стали скапливаться бумаги, это первый тревожный звоночек. Каждая бумажка – нерешенный вопрос и еще один выстрел неэффективности по вашей крепости. В идеале на столе должен лежать лишь один документ – тот, с которым ты работаешь.

Один мой знакомый предприниматель как-то поделился со мной радостью: «Наконец-то нашел классного финансового директора! Не директор, а сторожевой пес. Расходы компании всего за месяц уменьшились на треть».

Выяснилось, что метод «эффективного финдиректора» выглядел так. Заселившись в свой рабочий кабинет, он первым делом вбил в стену три гвоздя. Приходит к нему заявка на оплату – он не глядя вешает ее на первый гвоздь и не оплачивает. Пару дней тишина, потом начинаются звонки от операционного директора – один, второй, третий. Тогда финансист перевешивает документ на второй гвоздь, но все равно не оплачивает. Наконец операционный директор в бешенстве идет к генеральному: «У меня все горит!» Звонит генеральный, и только тогда наш сторожевой пес вешает документ на третий гвоздь и утром оплачивает.

Я выслушал и говорю: «Ты должен завтра же его уволить». – «Как?!» – «Ты понимаешь, что он делает? Он создает аврал. Твоя экономия мнимая. Ты в этом месяце сократил расходы, а скоро из-за этого дурака будешь нести одни убытки». – «Почему?!» – «Да потому что деньги должны потеть. Скорость принятия решений – важнейший фактор в бизнесе. Сегодня он задержит деньги поставщикам, а завтра они перестанут давать тебе товар без предоплаты. Сегодня он сорвет своевременный платеж по кредиту, а завтра тебе банк поднимет проценты, не говоря о том, что он накаляет обстановку в коллективе и скоро от тебя побегут лучшие сотрудники. Он мыслит лишь сегодняшним днем. На короткой дистанции получается экономия, а в перспективе он истощает твои ресурсы!»

Уволил мой знакомый своего финдиректора? После того разговора – нет. Через полтора года – да. Но было поздно. За это время «сторожевой пес» успел так расшатать

компанию, что потом пришлось ее лечить долго и дорого.

Мы, топ-менеджеры, работаем в трех средах: скорость, сложность и неопределенность. Реальность стремительно меняется, ты выходишь из университета – а все полученные тобой знания уже устарели. Обстановка в бизнесе накаляется, никто не знает, что и где рванет завтра. И вот в этих условиях бешеной скорости, сложности и неопределенности мы должны принимать и выполнять быстрые, четкие, точные решения. Незавершенка – это яд, который вгоняет в депрессию и тебя, и твой бизнес.

В первой главе я рассказывал о своих кризисах и предбанкротных состояниях, которые пришлось преодолеть. Но одну историю, самую интересную и драматичную, приберег. Это история о том, как мне и моим коллегам удалось спасти нашу компанию благодаря целой цепочке своевременных решений и решительных действий.

До 2008 года все у нас шло как по маслу. Дилерские центры открывались один за другим: «Ауди-Таганка», «Ауди-Варшавка», «Шкода-Таганка», «Инфинити на Ленском», «Ниссан в Химках». Компания «АвтоСпецЦентр» вошла в пятерку лидеров рынка. Экономика стремительно росла, нам оставалось только заполнять существующие пустоты, скорость тогда была важнее надежности, поэтому и мы, и наши конкуренты предпочитали развиваться с опережением, привлекая заемные средства.

Наша компания сотрудничала с «Промсвязьбанком» братьев Ананьевых: надежный банк, крепкие связи, порядочные партнеры. У нас в Химках имелся очень хороший участок земли, и мы решили, не теряя времени и скорости, построить еще три дилерских центра. Взяли кредит 34 миллиона долларов на очень хороших условиях – всего под 9,8 % годовых. В какой валюте? Конечно, в долларах. Тогда все так поступали – от рядовых граждан до крупнейших компаний страны. Нефть росла, доллар падал, ставки на него были минимальные, в рублях деньги брали только дураки. Из полученных средств 22 миллиона вложили в строительство новых комплексов, остальное пустили в оборот. И страшно гордились собой.

Тогда всем снесло крыши. Америку начало лихорадить, а у нас в стране почему-то все твердо верили, что вечный кайф нулевых годов ничто не обломает. Даже первые лица государства повторяли, как мантру, что «Россия – островок стабильности». Помню, как уже в августе мы участвовали в конференции автодилеров, что было похоже на пир во время наступающей чумы. Все консалтинговые компании соревновались в построении радужных прогнозов. Выходит один спикер: «У нас есть все основания полагать, что при таком росте российского автомобильного рынка к 2014 году мы догоним и перегоним Германию». Бурные аплодисменты. Выходит второй: «А мы считаем, что 2014 год – пессимистический прогноз. Скорее всего, это произойдет в 2013 году!» Снова бурные аплодисменты. Выходит следующий оратор: «Не понимаю, откуда вы взяли такие цифры! По нашим расчетам, мы догоним и перегоним Германию уже к 2012 году!» И все в графиках, рисунках, таблицах. Ну как тут было не поддаться всеобщей эйфории.

И вот наступает сентябрь 2008 года. И что происходит на автомобильном рынке? А ничего! Это сейчас нам ясно, что произошел взрыв нейтронной бомбы, а тогда все продолжали себя убаюкивать. В какой-то момент я стал испытывать острый когнитивный диссонанс. На рынке слышу одно, а приезжаю на работу и прямо кожей чувствую затишье перед бурей. Показатель ДДС (движение денежных средств) трещит по швам. В шоу-руме – тишина. Покупателей все меньше и меньше. Вроде бы и жизнь продолжается, и солнышко светит, и по телевизору сплошной «островок стабильности», а клиентов нет!

Неправда, что бизнес – дело смелых. Иногда в бизнесе очень важно вовремя оказаться трусом. Испугаться, несмотря на царящее вокруг безумное спокойствие. Именно это со мной тогда и произошло. Я собрал команду менеджеров и говорю: «Друзья, кажется, мы погружаемся в кризис». Двести человек замерли в недоумении. Кризис? Да ладно! Мы же на работу как ходили, так и ходим. Как обедали бесплатно, так и обедаем. Солнце светит, телевизор работает, зарплата вовремя. Владимир Николаевич, о каком кризисе вы говорите?

Та же реакция у друзей-конкурентов. Кризис? Да это

просто временное затишье. Скоро Новый год, продажи пойдут, рынок распогодится. Что ты паникуешь?!

Пришел Новый год, ничего не распогодилось, но многие участники рынка не перестали себя лечить: ничего страшного, сейчас нефть обратно отскочит, правительство что-нибудь придумает, да и вообще, китайский иероглиф «кризис» означает не только «капец», но и «возможность». В конце концов, мы все делаем правильно, что еще можно предпринять? Не хватает лишь немного магии.

На такой случай у сербов существует прекрасная поговорка: дом горит, а баба наливает. Объяснение такому поведению лишь одно: мы ужас как не любим принимать значимые решения. Готовы цепляться за самые абсурдные надежды, лишь бы не начинать действовать по-новому. Вот сейчас нефть начнет расти. Вот сейчас Трамп придет – порядок в мире наведет. Вот сейчас наступит конец света по календарю майя, и вообще все будет не важно. А почему нам так хочется самих себя обманывать? Потому что, как только ты отказываешься от иллюзий, вынужден включить мозг, взять на себя ответственность и действовать. А мозг – это подлая, ленивая скотина, который сопротивляется до последнего, лишь бы не заниматься своими прямыми обязанностями. Потому что мышление – энергозатратный процесс, и наш организм без воздействия извне всегда предпочтет жить в режиме экономии.

Но чего-чего, а воздействия извне в нашем случае долго ждать не пришлось. 1 октября 2008 года из «Промсвязьбанка» пришло письмо счастья: уважаемый суперклиент! В связи с тем, что в мире вон чего происходит, и на основании такого-то пункта нашего договора предлагаем вам одно из двух: либо погасить кредит досрочно в течение двух месяцев, либо мы поднимаем ставку до 16,5 % годовых.

Это был почти приговор. Мы попали, как самые наивные долларовые ипотечники. Американская валюта к тому времени резко пошла вверх, сумма долга в рублях росла с каждым днем. А проценты могут увеличиться почти вдвое. Мне и моим партнерам стало ясно, что, по сути, наша группа компаний нам уже не принадлежит: мы в ловушке у дружеского банка. Вытащить 34 миллиона долларов из

оборота нереально – лишнего кэша в таком объеме у нас нет. Выплачивать кредит по ставке 16,5 % – тоже нереально. А значит, если мы в срок не погасим сумму долга, то первая же просрочка – и банк через суд заберет все наши активы.

Что делать? Выход лишь один: любой ценой найти эти проклятые 34 миллиона.

Иванушке-дурачку из сказки было легче добыть «то, не знаю что», чем нам эту сумму. Денежные поступления к тому времени сдулись до минимума, покупатели совсем исчезли, и даже те, кто внес аванс, стал требовать его возврата. Предоплату следовало вернуть, а вот нам сделанные в Германии заказы никто не аннулирует. Машины продолжали идти колоннами, их надо оплачивать, где-то хранить, а это тоже расходы. Что делать? Мы сели и стали наговаривать самые безумные меры, не думая пока о том, насколько они реализуемы. Вот когда пригодились 40 бизнес-книг в год, которые я читал все эти годы. В результате получился список из 16 антикризисных шагов – на первый взгляд, слишком рискованных и радикальных, но впоследствии доказавших свою эффективность. Через пару лет на основании этого опыта я подготовил отдельный мастер-класс под названием «Или эффективные, или мертвые». Однако в те дни мне было не до педагогики.

Первое, что мы сделали, – на 30 % снизили цены на весь модельный ряд и стали продавать-продавать-продавать. Да, себе в убыток. Лишь бы окэшиться.

Далее установили жесткий контроль над входящим денежным потоком, чтобы аккумулировать всю поступающую наличность для выплаты долга.

Шаг третий – сокращение персонала на 20 %. Шаг четвертый – изменение системы мотивации сотрудников. Пятый – введение более плоской иерархии. Фактически мы убрали из управленческой вертикали целое звено. Бывшие руководители превратились в продавцов. Кто-то предпочел уйти, но теперь мы никого не уговаривали.

Следующий шаг – заморозка инвестиций. Мы остановили все стройки, притормозили все закупки, перестали

приобретать даже новые компьютеры, калькуляторы, мебель, не говоря о личном транспорте.

Далее создали тендерный комитет и стали весь аутсорс тендерить, за счет чего выиграли и в цене, и в качестве. Только на одном этом шаге сэкономили сотни тысяч долларов.

Чем больше мы воевали за эти 34 миллиона, тем яснее становилось, что многие из этих 16 шагов давно пора было сделать, независимо от наличия или отсутствия кризиса. Мы стали более жестко контролировать просроченную дебиторскую задолженность. Нашли способы подсушивать склады запчастей и автомобилей. Пересмотрели свое отношение к рекламе. Поняли, что ее КПД давно минимальный, потому что все клиенты на рынке разобраны, и стали более эффективно работать с имеющейся клиентской базой. Мы распределили по топ-менеджерам всех VIP-покупателей. Я собрал наших руководителей и сказал: «Друзья, за каждого такого клиента вы отвечаете головой. Делайте что хотите: встречайтесь, звоните, женитесь, пейте вместе чай, дружите семьями – но ни один из них не должен от нас уйти! Если вы вдруг узнаете, что кто-то из випов хотя бы посмотрел в другую сторону, через три секунды об этом должен знать я, чтобы вместе принимать меры». В результате мы сохранили всех VIP-клиентов. Заодно поняли, что за эти годы они сильно изменились и нам давно следовало разработать для них новый пакет услуг.

Вот на чем очень не хотелось экономить, так это на социальном пакете. До сих пор мы гордились тем, что питание для сотрудников у нас было бесплатным, медицинская страховка бесплатной, любой наш коллега мог взять беспроцентную ссуду в размере до 3000 долларов. У нас работала целая система безвозмездной помощи на все случаи жизни: женишься или выходишь замуж – получи 1000 долларов на свадьбу. Родился ребенок – получи 1000 долларов на пеленки. Умер близкий родственник – наши соболезнования и еще 1000 долларов на похороны. В докризисные времена мы даже не задавались вопросом, во сколько нам все это обходится. Но тут сели, подсчитали и схватились за голову: 3 миллиона долларов в год! Я глубоко вздохнул, собрал весь коллектив,

зажмурился и озвучил свое непопулярное решение: «Друзья, вы видите, что происходит? Мы вынуждены временно свернуть все социальные программы, чтобы выжить. Надеюсь на ваше понимание. Как только пройдем эту черную полосу, будем все постепенно возвращать». И действительно, летом следующего года мы вернули 50 %-ную дотацию на питание, а затем и другие маленькие радости социального пакета.

Еще один важнейший шаг нашей антикризисной программы в цифрах выразить не получится. В такие непростые периоды важно поддерживать в коллективе атмосферу открытости и прозрачности. Руководство не должно замыкаться в своем заоблачном мире. Поэтому я пересадил всех директоров со второго этажа на первый, туда, где фронт-офис, клиенты, сотрудники. Сам стал на работу раньше приезжать, позже уходить: пусть люди видят, что не только им тяжело, что руководство на себе тоже экономит, что директора работают днем и ночью, чтобы спасти компанию. Тогда даже самые непопулярные решения они будут воспринимать с пониманием.

Я считаю одной из лучших книг по менеджменту на русском языке трактат Александра Васильевича Суворова «Наука побеждать». На мой взгляд, эта маленькая книжечка должна стать настольной для любого руководителя.

По сути, в ней два с половиной века назад были заложены основы того, что сегодня называется «позитивным менеджментом», и высказаны очень смелые идеи, касающиеся открытости и прозрачности. Генералиссимус, который не потерпел ни одного поражения, считал, например, что солдат должен знать о ближайшем бое все, что знает полководец. Даже для сегодняшнего дня эта мысль чересчур смелая, едва ли с ней согласится большинство генералов нашего генштаба. Ведь если солдата возьмут в плен и начнут пытать, он же противнику расскажет все, что знает. Суворов признавал этот риск, но считал, что он многократно окупается той эффективностью, которую «осмысленный солдат» покажет на поле боя. Он знает свой маневр и маневр всей армии. Понимает логику происходящих вокруг событий. В результате вероятность того, что он попадет в плен, сама

по себе снизится до минимума.

Совет Александра Васильевича очень мне пригодился в конце 2008 года. Наша компания и так всегда была открытой, но теперь этот вопрос стал приоритетным. Вплоть до того, что на всех собраниях коллектива я озвучивал наши основные финансовые показатели и не боялся, что моя откровенность выйдет боком. Почему? На то есть несколько причин. Во-первых, такая открытость предотвращает многие претензии со стороны коллектива. Ведь по умолчанию наемный работник воспринимает работодателя как некий бесконечный ресурс, которым руководство не хочет делиться, потому что жадное. Если же человек видит насквозь все финансы, понимает, сколько за месяц компания заработала, сколько потратила, сколько заплатила налогов, в том числе и с его зарплаты, недовольство гасится в зародыше.

Вторая причина такой открытости еще более важна. Она заключается в том, что, если не буду давать эту информацию я, это сделают неформальные лидеры. Причем в искаженном виде. Не потому, что хотят навредить, а в силу природы и свойств самой информации. При ее передаче от человека к человеку неизбежно что-то теряется, что-то додумывается, что-то неверно интерпретируется. Как это выглядит в повседневной жизни? В курилке кто-нибудь спросит бухгалтера: «Ну как там у нас дела?» А бухгалтер возьми и ляпни: «Как дела? Да только что последние деньги из кассы выгребли, чтобы поставщику заплатить». Затушил окурок и ушел. А те, кто услышал, в прострации. Они же не понимают, что пустая касса вечером – нормально и правильно. У хорошего финансиста деньги в достаточном количестве наличествуют утром, а к концу дня все расходятся по текущим платежам. Это означает не то, что у компании нет денег, а лишь то, что «деньги потеют». Но механик такую специфику знать не обязан. В результате из курилки по предприятию пойдет гулять слух, что все плохо, компания на грани банкротства, пора валить. Чтобы этого не происходило, вы сами должны запускать в своей компании хорошие новости и не бояться вокруг себя «осмысленных солдат». Именно так я и делал.

Эти 16 шагов, 16 очень непростых решений помогли нам за

два месяца сделать невозможное. Мы собрали 34 миллиона долларов, отдали их «Промсвязьбанку», сказали спасибо и больше с ними не сотрудничали. Отдельный вопрос – насколько дальновидным оказалось решение самого банка ставить нас в такие условия. Свои деньги они получили, но потеряли будущие проценты, а главное – надежного клиента, каких не так уж и много на рынке.

А мы, хоть и продавали машины в убыток, в перспективе все-таки выиграли. Благодаря антикризисным мерам компания стала более эффективной и по итогам года даже получила некоторую прибыль. Из предбанкротного состояния мы вышли с большим потенциалом, готовые к новому рывку – так бывало раньше, так получилось и теперь. В 2009 году нас немного поколбасило, а уже в 2010-м мы показали резкий и уверенный рост. В 2011–2012 годах одно только дилерское предприятие «Ауди Центр Таганка» приносило в год по 20 миллионов долларов EBITDA. Такого показателя не было ни у кого на рынке. А вскоре ГК «АвтоСпецЦентр» достигла оборота почти в 1 миллиард долларов, и мы продали компанию на пике ее стоимости.

Это отдельная история. О том, как предприниматель принимает решения. Точнее, о том, как иногда он не желает их принимать. Наша сделка, наверное, единственный случай в мировой практике, когда миноритарий принял решение о продаже бизнеса вместо мажоритария.

Вы, наверное, заметили, что наши отношения с Главным Акционером, которому принадлежало две трети компании, еще в середине нулевых были далеки от идеальных. С тех пор они лучше не стали – тот самый случай, когда компания давно переросла масштаб личности ее основного владельца. Все остальные проекты Главного Акционера к тому времени прогорели, остался только один актив – «АвтоСпецЦентр». И если раньше он старался не вмешиваться в операционку, то теперь желание порулить и понажимать на кнопки обострилось. На этой почве возникали трения и конфликты.

Одна из причуд Главного Акционера заключалась в том, что время от времени он загорался идеей продать

компанию. Происходило такое, как правило, за рюмкой чая, в порядке бравады перед кем-нибудь из других предпринимателей. Желание выйти из бизнеса в кэш – вполне законное, но беда в том, что оно у нашего мажоритария исчезало так же неожиданно, как и возникало. Он то и дело приводил к нам «потенциальных покупателей», мы вели с ними переговоры, показывали отчетность, проводили советы директоров и вдруг в какой-то момент узнавали, что Главный Акционер давно передумал выходить из бизнеса. С одним только «Рольфом» было несколько попыток слияния. Каждая такая кадриль отнимала время, наводняла рынок нехорошими слухами и вредила операционному бизнесу.

Но однажды появился покупатель, который заставил нашего мажоритария задуматься над продажей компании всерьез. Он предложил действительно хорошие деньги и продемонстрировал готовность совершить сделку в кратчайшие сроки. И тут у нашего партнера случился острый приступ нерешительности. Он стал колебаться. Советовался с нами, менял свое решение по несколько раз за день. Наконец дошло до того, что он нанял западных консультантов. Чтобы те сказали ему, что делать с бизнесом – продавать или не продавать. То есть, по сути, чтобы сделали выбор вместо него.

Для западных консультантов стало неожиданностью, что от них требуют того, что всецело находится в компетенции самого владельца бизнеса, – принятия стратегического решения. На первой же встрече состоялся разговор, по мотивам которого получилась бы неплохая миниатюра для шоу Comedy Club.

– Скажите, что вы как собственник хотите делать с вашей компанией? – спросили западные консультанты. – Если хотите продавать, то мы изучим рынок, скажем, сколько она стоит, поможем подготовить к продаже. Если же хотите остаться в бизнесе, то поможем выстроить стратегию дальнейшего развития.

– Минуточку, – ответил владелец. – Я не знаю, чего я хочу. Я для того и пригласил вас, чтобы вы мне сказали, что я должен делать?

- Но это выбор, который можете сделать только вы сами! Всегда можно продать бизнес и всегда можно не продавать бизнес. Объективного ответа не существует. Все зависит лишь от вашего личного желания, жизненных приоритетов, сложившихся обстоятельств. Вы хотите продавать свою компанию?

- Нет.

- Вы хотите ее дальше развивать?

- Нет.

- А что вы хотите?

- Я же сказал: я не знаю, чего я хочу.

Мы, миноритарии, смотрели на эту клоунату, многозначительно переглядываясь. В конце концов, западный консультант, несмотря на то что был в приятельских отношениях с Главным Акционером, встал и сказал: «Слушай! Ты меня больше не приглашай, я сюда больше не приеду, пока ты сам не поймешь, чего хочешь. Я консультант, а не психотерапевт. До свидания».

Тем временем покупатель тоже требовал ответа. В результате наш главный партнер принял уникальное решение: он отказался принимать решение. Официально устранился. Он собрал нас, трех миноритариев, и сделал заявление: «Значит, так. Вот вам три месяца. За это время можете без моего участия сделать с компанией что угодно: либо продать, либо оставить. Какое решение примет большинство, с таким я и соглашусь». Написал расписку, поставил число и подпись.

Из нас троих один был категорически против продажи, другой категорически «за». От моего собственного решения теперь зависело, что будет с компанией с оборотом в 1 миллиард долларов.

На всех предыдущих кадриях с покупателями я придерживался позиции «не продавать». Мне нравилась моя работа, нравился этот бизнес, и я видел дальнейшие перспективы его развития. Думаю, что и наш мажоритарий, когда писал свою уникальную расписку,

которой место в мировом музее нерешительности, не сомневался, что Моженков проголосует «против». Но на сей раз я крепко задумался.

Во-первых, цена действительно была привлекательной: речь шла о сумме, равной нашим восьми годовым EBITDA. Во-вторых, я стал более пристально мониторить автомобильный рынок и понял, что в нем ожидаются серьезные перемены, налицо новые кризисные явления. Наконец, во время очередного раунда продажи просто-напросто устал от непредсказуемости Главного Акционера. Стало понятно, что трения будут нарастать и добром все это не кончится.

В результате я принял решение «за», и мы продали компанию «АвтоСпецЦентр» за 172 миллиона долларов. Как потом выяснилось, на самом пике рынка, и до сих пор это самая удачная сделка во всей истории российской автомобильной отрасли. Сделка, которая состоялась лишь потому, что миноритарий принял решение вместо мажоритария.

После продажи компании новые владельцы предложили остаться в ней в качестве вице-президента, и я почти два года возглавлял дивизион «Премииум» группы компаний «АвтоСпецЦентр». Впервые в жизни, если не считать советского периода, я управлял предприятием, которое мне не принадлежало. Это был интересный и успешный опыт, но в какой-то момент я понял, что достиг максимума и пора ставить перед собой новую цель.

Я мог бы и дальше почивать на лаврах, жить на пассивный доход от полученного кэша, путешествовать по миру, выращивать помидоры. Но я так не могу. Я всю жизнь шел от цели к цели. Я накапливал опыт, знания, достижения, переживания, седые волосы на голове и шрамы на сердце.

И теперь окружающий мир говорит мне: ты должен всем этим делиться.

Типичная карьера крупного бизнесмена или менеджера в США выглядит так. Лет до 50 он взбирается на гору под названием «успех», зарабатывает себе все, что можно купить за деньги, удовлетворяет все свои амбиции, а затем

начинает все раздавать.

У нас в России бизнес-тренер – это профессия молодых харизматиков. Менеджменту и предпринимательству чаще всего учат те, кто сам пока ничего серьезного не построил. Но вскоре ситуация изменится. На сцену выйдут первые лица успешных компаний – те, кто за 30 лет российского капитализма получил ценнейший опыт, знания, мудрость и не растерял молодой энергии.

И я рад стать первым из них.

Я ушел со всех своих должностей и начал с нуля еще один бизнес – возможно, самый важный в жизни. Дистрибуцию своего опыта и знаний, а в конечном счете – выращивание эффективных людей. Я поставил себе большую и наглую цель на ближайшие 15 лет: выступить со своими мастер-классами перед миллионом человек. Увидеть перед собой два миллиона глаз. Помочь им разглядеть свою цель и путь к ней. Усилить пульс миллиона сердец, зажечь их огнем оптимизма и созидания. И на каждом своем выступлении я хочу чувствовать, как мое собственное сердце бьется чаще.

Именно в этом я теперь вижу свои главные задачи и амбиции.

Но ни одна цель, даже эта, не бывает последней.

Кроме одной.

Ген семнадцатый. Помни о конце

«Посмотри на свой сегодняшний день, и ты поймешь, как пройдет твоя жизнь».

«Я достиг вершины успеха в деловом мире. В глазах других моя жизнь является воплощением успеха.

Однако, помимо работы, у меня мало радости. В конце концов, богатство – это только факт жизни, к которому я привык.

На данный момент, лежа на больничной койке и оглядываясь на всю мою жизнь, я понимаю, что все признания и богатства, которыми я так гордился, потеряли значение перед лицом надвигающейся смерти.

В темноте, когда я смотрю на зеленый свет от аппарата жизнеобеспечения и слышу повторяющийся механический звук, я чувствую дыхание Бога и приближение смерти. Теперь, когда мы накопили достаточно богатства, впору задуматься о совершенно других вопросах в жизни, не связанных с богатством...

Должно быть что-то более важное: возможно, отношения, возможно, искусство, возможно, детские мечты...

Неустанная гонка за богатством превращает человека в марионетку, что случилось и со мной. Бог дал нам чувства, чтобы донести свою любовь в каждое сердце, а не иллюзии по поводу богатства.

Богатство, которое я накопил в своей жизни, я не могу взять с собой. Все, что я смогу забрать, – это лишь воспоминания, вызванные любовью. Вот истинное богатство, которое должно следовать за вами, сопровождать вас, давать вам силы и свет идти дальше.

Любовь может преодолеть тысячу миль. У жизни нет предела. Идите туда, куда вы хотите идти. Достигайте высот, которые вы хотите достичь. Это все в ваших руках.

Вы можете нанять кого-то, чтобы возил вас, кого-то, чтобы зарабатывал деньги для вас, но никто вместо вас не понесет ваши болезни.

Материальные вещи, которые мы теряем, еще можно найти. Но есть одна вещь, которую никогда не найдешь, если ты ее потерял, – это жизнь.

Не важно, на каком этапе жизни мы находимся прямо сейчас: каждого ждет день, когда занавес опустится.

Ваши сокровища – это любовь к семье, возлюбленному, своим друзьям...

Берегите себя. Заботьтесь о других».

Это предсмертное послание одного из богатейших людей планеты, «отца цифровой революции», основателя и председателя совета директоров корпорации Apple стоимостью 537 миллиардов долларов – да, это предсмертное послание Стива Джобса.

Во всяком случае, так считают миллионы людей, которые его прочитали. Текст появился вскоре после смерти предпринимателя и моментально разлетелся по планете через соцсети и СМИ. Исследователи до сих пор спорят, действительно ли его автор Стив Джобс, или это удачная подделка. Лично я склоняюсь к первому варианту. Во-первых, стилистика очень напоминает его знаменитую стэнфордскую речь, а во-вторых, именно такие мысли и чувства испытывали многие люди такого же уровня благосостояния, находясь на смертном одре.

Вообще предсмертные слова богатейших людей планеты – особый, уже сложившийся жанр. И, поверьте, никого из них не распирает в эту минуту от гордости за свои миллиарды. В лучшем случае они способны иронизировать на эту тему, как Генри Форд, который за минуту до смерти сказал: «Сегодня-то я уж точно хорошо выплусь». В худшем – горько жалеют о том, что в погоне за успехом и богатством преступно растратили то, что имеет в нашем мире самую высокую цену, – время.

Заводы, газеты, пароходы, деньги, машины, дома – все это приходит и уходит, все это можно приобрести, потерять и снова приобрести. Время – ресурс невозобновляемый. Оно линейно. Оно идет только в одном направлении. Нет ничего более важного в твоей жизни, чем время. Именно потому пусть эта глава будет самой короткой.

Сэм Уолтон, создатель и владелец крупнейшей в Америке сети магазинов Walmart, человек, который родился в семье бедных фермеров из Оклахомы, а с 1985 по 1988 год занимал первую строчку списка богатейших людей Америки по версии журнала «Форбс», – этот человек умирал, будучи обладателем состояния в 58,6 миллиарда долларов. За минуту до смерти он произнес всего два слова: «Я неудачник».

Только перед лицом смерти, когда нет смысла обманывать самого себя, он осознал, что был едва знаком со своими детьми и внуками, а его жена все эти годы оставалась с ним лишь из чувства долга. Сэм Уолтон потратил свою жизнь на то, чтобы преуспеть в бизнесе, но, достигнув желаемого, увидел, скольким ему пришлось ради этого пожертвовать. Он понял, что сделал неверную ставку. Инвестировал свое время, силы и талант не туда. Он уходил из жизни, не оставив после себя никакого следа в сердцах родных и близких. Все, что он дал миру, – лишь сеть гипермаркетов, которая в любой момент может развалиться или поменять владельца.

Есть только одна вещь, которая ценнее времени. Это твоя репутация. То, каким тебя запомнят после твоего ухода из компании, из профессии, из жизни. И на эту главную ценность нельзя жалеть ни времени, ни денег.

У меня три дочери и три сына. Сыновья получили хорошее образование за границей, но все вернулись работать в Россию. Как-то я летел к ним в университет и по пути провел несколько дней в Чикаго. Взял гида, чтобы лучше узнать город. Во время экскурсии мы решили зайти в городской Музей естественной истории – это одна из главных местных достопримечательностей. Но даже наиболее полный на сегодня скелет тираннозавра, который мы там обнаружили, не удивил меня так, как история создания заведения.

В конце XIX века местные власти решили учредить большой и красивый музей. Денег в городской казне, естественно, не было. Кинули клич среди бизнесменов. Предприниматели для виду поучаствовали: дали кто десять тысяч, кто двадцать. В результате один миллион собрать удалось, но требовалось два. Такая сумма была под силу лишь одному предпринимателю – Маршаллу Филду, основателю торговой сети Marshall Field & Company. Он уже поучаствовал вместе со всеми в сборе первого миллиона, причем без особого энтузиазма, и едва ли раскошелится бы на второй. Во всяком случае, никто из чиновников не осмеливался пойти к нему с таким предложением.

И вдруг сделать это вызвалась одна молоденькая девочка из муниципалитета. Она позвонила в приемную миллионера и попросила о встрече. Ей, естественно, отказали. Но она проявила настойчивость и позвонила еще раз.

– Миссис, я ведь вам сказала: босс сильно занят, – снова отшивает ее секретарша. – К тому же он уже поучаствовал в пожертвовании на городской музей.

– Я знаю, – отвечает девочка, – но мне нужна ровно одна минута.

– Ровно одна?

– Ровно одна.

– Ну, хорошо. Приезжайте в следующую среду в 15 часов.

В назначенное время она зашла в кабинет Маршалла Филда. Он показывает ей на часы:

– Я вас слушаю ровно одну минуту.

– Спасибо, сэр, я постараюсь уложиться в 30 секунд. Сейчас вам 59 лет. Вы обладатель огромного состояния. Вас все уважают и боготворят. Но пройдет лет десять, может быть, двадцать, и вы умрете. Пройдет еще лет десять, и о вас все забудут. Вы человек прямой и честный, поэтому сами знаете, что так оно и будет. Но вы пока не понимаете почему.

– Почему?

– Потому что в своей жизни вы забыли сделать главное приобретение. Я предлагаю вам сделку. Вы пожертвуете один миллион долларов на Музей естественной истории. А мы назовем его вашим именем. И люди будут помнить его сотни лет, до тех пор пока существует Америка.

Маршал Филд молча достал чековую книжку и выписал миллион долларов. А в дальнейшем потратил на него еще 8 миллионов.

Это произошло в 1893 году. Предприниматель умер в 1906-м. Его состояние в 125 миллионов долларов было передано в доверительное управление. Его торговая сеть со временем сменила название. И только Музей естественной истории имени Филда, одна из главных достопримечательностей города Чикаго, напоминает нам о его существовании.

Чтобы извлечь урок из этой истории, вовсе не обязательно быть миллионером. Даже если ты наемный руководитель на средней или топовой должности, даже если ты средний или мелкий предприниматель, даже если ты чиновник или президент целой страны, помни о своем конце. Не надувай щеки, не стремись во что бы то ни стало доминировать, не упивайся сегодняшним положением – оно совсем не так прочно, как тебе кажется. Регулярно задавай себе вопрос: «А что обо мне скажут, когда я уйду с этой должности?» Облегченно вздохнут или, наоборот, огорченно нахмурятся? Инвестируй в своих родных, близких, друзей, сотрудников, партнеров самое ценное, что у тебя есть, – усилия, поступки, время, а главное – любовь. И не питай иллюзий, что когда-нибудь обстоятельства изменятся и ты успеешь наверстать упущенное. Посмотри на свой сегодняшний день, и ты поймешь, как пройдет вся твоя жизнь.

Сегодня у нас очень трудный период. И в стране, и в мире. Наша национальная экономика печально танцует вокруг ноля, и я думаю, что на сей раз мы имеем дело с затяжным кризисом, который продлится не год, не пять и даже не десять. Прорыв случится лишь тогда, когда мы научимся жить и творить в этом новом, пока не до конца понятном

нам мире.

Это будет время трудных, но интересных задач. Человечество еще никогда не сталкивалось с такой скоростью перемен. Нет больше тихих гаваней и теплых местечек. Нет готовых рецептов и стандартных решений. Нет незаслуженного успеха и счастливых случайностей. Этот мир будет принадлежать талантливым и целеустремленным. Людям с геномом созидателя и навыками позитивного менеджмента. И я рад, если эта книга поможет вам пополнить их ряды.

Мы еще обязательно увидимся на моих мастер-классах и бизнес-семинарах. А пока – идите и действуйте.

Взращивайте в себе ген директора. Управляйте своей жизнью. Верьте в свои силы. Ставьте сверхцели и достигайте их.

И когда придете сегодня на работу – обязательно улыбнитесь и пожмите руку каждому своему сотруднику.

Они этого достойны.

Об авторе



Владимир Моженков – генеральный директор и совладелец «Ауди Центр Таганка», председатель совета директоров «АвтоСпецЦентра», лучший менеджер Audi в Европе по признанию концерна Audi AG, преподаватель в МИРБИС, Сколково, РЭУ им. Г. В. Плеханова, бизнес-спикер. Семьянин, отец шестерых детей.

Эту книгу хорошо дополняют:

Джим Коллинз, Мортен Хансен

Правила российского руководителя

Максим Батырев

Прививка от жесткого менеджмента

Джек Митчелл

Карл Сьюэлл, Пол Браун

Примечания

Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. АСТ, Neoclassic, 2016. Прим. ред.

Уоррен Баффет – американский предприниматель, крупнейший в мире и один из наиболее известных инвесторов. *Прим. ред.*

3

Бенджамин Франклин (1706–1790) – американский политический деятель, дипломат, изобретатель, писатель, журналист, издатель; один из лидеров Войны за независимость США. *Прим. ред.*

В издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2014 году вышла книга Фреда Де Люка . *Прим. ред.*

Win-win («выигрыш – выигрыш») – двойной выигрыш, взаимная выгода. *Прим. ред.*

Бесконкурентные рынки. Подробно о «голубых океанах» можно прочитать, например: Чан К., Моборн Р.. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. *Прим. ред.*

KPI (Key Performance Indicator, *англ.*) – ключевой показатель эффективности. *Прим. ред.*

Издана на русском языке: *Адизес И.* . М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

Издана на русском языке: *Лалу Ф. . М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. Прим. ред.*

Батырев М. . М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. Прим. ред.

Коллинз Дж. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. Прим. ред.

Брэнсон Р. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. ред.

Chief Executive Officer (*англ.*) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*