



АНТИ ТИТАНИК

КАК ВЫИГРЫВАТЬ ТАМ, ГДЕ ТОНУТ ДРУГИЕ.

РУКОВОДСТВО ДЛЯ СЕО

ЯРОСЛАВ ГЛАЗУНОВ

с предисловием
Рубена Варданяна

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

Ярослав Глазунов

**Анти-Титаник: Как выигрывать
там, где тонут другие.
Руководство для СЕО**

«Альпина Диджитал»

2018

Глазунов Я.

Анти-Титаник: Как выигрывать там, где тонут другие. Руководство для CEO / Я. Глазунов — «Альпина Диджитал», 2018

ISBN 978-5-9614-4964-8

Покупайте конкурентов, усиливайте команду, предлагайте новые продукты и услуги. Все эти предложения для большинства собственников и руководителей компаний актуальны в период роста, когда график продаж неуклонно идет вверх, а на лицах членов совета директоров по итогам отчетных собраний из полугодие в полугодие непременно играет улыбка. Автор придерживается иного мнения. Атаковать нужно в кризис, когда большинство топ-менеджеров заняты тем, что играют в защите, и, самое главное, – боятся волны кризиса, которая может отправить их на дно. Вместе с капитанами мирового бизнеса он предлагает читателю не просто встретиться с волной-убийцей лицом к лицу, а, взобравшись на ее гребень, увидеть новые горизонты развития. В книге «Анти-Титаник» собраны лучшие подходы и принципы таких людей, как Стивен Кови, Стив Джобс, сэр Алекс Фергюсон и бизнес-гуру Рэм Чаран. В компании гендиректоров и акционеров Apple, «Альфа Групп», «Норильский никель», General Motors и многих других вы изучите ошибки, которые потопили не один «бизнес-Титаник», и увидите пути обхода опасных айсбергов.

ISBN 978-5-9614-4964-8

© Глазунов Я., 2018
© Альпина Диджитал, 2018

Содержание

Предисловие	9
Введение	11
Часть I. Кризисы	12
Слишком, чтобы...	12
Факторы риска	17
Титаники и анти-титаник	25
Многоликий кризис	29
Экономический кризис. Gm, Chrysler и другие компании, выигравшие во время великой депрессии	34
Яблоко раздора (Управленческий кризис)	43
Металлические нервы в никелевой войне (Акционерный кризис)	52
Пожарные проблемы (Природные катаклизмы)	59
Under attack (Помни о конкурентах)	66
Это услышит весь зал (Личностный кризис)	71
Часть II. Что отличает лидеров, выигрывающих в кризис?	77
Карты, деньги, два весла	77
Настрой (Будьте готовы побеждать в 10 раундах[54])	85
Команда (Смените треуголку на пиратскую бандану)	95
Решимость действовать (Атакуйте первым)	104
Окружение (Обеспечьте себе поддержку друзей)	113
Нестандартные решения (Проявите настойчивость)	121
Мотивация (Вовлекайте людей)	130
Часть III. Действия, позволяющие выигрывать в кризис	137
Under pressure (Под давлением)	137
Работайте над собой	142
Смените окружение	151
Усиьте команду	159
Сфокусируйтесь на главном	169
Побеждайте с помощью инноваций	176
Принимайте решения быстро!	184
Не допускайте паники!	196
Будьте верны своей миссии	201
Будьте ближе к клиентам	208
Улучшайте свой бизнес	215
Как побеждать в кризис?	222
Заключение	225
Благодарности	226
Список иллюстраций	227
Список таблиц	228
Список литературы	229

Ярослав Глазунов
Анти-Титаник: Как выигрывать там,
где тонут другие. Руководство для SEO



ЯРОСЛАВ ГЛАЗУНОВ

АНТИ-ТИТАНИК

КАК ВЫИГРЫВАТЬ ТАМ, ГДЕ ТОНУТ ДРУГИЕ.
РУКОВОДСТВО ДЛЯ SEO



альпина
ПАБЛИШЕР

МОСКВА
2018

Руководитель проекта *А. Рысляева*
Арт-директор *Л. Беницуша*
Дизайнер *М. Грошева*
Дизайн обложки *Bookwings*
Корректоры *В. Кулаков, И. Астапкина*
Компьютерная верстка *Б. Руссо*

© Я. Глазунов, 2018

© ООО «Интеллектуальная Литература», 2018

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Наиболее одаренные люди бизнеса, которых я встречал в жизни, умеют тонко чувствовать настрой в своих компаниях, причем совершенно на каком-то невербальном уровне. Я бы сказал, на уровне биополя. Многочисленные примеры из книги Ярослава демонстрируют, что это приобретаемое качество. Одержите ли вы победу даже в кризисные времена или потерпите поражение, зависит во многом от способа Вашего мышления и настроения, царящего в вашей компании. Прочтя эту книгу, вы поймете, как можно изменить первое, а значит, будете способны управлять и вторым. Можно ли действительно научиться извлекать пользу в любые времена? Попробуйте! Рекомендую прочесть эту книгу и тем, кому только предстоит совершить главные шаги в бизнесе, и тем, кто уже достаточно давно и уверенно держит штурвал своего корабля.

Михаил Фридман,
предприниматель, Председатель Консорциума «Альфа-Групп», сооснователь LetterOne

Способность применять предыдущий опыт, успешно действовать в условиях неопределенности – это хороший базис для работы управленца. Но в сложных условиях этого недостаточно! В кризисной ситуации нужны личные и командные навыки, тренированная реакция и развитая интуиция. Как соединить компетенции, навыки и реакции лидеров в выигрышную комбинацию? Думаю, что лучший ответ на этот вопрос вы найдете в «Анти-Титанике» Ярослава Глазунова.

Дмитрий Конов,
Председатель правления ПАО «СИБУР Холдинг»

Когда-то давно Кремниевая долина начиналась как военный проект. Сегодня это дом для множества талантливых людей со всего мира. Они оказались там, видя прежде всего возможности. А кризис – это супервозможность. Мир стремительно меняется. Завтра роботы и искусственный интеллект станут чем-то обыденным, как когда-то стали интернет или смартфон. Но есть универсальные вещи, такие как способность постоянно работать над собой, быть визионером, вести за собой команду и управлять изменениями. «Анти-Титаник» Ярослава о том, как выиграть во времена перемен и преуспеть в кризис, дает множество примеров и вдохновляет на движение вперед.

Дмитрий Гришин,

Председатель совета директоров и сооснователь Mail.ru Group

Мне довелось управлять компаниями в разные кризисные времена, когда кажется, что земля буквально уходит из под ног и все вот-вот разрушится. Когда сотрудники и вся компания находятся в стрессе, нужно собраться и действовать, и желательно сразу действовать правильно. Если бы я прочитала книгу Ярослава раньше, то смогла бы не искать каждый раз решения по наитию, а воспользоваться эффективными примерами и мудростью настоящих гуру в области управления кризисными ситуациями. Это очень ценный опыт и очень полезная книга.

Юлиана Слащёва,

председатель правления киностудии «Союзмультфильм», экс-генеральный директор «СТС Медиа»

В книге анализируются особенности управления предприятием в кризисный период. В такие времена как никогда эффективно проверяется на прочность конструкция бизнеса, способность управленческой команды принимать правильные решения в условиях стресса. И, безусловно, кризис – это тест на профпригодность руководителя. От его умных, своевременных, порой нестандартных и агрессивных решений зависит живучесть бизнес-корабля. Для тех, кто выдержал это испытание, не останется нерешаемых задач, но такой опыт часто достается дорогой ценой. Книга Ярослава дает уникальную возможность получить его с меньшими затратами.

Николай Подгузов,

генеральный директор ФГУП «Почта России»

Идея написать эту книгу появилась на свет благодаря моим менторам Жан-Клоду Фальциоле, Джерри Роучу, Джиму Ситрину, Эндрю Собэлу – великим советникам гендиректоров, которые находили время делиться со мной своим опытом и мудростью

Предисловие

В 2017 году мы отмечаем столетие Октябрьской социалистической революции в России. Правительство большевиков объявило об отмене частной собственности на средства производства и инициировало экспроприацию частной собственности у населения. Четырем поколениям наших соотечественников нечего было передать своим детям, и мы разучились быть собственниками. Чуть более четверти века назад государственный и общественный строй в стране изменился, и Россия встала на рельсы рыночной экономики. Важнейшим элементом новой системы вновь стала частная собственность, и это открыло перед амбициозными и предприимчивыми людьми массу возможностей.

Здесь вполне уместна сакраментальная фраза «но что-то пошло не так...». У тех, кто строил бизнес в начале 1990-х было как минимум два пути. Первый – построить компанию по международным стандартам, которая будет успешной в долгосрочной перспективе. Это было непросто: такой бизнес может быть успешен только в цивилизованной среде, которую также необходимо было создавать самим. Я выбрал этот путь, когда в 1990 году ушел из созданного талантливыми комсомольцами «Менатеп», самого рекламируемого коммерческого банка в стране, в никому не известную «Тройку Диалог», инвестиционную компанию американца-романтика. Продолжение этой истории, думаю, хорошо знакомо читателям. Второй путь – в условиях дикого капитализма вести себя, как в джунглях, и взять все, что может дать тебе такая ситуация здесь и сейчас, не думая о том, что будет завтра. Довольно многие предпочли его. Последствия этого выбора мы наблюдаем сегодня: высокий уровень персонификации и непрозрачности и низкая эффективность бизнеса, построенного не на капитализации и дивидендах, а на денежном потоке и связях с государством. Неудивительно, что такой бизнес испытывает серьезные проблемы, стоит лишь пресечь эти потоки и связи. Однако с еще более серьезной проблемой собственники столкнутся в ближайшие 10–20 лет, ведь им предстоит передать по наследству или продать бизнес с сомнительной историей происхождения, основанный на неформальных договоренностях, которые не могут быть не только переданы, но зачастую даже озвучены.

И все же, как и автор книги «Анти-Титаник» Ярослав Глазунов, я верю в то, что в ближайшие 25 лет Россия станет успешной страной. Произойдет это, разумеется, не само собой, по мановению волшебной палочки. Нам предстоят фундаментальные изменения, связанные с перераспределением собственности, и этот процесс неизбежен, поскольку крупнейшие компании в мире не могут оставаться неэффективными бесконечно. Мы еще только нащупываем, что значит управлять бизнесом эффективно, но тем-то и хороша длинная дистанция, что на ней становится понятно, кто на самом деле эффективный собственник и менеджер, а кому просто повезло. Автор «Анти-Титаника» повествует как раз о тех качествах, которые необходимы «марафонцам» бизнеса. Эта книга – плод его раздумий и поисков ответа на вопрос о том, как ценности и установки лидера помогают ему управлять компанией в непростое, турбулентное время.

Нашим соотечественникам, особенно тем, кто родился еще в СССР, тема кризиса не кажется оригинальной – мы прошли через множество катаклизмов. Возможно, отчасти поэтому россияне не любят заглядывать далеко вперед: какой смысл думать о том, что будет через 15–20 лет, если нет уверенности в завтрашнем дне? В 2012–2013 годах «Левада-центр» провел опрос, как люди планируют свое будущее. Результаты оказались неутешительными: 48 % опрошенных планируют будущее с горизонтом в один год, 2 % планируют будущее на более чем один год и 50 % вообще не планируют свое будущее. То есть половина населения нашей страны живет одним днем, но некоторым из тех, кто оказался у руля бизнеса, иногда кажется, что этот день будет длиться вечно. Режим максимализации в сегодняшнем моменте –

так бы я охарактеризовал жизнь в России. Поэтому все делается разово, даже воруют – и то вкороткую. Управленческие решения, принимаемые руководителями с коротким горизонтом планирования, всегда поражали меня массой своих нестыковок и непоследовательностей. Их компании управляются в стиле «нам бы день простоять да ночь продержаться». Стоит ли удивляться, что жизнь таких компаний часто заканчивается во время очередного кризиса. Но есть и другие – те, кто становится лишь сильнее, выдержав шторм. В книге Ярослава Глазунова есть много подобных примеров: Amazon.com, Starbucks Corporation, Virgin Group, «Магнит», РОЛЬФ, X5 Retail Group, Альфа-Банк.

Сегодня мы живем в эпоху текучей неопределенности, страх перед изменениями и боязнь за свое будущее заставляют людей принимать решения, которые, как им кажется, позволят им «жить по-старому», предотвратить перемены, сохраниться в собственном пузыре. Но его мнимая надежность не выдержит столкновений с реальностью, и никакие стены не уберегут нас от глобальных проблем во взаимосвязанном и взаимозависимом современном мире. Необходим твердый внутренний стержень и в то же время хорошо развитая адаптивность, готовность к неизвестному и непонятному, для того чтобы быть успешным в эпоху текучей неопределенности. Эти качества, так же как и умение планировать и работать вдолгую, особенно важны для лидера бизнеса, предпринимателя, который в своей готовности выходить из зоны комфорта, из зоны предсказуемости сравним с исследователем или эмигрантом.

Еще одно важнейшее качество лидера, необходимое ему для достижения успеха в XXI веке, когда ключевой ценностью становится Человек, – это умение создавать команду. По словам известного экономиста, основателя и президента Всемирного экономического форума Клауса Шваба, мы переходим от капитализма к «талантизму», когда успешность любой бизнес-модели в будущем в большей степени связана с возможностью собрать вокруг себя и удержать лучших людей, а не с концентрацией капитала и прочих ресурсов.

Рассуждая о качествах, необходимых лидеру, автор «Анти-Титаника», на мой взгляд, использует весьма удачный прием: он не прибегает к банальным нравоучениям, которыми часто грешит управленческая бизнес-литература, а приводит интересные аналогии и исторические параллели с судьбой «Титаника». В книге есть множество примеров из истории современных крупных корпораций и интересных фактов из жизни известных лидеров бизнеса, подталкивающих к размышлению. Скажу честно, я согласен не со всеми оценками и выводами автора. Наверное, я слишком хорошо информированный оптимист, особенно когда речь идет о некоторых конкретных лидерах или возглавляемых ими компаниях, о которых повествует «Анти-Титаник». Тем не менее я согласен с Ярославом Глазуновым в одном из главных его тезисов: я тоже верю во вдохновляющую силу хорошего примера. К сожалению, мы не умеем учиться не только на чужих, но и на своих ошибках. Я надеюсь, что книга с конкретными примерами поможет переломить эту ситуацию. Уверен, что время, которое вы посвятите ей, будет потрачено с пользой.

Рубен Варданян, социальный инвестор и предприниматель

Введение

Если вы много путешествуете или часто отправляетесь по делам в другие страны, то, очутившись в самолете, вы хотя бы раз, но задумались о том, почему садились в самолет, а оказались *на борту* воздушного судна. И почему все самолеты, которые вы видите из *своего иллюминатора*, образуют именно воздушный *флот*.

Хотя морское дело давно утратило ту значительную роль, которую по праву играло в начале прошлого века, но с тех пор морской лексикон стал неотъемлемой частью нашего языка. А вместе с ним и *главный* корабль в истории человечества. Было построено множество кораблей, но существует только один, имя которого вспомнит, наверное, каждый человек на земле. Это легендарный «Титаник». Его трагическая история волнует людей до сих пор, хотя известна нам во множестве деталей.

Я обратился к истории «Титаника» потому, что эта история не столько о корабле, сколько о людях, о лидерах, их ошибках и предубеждениях, которые могут повториться в наше время. О трагедии 1912 года в мире написано свыше 140 000 книг, снято множество фильмов, и само его название упоминается в нашей жизни очень часто, когда заходит речь о предстоящих потрясениях. Я решил, что было бы крайне полезным делом соотнести многие известные и малоизвестные истории из мира бизнеса с событиями, произошедшими на «Титанике».

Мой «Анти-Титаник» – книга не только о кораблях, а о людях и возглавляемых ими компаниях. Большинству ее героев удалось успешно миновать опасные ледяные скалы, но некоторым было суждено пойти ко дну за штурвалом своего корабля. При написании книги я лично спрашивал многих известных руководителей о том, что может и должен сделать в условиях кризиса «капитан и его команда». Множество примеров я обнаружил, прочитав большое количество превосходных книг. Их авторы поделились со мной, а теперь и с вами, своим мнением о том, благодаря каким качествам и действиям им, по меткому выражению Мураками, удалось «выйти из шторма совсем другими, чем они вошли в него». Мне было интересно выяснить, что помогло им победить и выстоять в жестком шторме.

Я написал книгу в удобном формате, который ценю и предпочитаю сам, – ее легко читать *на борту* самолета или в мягком вагоне скоростного поезда. Вы с пользой проведете два-три часа в обществе признанных лидеров бизнеса. Даже если отвлечетесь, то простая «навигация» книги не даст вам сбиться с курса. Впрочем, попытка пересказать книгу в нескольких предложениях на этой странице вряд ли будет удачной, поэтому скажу лишь одно. Эта книга о том, что главной задачей менеджмента является управление изменениями и лучшее время для изменений – кризис.

Часть I. Кризисы

Слишком, чтобы...

*Ничто так не терпит поражения, как успех.
Арнольд Дж. Тойнби*

Неделя после Пасхи 1912 года. Стоит необычайно чистая и тихая погода. Ровное и темное море неслышно колышется за бортом. Несмотря на странное похолодание, множество пассажиров первого и второго класса еще находятся на палубах «Титаника», наслаждаясь безмолвием Атлантического океана и яркими звездами. Мерный шум двигателей располагает к неспешным светским беседам пассажиров корабля. Дует легкий юго-восточный ветер. Ночная тишина окутывает гигантский лайнер, пересекающий воды Атлантического океана. В большинстве кают уже выключен свет. Плыть на этом чуде кораблестроения, лайнере-колоссе, является особой честью для пассажиров и предметом зависти для людей, оставшихся на берегу.

Не так давно, всего три дня назад, в порту Саутгемптона толпы народа собрались, чтобы посмотреть на «Титаник», эту громадину, при одном взгляде на которую перехватывало дыхание. К его отплытию было приковано внимание всего мира. Это было самое большое и высокое судно в мире, поднимавшееся на 44 метра над поверхностью воды. Помпезность всюду и во всем. Пассажиры первого класса принадлежали только к деловой элите. Огромная команда корабля выстроилась в безупречной морской форме. Повсюду сновали многочисленные слуги и служанки. Атмосфера роскоши, самодовольства и гордости ощущалась уже на подходе к причалу и затем окутывала публику на лайнере.

Капитан корабля Эдвард Джон Смит уже прилег в своей каюте отдохнуть, не снимая одежды. Он принял важное решение – изменить курс из-за поступающих сообщений о плавающих льдах. Он направил свое судно в Нью-Йорк по считавшемуся безопасным южному маршруту. Более того, по его распоряжению курс стал пролегать южнее «южного» маршрута. Теперь ему можно было забыть о льдах. Должность капитана на таком огромном судне стала пиком его профессиональной карьеры. Это был последний рейс перед долгожданным выходом на заслуженную пенсию. И хотя было немало претендентов, которые могли похвастаться таким же стажем, как и у него, но именно ему досталась роль капитана на главном лайнере XX века. Крупнейший и красивейший корабль с самым большим количеством миллионеров на борту, вполне способный продемонстрировать свою скорость и даже поставить рекорд в пересечении Атлантики. Титаник был слишком превосходным, чтобы кто-то мог даже подумать о его возможном крушении¹.

Идиллию ночи нарушил резкий тройной удар колокола. Это матрос Фредерик Флинт увидел в 650 м прямо по курсу корабля ледяную глыбу. Айсберг высотой 30 м возник «прямо из дымки», которую вперёдсмотрящие Флинт и Ли заметили еще девять минут назад². Флинт

¹ Миф о непотопляемости «Титаника» создан не верфью Harland & Wolff, на которой строился «Титаник», и не компанией White Star Line, владелицей «Титаника», а прессой. В газете Irish News and Belfast Morning News в номере за 1 июня 1911 года передовицы поведали читателям о размерах корпуса «Титаника», привели описание системы 16 водонепроницаемых отсеков и электрически управляемых с мостика корабля водонепроницаемых переборок и заключили, что Harland & Wolff сделала судно фактически «непотопляемым».

² Наш современник Тим Малтин даже снял фильм «Титаник: дело закрыто», который был впервые показан на телевизионном канале National Geographic в апреле 2012 года. Он издал книгу под названием «Очень обманчивая ночь» (A Very Deceiving Night), в которой представил все найденные им за шесть лет расследований доказательства того, что необычная оптическая рефракция подвела вперёдсмотрящих «Титаника» и стала основной причиной гибели корабля. Горизонт в условиях рефракции оказался завышен, а экипаж оказался не готов к такому повороту событий.

сразу после ударов в колокол доложил об айсберге по телефону вахтенному офицеру и шестому помощнику капитана Джеймсу Муди: «Прямо по курсу – лед». Муди почему-то вежливо ответил «спасибо». Его вежливый ответ навсегда вошел в историю. В тот момент до столкновения корабля с ледяной горой осталось меньше минуты.

* * *

Молодой Давид, которому было не больше 16 лет, стоял на холме, взирая на заходящее солнце над долиной Эла. Его переполняло чувство досады и горечи за свой народ. Почему страх загипнотизировал умы совсем недавно казавшихся столь отважными воинов? Всего несколько дней назад они вместе сидели у подножия этого самого холма, рассказывая друг другу истории о доблестных победах, греясь у ярких костров. Какими же вдохновляющими были эти истории для юного сердца Давида! А сейчас? Он не мог и не хотел верить своим глазам. Вчерашние храбрецы старались не встречаться взглядом с ним. Они были поглощены страхом.

Филистимский богатырь Голиаф наводил ужас одним своим грозным видом. Исполинский, почти трехметровый, рост, 50-килограммовая кольчуга, мощное вооружение. Ходили слухи, что только наконечник его копья весил почти семь килограммов! С таким великаном еще никому из израильтян не приходилось сражаться. С высоты холма он казался непобедимым.

Голиаф чувствовал страх израильтян и свое превосходство. Уже несколько дней он дерзко расхаживал по долине, выкрикивая в их адрес оскорбления и непристойности, и, потешаясь, вызывал соперника на бой. Едва ли кто-то из этих трусливых евреев решится выступить против него. А если и найдется такой смельчак – исход поединка все равно предрешен. Голиаф был слишком уверен в своей мощи, чтобы даже предположить возможность поражения.

Такого великана никто из израильтян еще не встречал. Что и говорить, его рост, кольчуга и копье навели на них ужас задолго до начала битвы. Хотя богатырь Голиаф, явно знавший свою силу, был очевидным фаворитом в любом сражении, но вот выиграть ту битву было суждено другому герою.

Дальнейший ход событий лучше всего прояснит цитата из книги известного американского журналиста Малкольма Гладуэлла «Давид и Голиаф или как аутсайдеры побеждают фаворитов»:

«Историк Моше Гарсиэль пишет: "Израильтянам казалось, что это необычное копье с тяжелым древком и длинным тяжелым наконечником, пущенное мощной рукой Голиафа, в состоянии пронзить вместе и бронзовый щит, и бронзовую броню". Теперь понимаете, почему никто из израильтян не решался принять вызов Голиафа?»

И тут появился Давид. Он выбрал пять гладких камней и сложил их в сумку. После чего спустился в долину, неся с собой пастушеский посох. Увидев молодого человека, Голиаф оскорбился: он рассчитывал вести бой с опытным воином. А этот пастух – представитель одной из самых презренных профессий – вышел с посохом против его меча. "Что ты идешь на меня с палкой? – спросил Голиаф, указывая на посох. – Разве я собака?"».

Да, Голиаф чувствовал страх израильтян и свое превосходство. Вот только один из них его совершенно не боялся.

* * *

Lehman Brothers – один из старейших и наиболее влиятельных инвестиционных банков в мире – был основан в 1850 году, задолго до того момента, когда «Титаник» отправился в свое единственное плавание. К середине XX века могущество Lehman Brothers возросло настолько, что банк стал официальным дилером ценных бумаг Государственного казначейства США и вскоре превратился в международную финансовую корпорацию с офисами во множестве стран Европы и Азии.

В середине 2000-х годов Lehman Brothers насчитывал уже 25 000 сотрудников, активы компании оценивались в 600 млрд долларов, а в Совете директоров заседали сплошь акулы бизнеса: бывшие главы компаний IBM, Halliburton, Vodafone, Sotheby's. В этот «золотой» период Lehman Brothers получал многомиллиардные прибыли, а генеральный директор компании Дик Фалд чувствовал себя творцом новой финансовой реальности и «повелителем золотого дождя». Любая сделка с участием банка приносила огромные доходы.

Его тяжелый карьерный путь наверх был позади. Позади остались 16-часовой рабочий день, необходимость рисковать, помноженная на постоянные сомнения. Глядя на огни ночного Манхэттена из окна огромного офиса, расположенного на 31-м этаже, он видел массу спящих внизу людей, которые мало что смыслили в больших деньгах, больших сделках, большом бизнесе. Возникшие в последнее время нападки на Lehman Brothers и на него лично, критика по поводу его якобы слишком рискованного стиля управления компанией воспринималась Фалдом как банальная зависть. Вряд ли такая махина, как Lehman Brothers, может дать сбой. И Фалд, похоже, уверовал в то, что его банк слишком велик, чтобы потерпеть крах.

* * *

Гибель «Титаника», поражение ветхозаветного Голиафа и банкротство Lehman Brothers – эти три сюжета пришли мне в голову, когда я взялся за написание этой книги. Конечно, это разные истории. Со времен египетского царя Птолемея I³ в наш лексикон вошла фраза «царский путь». Под ней подразумевали специально проложенные в пределах государства ровные и гладкие дороги для царей. Но с распространением христианства у фразы появился и иной смысл. Идущий «царским путем» должен был быть во всем умерен и сдержан. Ему предписывалось избегать излишеств и крайностей, ведь крайности вредны и даже опасны для царей. Зло видели не в богатстве как таковом, а в сребролюбии. Не вино, а пьянство приносило неприятности, не слова, а празднословие. Здоровое зерно в том, что порядок в жизни достигается за счет соблюдения баланса. Перестанешь придерживаться «золотой середины», жизнь сама быстро расставит все на свои места. Три вышеупомянутые истории разделяют столетия, но в главном они очень похожи друг на друга: как только теряешь связь с реальностью, падения не избежать.

Не так давно председатель правления Сбербанка Герман Греф, выступая перед членами Young Presidents' Organization, философски отметил, что гордыня предшествует падению. Если ты чувствуешь, что достиг величия, значит, настало время уходить. Начиная упиваться собственной значимостью, лидеры теряют бдительность или она притупляется, самодовольство растет. Авторитарный стиль управления часто оборачивается тем, что управленцы теряют связь с действительностью. В этот момент любая нестандартная ситуация может спровоцировать кризис, который приведет к фатальным последствиям.

³ Царь Птолемей I выразил желание изучать геометрию. Призвал он к себе математика Эвклида и спросил, как можно выучить геометрию быстрее и легче? Великий ученый сурово и с достоинством ответил: «Царских путей к геометрии нет!» Он хотел этой фразой подчеркнуть, что в изучении науки никакие привилегии невозможны и не помогут.

Как-то я обсуждал с Роном Фриманом, бывшим главой Европейского банка реконструкции и развития, управленческий стиль российских топ-менеджеров. У Рона богатый опыт работы в советах директоров российских компаний, включая «Северсталь» и Сбербанк. По его мнению, национальная особенность большинства российских лидеров – уверенность в непрерывности и безоговорочности их авторитета. В России, считает Рон, руководители компаний не считают нужным поддерживать обратную связь с подчиненными, редко интересуются их точкой зрения. Ореол власти подразумевает соглашательство и беспрекословное исполнение, а успех и мощь компании часто связывают с харизмой и влиятельностью ее генерального директора и гораздо реже – с усилиями всего коллектива.

Впрочем, и в западных компаниях хватает лидеров, нетерпимых к тем, кто подвергает их решения сомнениям. Такие лидеры, как правило, и «вгоняют» свои организации в кризис. В качестве примера я привел Рону Фриману одного из таких лидеров – Дика Фалда из Lehman Brothers. В своей книге «A Colossal Failure of Common Sense: The Incredible Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers» бывший вице-президент Lehman Brothers Ларри МакДоналд утверждал, что на протяжении двух лет до банкротства компании менеджмент предупреждал Фалда о нарастающей катастрофе. Фалд оставлял эти предостережения без внимания до тех пор, пока не рванула «бомба замедленного действия», получившая в банке название «Repo 105». Это была «грязная» схема манипуляций с отчетностью, которые позволяли компании приукрашивать свое финансовое положение и вводить инвесторов в заблуждение.

Выяснилось, что Рон Фриман был неплохо знаком с Фалдом. По словам Рона, знавшего Фалда с начала 1970-х годов, тот был талантливым и профессиональным банкиром. Но чем выше взбирался он по карьерной лестнице, чем весомее становилось его вознаграждение, тем меньше он прислушивался к мнению тех, кто работал вместе с ним. По подсчетам Гарвардского университета, доход Дика Фалда за докризисные 2000–2007 годы составил 522 млн долларов. То есть в среднем он зарабатывал около 74,5 млн долларов в год или 204 000 долларов в день!

Баснословные вознаграждения и компенсационные пакеты генеральных директоров крупных международных компаний для меня... словно сахар для лошади. Помню, в детстве мой тренер по конкуру четко объяснил мне, за какие заслуги можно поощрять лошадь кусочком сахара, и почему не стоит делать этого часто. Если лошадь начинала получать сахар без особого повода, то наездник рисковал потерять над ней контроль. Когда лакомства оказывалось слишком много, оно не только переставало мотивировать животное, но и просто становилось опасным для его здоровья.

Денежная премия за часто сомнительные краткосрочные результаты компании приводит к тому, что топ-менеджеры перестают трудиться с полной отдачей, теряют мотивацию к работе и перспективу, начинают «срезать углы» на длинной «марафонской дистанции». Рано или поздно такая деятельность неминуемо сказывается на «здоровье» и состоянии компании. Лидеры, почивающие на лаврах славы и уверенные, что их корабли слишком большие и надежные, чтобы пойти на дно, в конечном итоге станут очередной историей на тех же страницах, где уже значатся капитан «Титаника», Голиаф и глава Lehman Brothers.

Эти три истории разделяют века, обстоятельства, множество деталей. Объединяет же то, что к падению некогда великих героев приводит их неготовность действовать в кризисной ситуации. Давайте разберемся с такими ситуациями более обстоятельно.

В первой части этой книги речь пойдет о тех видах кризисов, с которыми чаще всего могут столкнуться лидеры компаний. Я выделю шесть: экономический, управленческий и акционерный кризис, действия в условиях природных катаклизмов и техногенных катастроф, кризис, вызванный действиями конкурентов, личностный кризис. Я намеренно отобрал известные корпоративные бренды и компании, истории которых должны привлечь широкий круг читателей: General Motors и Chrysler, Apple и «Норильский никель». Множество приме-

ров в этой книге из моей личной практики, поскольку мне довелось участвовать в качестве эксперта в процессе подбора кандидатов в советы директоров многих крупных компаний.

Вторая часть будет посвящена поведению и личным качествам бизнес-лидеров, без которых вам не выбраться из кризиса сильными и успешными. Мне было важно подчеркнуть то, как много зависит в кризис от морального настроя и мотивации лидера компании, его решительности и готовности атаковать конкурента, умения подобрать правильное окружение и его нестандартных решений.

В заключительной части книги на суд читателя будет вынесен набор действий и решений, благодаря которым компания может извлечь выгоду из кризисной ситуации. Работа над собой, самосовершенствование, сближение с клиентами, усиление команды, приобретение конкурентов – удивительно, но нет более подходящего времени для выполнения этих задач, чем кризис.

Факторы риска

Большинство из нас верит в то, что все остальные некомпетентны.

Роберт Эндрюс Милликен, лауреат Нобелевской премии по физике⁴, противник теории Дарвина, профессор Калифорнийского университета

14.04.1912, 23:38. Расстояние между айсбергом и «Титаником» 900 метров. Недавно попавший в холодное Лабрадорское течение айсберг, уже подтаявший в теплых водах, перевернулся и стал малозаметным на фоне моря. Подводная его часть, вдруг оказавшаяся сверху, по-прежнему содержала много морской воды. Пройдет несколько дней, он снова «побелеет» и будет заметен на фоне волн. Но в тот момент от него не было даже привычных белых «барашков», поскольку стояла безветренная погода.

Дальнейшее нам хорошо известно. «Титаник» оказался слишком уязвим. Или скажу по-другому: корабль оказался слишком «хрупким»⁵ для ледяной глыбы. Уже в наше время, когда риск-менеджмент стал обычным инструментом любой более или менее крупной компании, в языке менеджеров, с подачи таких авторов, как Нассим Николас Талеб или Йосси Шеффи, появились понятия «хрупкость» и «уязвимость». Вот определение уязвимости, которое Йосси Шеффи приводит в своей книге «Жизнестойкая организация»:

«Подверженность фирмы воздействию деструктивных событий можно рассматривать как сочетание вероятности сбоя и его потенциальной интенсивности. Компания может оценить свою уязвимость, ответив на три основных вопроса:

- 1. Что может пойти не так?*
- 2. Какова вероятность, что это произойдет?*
- 3. Каковы возможные последствия, если это случится?»*

Давайте ответим на эти логичные вопросы на примере истории «Титаника». Это будет вовсе не трудно, поскольку мы знаем историю этой катастрофы с точностью до минут.

Во-первых, что пошло не так?

Ответ на этот вопрос не составит труда. «Титаник» на полном ходу, со скоростью 25 узлов (41 км/ч) в 23:39 столкнулся по касательной с подводной частью айсберга. Хватило девяти

⁴ В 1910 году, будучи профессором в Чикагском университете, Милликен опубликовал первые результаты своих экспериментов с заряженными капельками масла, в которых он измерил одну из фундаментальных физических констант – элементарный электрический заряд электрона.

⁵ Проведенная в 1991 году на поднятых с помощью глубоководного аппарата «Мир» обломках металла «Титаника» экспертиза показала, что при строительстве судна использовалась сталь с повышенным содержанием серы. Под воздействием низких температур такой металл стал хрупким настолько, что уже не гнулся, а ломался как фарфор. Сенсация! Как тогда вообще мог плавать такой корабль? Но результаты той экспертизы, проведенной в лаборатории Стива Бласко (канадского специалиста по геологии морского дна из министерства природных ресурсов Канады), были подвергнуты сомнению после очередной подводной экспедиции 1996 года. На сей раз глубоководный аппарат «Наутилус» был оснащен ультразвуковым акустическим зондом. Невидимую пробоину в занесенной илом носовой части «Титаника» подвергли подводному эхографическому тесту. Результат – очередная сенсация. Никакой пробоины на «Титанике» не обнаружили! Обнаружили шесть идеально прямых, коротких и очень тонких разрезов, идущих строго по линии стыка между листами обшивки. После металлографической экспертизы профессора Тимоти Фека из Национального института стандартов и технологий США появилась новая версия – о некачественном металле заклепок. Обоснованная, но пока не подтвержденная на практике, версия такова: от удара о ледяную глыбу заклепки сорвало и стыковые швы обшивки корабля разошлись. Источник: Ken Marshall and Hugh Brewster. Inside The Titanic. London, 1998.

секунд, чтобы в корпусе правого борта лайнера образовалась рваная дыра длиной 90 метров. Пять из 16 «водонепроницаемых» отсеков начали наполняться забортной водой. «Титаник» начал уходить под воду и спустя два часа сорок минут, в 2:20 ночи, затонул. На его борту на четвертый день плавания находились 2224 человека. Трагедия унесла жизни 1513 человек, хотя данные до сих пор разнятся в различных источниках: от 1495 до 1635 человек.

А что могло пойти не так?

В средствах массовой информации гуляет много достаточно правдоподобных и не очень версий гибели корабля. Во второй части своей книги я подробно остановлюсь на этих шести наиболее распространенных версиях, поскольку каждая из них станет сюжетной схемой для вполне реальных и поучительных бизнес-историй. Пока же изложу их очень кратко.

Британский исследователь Рэй Бостон, посвятивший изучению истории «Титаника» более 20 лет своей жизни, утверждает, что к крушению мог привести пожар и последовавший взрыв в угольном трюме. Возгорание началось еще за 12 дней до катастрофы, во время ходовых испытаний, но рейс решили не отменять, и корабль вышел в плавание с пожаром на борту.

Следующая версия возможной гибели корабля адресует нас к личным психологическим особенностям и амбициям капитана «Титаника» Эдварда Джона Смита. Несмотря на то что экипаж получил от других судов несколько предупреждений о плавучих льдах по маршруту следования «Титаника», Смит не посчитал нужным сбавить скорость. Позже появилась еще одна версия, что он был одержим идеей завоевать почетный в то время среди кораблестроителей приз «Голубая лента Атлантики», который присуждается океанскому лайнеру, пересекающему Атлантику с востока на запад с максимальной скоростью.

Несогласованность действий экипажа – еще одна версия, возникшая сравнительно недавно. Согласно ей, после доклада вперёдсмотрящего Фредерика Флинта, разглядевшего в легкой дымке льдину, действия первого помощника капитана Уильяма Мёрдока и рулевого Роберта Хитченса не были согласованы между собой. Мёрдок отдал команду рулевому: «Право на борт!» и передал в машинное отделение приказ «Полный назад». Такой маневр должен был увести корабль в левую сторону от айсберга. Но, как утверждает в своей книге «На вес золота» Луиза Паттен, рулевой Роберт Хитченс повернул штурвал в другую сторону. Поданная команда «hard a-starboard» в старой (парусной) школе означала поворот рулевого колеса вправо, а на пароходах, наоборот, – влево. Мёрдок в последний момент попытался развернуть судно, отдав другую команду, но было уже поздно. Через считанные секунды ледяная глыба распоролла обшивку правого борта.

Следующие две версии – яркий пример конспирологических теорий. Одна из них предполагает, что «Титаник» стал жертвой торпедной атаки немецкой подводной лодки. Видимо, последовавшие Первая и Вторая мировые войны отложили отпечаток на людей, готовых приписать все катастрофы недавнему врагу. Еще одна такая версия связана с заговором сильных мира сего, решивших поправить финансовые дела за счет страховки. По этой версии утонул вовсе не «Титаник», а пароход-близнец «Олимпик», который был поврежден и требовал значительных сумм на свое восстановление. А так – концы в воду.

Какова вероятность, что это произойдет?

Вероятность затопления корабля после столкновения с айсбергом до 15 апреля 1912 года оценивалась как ничтожно малая, поскольку ни одно судно до «Титаника» (как и после него) не отправилось на дно по этой причине. Вероятность затопления судна по другим причинам существенно выше, чем та, по которой затонул «Титаник». Но можно ли было все-таки предот-

вратить катастрофу апрельской ночи 1912 года? Могли ли управлявшие судном моряки избежать ошибок, и в чем они заключались?

На расстоянии около 10 морских миль от места, где «Титаник» встретил свой роковой айсберг, другое судно – «Калифорниэн» – было остановлено льдами и посылало телеграммы-предупреждения всем судам в этом районе. Остановлено именно льдами – большим количеством плавающих льдин, которые моряки называют ледовым полем. Капитан Лорд, командовавший английским судном, был опытный моряк. Он приказал судну лечь в дрейф, а своему радисту телеграфировать всем судам, находящимся в округе, о сложной ледовой обстановке. Но радист «Титаника» Филлипс прервал радиста «Калифорниэн» ставшим знаменитым ответом: «Прекрати! Заткнись! Я занят. Работаю на частоте Кейп-Рейс». Радист «Калифорниэн» Эванс так и не смог сообщить «Титанику» координаты ледового поля и отправился спать... Чем же был занят Филлипс? Он высылал коммерческие телеграммы о покупках или продажах акций, напоминания о днях рождения и указания о том, как и когда покормить домашних животных. В ту роковую ночь у него скопилось 250 телеграмм, которые он должен был отправить в Кейп-Рейс – город на юге острова Ньюфаундленд, где находилась ближайшая телеграфная станция. Думаю, что он успел отправить их еще до полуночи, но вот главное сообщение, ставшее роковым для него самого, он пропустил в буквальном смысле мимо ушей!⁶

Капитану «Титаника» Эдварду Джону Смиту доложили лишь о четырех телеграммах из семи, предупреждающих об айсбергах. Почему? Просто он проигнорировал содержание предыдущих. С точки зрения его подчиненных, после первой телеграммы новая информация ему была ни к чему. С точки зрения капитана, информации там вовсе не было. Он ведь знал о льдах почти все и уже принял решение о смене курса на более безопасный маршрут. В 2000-х глава Lehman Brothers Дик Фалд точно так же игнорировал тревожные сигналы о своих рискованных операциях. Ни Смит, ни Фалд не были самодовольными и напыщенными идиотами. Они были опытными профессионалами. Профессионалами, которые провели на своем посту слишком много времени. Им казалось, что они уже готовы к любым поворотам судьбы. «Плавали – знаем», – говорим мы о своем богатом опыте в каком-либо деле.

На рисунке ниже я подытожил свои мысли в виде матричной диаграммы. Пусть вас не смущает абстрактный характер рисунков, поскольку понятие, называемое отражением, характеризует не только физический, но и философский процесс. Если кратко описать предложенную схему – нормальный процесс отражения в голове лидера трактует поступающую информацию как сигнал для действия, а неадекватное отражение трактует ее как ненужный шум. В нашей реальной жизни все, конечно, не сводится лишь к черному и белому, поэтому важным умением лидера является его способность увидеть в поступающей информации даже слабые сигналы.

⁶ Будем справедливы – радист Филлипс, даже будучи очень молодым человеком, выполнил свой долг до конца. Вплоть до затопления радиорубки он продолжал высылать в эфир сигнал о помощи. Сначала это был внутренний код всех радистов фирмы «Маркони» CQD MGY 41.46 N 50.24 W (где буква D указывала на опасность – Danger), но очень скоро он сменился на всем теперь хорошо известный: три точки – три тире – три точки, или SOS. «Титаник» стал вторым кораблем в истории мореплавания, который использовал этот сигнал.

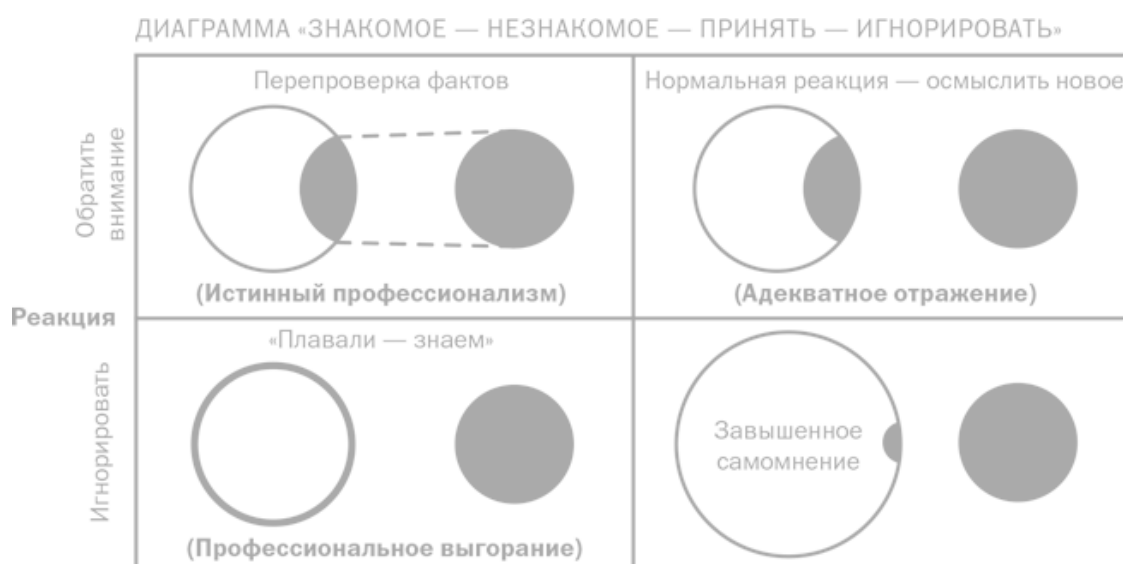


РИСУНОК 1. Как лидеры могут воспринимать знакомую и незнакомую информацию

Жертвой такой завышенной самооценки пал в библейские времена и непобедимый Голиаф. Вышедший против него на поле боя пастух Давид был неопытен в военном деле, но единственным своим оружием – пращой⁷ – он владел блестяще, поскольку именно с помощью пращи пастухи того времени боролись с волками, нападавшими на стада овец. Голиаф полагался лишь на свою мощь и силу, но про свои слабости он забыл. По версии современных исследователей, из-за огромного роста у филистимского воина могли быть серьезные проблемы со зрением. Он мог победить только в ближнем бою. А соперник был дока в борьбе на дальней дистанции. Пока Голиаф ждал Давида для того, чтобы сойтись в ближнем бою, тот спокойно атаковал его с большого расстояния. Ловкий Давид метнул в крупного соперника камень из пращи и сразил его наповал. Слишком неповоротливый и плохо видящий Голиаф не успел увернуться, рухнул на землю и после падения встать уже не смог. Он был просто... недалновиден.

Дмитрий Борисович Зимин, российский ученый и основатель компании «ВымпелКом», одного из крупнейших мобильных операторов в мире, поделился со мной однажды своими наблюдениями насчет неожиданных странностей, отмеченных им у руководителей фирм. По его мнению, дети, спорящие из-за ведерка в песочнице, и лидеры, борющиеся за рынки, ничем не отличаются друг от друга. Каждым из них движет желание влиять и доказывать собственную значимость себе и окружающим. Только одержимость большой идеей делает лидеров великими. Однако нередко, когда лидер уже добивается власти и почета, великая идея уходит на второй план и перестает быть стимулом для новых свершений. Место идеи занимает личное эго лидера.

Думаю, что для вас не будет секретом то, что многие сделки по слияниям и поглощениям заключаются ради удовлетворения амбиций или тщеславия главы компании. Чрезмерные амбиции приводят к ложной уверенности лидера в своей правоте и способности единолично принимать решения. А это, в свою очередь, – к стратегическим ошибкам и невозможности просчитать последствия своих шагов.

⁷ «Праща Давида» – так называется новая израильская система противоракетной обороны, которая рассчитана на поражение воздушных целей с дозвуковой скоростью в радиусе до 300 км.

Прекрасной иллюстрацией этой мысли является история неудачного слияния банков Merrill Lynch и Bank of America. Она отлично описана Грегом Фарреллом в его книге «Крах Титанов».

В XX веке компания Merrill Lynch стала одной из крупнейших финансовых организаций благодаря своей уникальной сети финансовых брокеров, действовавших по всей стране. В 1971 году инвестиционная компания превратилась в транснациональную корпорацию с активами чуть менее 2 трлн долларов, работающей в более чем 40 странах мира.

Уже в нашем столетии вследствие резких перемен на рынке капитала инвестиционный банк Merrill Lynch стал очень привлекательным для многих крупных американских компаний, желавших продать свои акции частным инвесторам. Компаниям стало выгодным привлечение частного капитала не только из крупных американских городов, но из малых и средних городков так называемой глубинки, а это могла обеспечить только компания Merrill Lynch, обладавшая широкой филиальной сетью.

В 2001 году генеральным директором компании стал Стэн О'Нил. Он смог убедить совет директоров в своей способности превратить компанию в огромный конгломерат, предоставляющий полный спектр услуг – от инвестиций в ценные бумаги до работы на быстрорастущем на тот момент рынке ипотечного кредитования и обеспеченных долговых обязательств.

И в этот триумфальный для компании момент разразился очередной кризис, к которому генеральный директор Merrill Lynch оказался абсолютно не готов. В начале года лопнул раздутый финансовый пузырь на рынке недвижимости, а в структуре капитала компании была заложена «мина», которая могла не только уничтожить всю прибыль банка, но и отправить на дно весь бизнес-корабль. О ней знал только Стэн О'Нил⁸ и совет директоров компании. Вот как описывает дальнейший ход событий Грег Фаррелл:

«Генеральный директор Merrill Lynch хранил один секрет, о котором, помимо высшего руководства компании, никто не знал. В бюджете компании была брешь, которая грозила окончательно уничтожить компанию. У О'Нила было два варианта. Он мог снова погрузиться в управление компанией, то есть взять ситуацию в свои руки, как это было в 1998 году и после атаки террористов 11 сентября 2001 года, тогда компания оказывалась под угрозой, и он все контролировал. Или он мог подыскать потенциальных партнеров для слияния, крупные банки, способные покрыть убытки Merrill Lynch.

Он решил позвонить Эду Херлихи из юридической конторы Wachtell, Lipton, адвокату, который консультировал Кена Льюиса и Bank of America по всем крупным приобретениям. Кеннет Дойл Льюис, сдержанный и немногословный 59-летний уроженец Юга, пришел в непривычное для себя состояние возбуждения, когда услышал от Эда Херлихи, нью-йоркского адвоката, бывшего посредником в самых значительных поглощениях Bank of America, эту новость: сам Merrill Lynch стремится к продаже!

Время этому не благоприятствовало, потому что Льюис должен был вскоре выплатить 21 млрд наличными за покупку LaSalle и только что вложил 2 млрд в Countrywide Financial – крупное учреждение, занимающееся предоставлением ипотечных кредитов, чьи дела пошатнулись из-за спада на

⁸ О'Нил узнал об этой проблеме после разорения конкурента – компании Bear Stearns. Последняя обанкротилась, провоцируя умопомрачительные по объемам сделки с обеспеченными залогом долговыми обязательствами CDO (collateralized debt obligations). Merrill Lynch обнаружила «дыру» в капитале после тщательного изучения своего баланса на предмет рисков, связанных с рынком некачественных ипотечных кредитов.

рынке недвижимости. Но Льюис был не в силах отказаться от приобретения Merrill Lynch!»

Вскоре после того, как акционеры, введенные в заблуждение Льюисом и О'Нилом, одобрили слияние с Bank of America и прежде чем были опубликованы финансовые результаты Merrill Lynch за четвертый квартал 2009 года, менеджмент поглощенной компании назначил себе огромные премиальные выплаты. Это являлось отклонением от нормальной корпоративной практики. Премии, которые менеджмент компании Merrill Lynch⁹ выплатил сам себе досрочно, были премиями за эффективность работы. Согласно политике компании, премия должна была выплачиваться по итогам всех четырех кварталов работы и не раньше конца января. Но премии были выплачены в декабре, а их общая сумма составила 36,2 % денежных средств, выделенных федеральным фондом для спасения Merrill Lynch. Последовали тяжбы, разбирательства, судебные преследования. Оба руководителя были лишены своих постов. Ореол некогда великих руководителей рухнул, и теперь они занимают место на тех же страницах истории, что и Фалд с Голиафом.

Впрочем, команду «корабля» потенциально можно считать не меньшим фактором риска, чем самоустранившегося от дел или распираемого амбициями капитана. Главная угроза, по мнению экспертов, заключается в элементарной халатности команды. В истории «Титаника» халатностей было предостаточно!

Вполне возможно, что свою роль сыграл обыкновенный ключ от сейфа. Дело в том, что капитан Эдвард Джон Смит прибыл на корабль не один, а вместе со своим первым помощником Уильямом Мёрдоком. Но на «Титанике» уже был свой первый помощник – Чарльз Лайтоллер. Пришлось ему стать вторым помощником. Второй стал третьим, третий – четвертым. А бывшему четвертому места на корабле уже не нашлось... Он сошел на берег в последний момент, забыв в спешке передать ключ от сейфа, в котором хранились бинокли. Вахтенные впередсмотрящие вынуждены были полагаться только на свое зрение. Помогли бы им бинокли в безлунную ночь катастрофы? Не уверен, но все же шансы разглядеть ледяную глыбу прямо по курсу заблаговременно могли бы серьезно возрасти. Впрочем, даже уже после катастрофы, когда всем стало ясно, что корабль утонет, у пассажиров «Титаника» были все шансы спастись. Но и тут вновь помешала халатность.

К часу ночи, когда спасательная операция была уже в самом разгаре, по указанию четвертого помощника капитана офицера Боксхолла из специального орудия была выпущена сигнальная ракета *белого* цвета. Почему белого? Никто не знает до сих пор! Скорее всего, ракет красного цвета в суматохе просто не нашли и палили в небо, чем придется. В час ночи капитан Смит приказал командовавшим шлюпками держать курс на огни корабля, замеченного в двух морских милях от «Титаника»¹⁰. Однако вскоре совершенно неожиданно справа по курсу примерно в пяти милях (менее 10 км) Боксхолл увидел какой-то корабль, который резко поменял курс, потушил огни и очень скоро исчез из виду. Все попытки связаться с ним при помощи азбуки Морзе окончились неудачно. Много лет спустя, когда случайно были обнаружены вахтенный журнал и личный дневник Хендрика Несса, капитана и владельца браконьерской шхуны «Самсон», то он под градом вопросов журналистов признал, что в день гибели «Титаника» его корабль вел браконьерский промысел тюленя в том районе. Световые сигналы с гибнущего «Титаника» он воспринял как команду корабля береговой охраны об остановке

⁹ Для получения премии сотрудники должны были иметь зарплату не менее 300 000 долларов и иметь звание вице-президента и выше.

¹⁰ Также неподалеку от «Титаника» находилось еще одно английское судно – «Калифорниэн». Капитан Лорд утверждал, что никаких ракет с тонущего лайнера он не заметил, а его единственный радист спал. Впрочем, капитан серьезно ответил впоследствии за свои и чужие грехи. Сенатская комиссия сразу после трагедии обвинила капитана Лорда в поступке, который на деле совершил норвежец Несс. Лорда лишили возможности быть капитаном. Последние 50 лет своей жизни он проработал смотрителем маяка в британской глуши и в 1962 году умер нищим и всеми забытым.

двигателей. Чтобы не привлекать внимание пограничников, он приказал погасить ходовые огни и «прокрался» в порт Рейкьявика. Только к 25 апреля Несс узнал о свершившейся трагедии. «Нам остается только одно – молчать!» – сказал Несс своему экипажу. Но будь на «Титанике» ракеты красного цвета, которые для моряков означали «гибельную опасность», тот же Несс пришел бы на помощь гибнущим в пучине менее чем через час.

Халатность – один из наиболее распространенных грехов корпоративного мира. Компания с сильной корпоративной культурой способна «внедрить» в сознание сотрудников идею ответственного, добросовестного отношения к своей работе. Привить им это чувство ответственности – задача всей управленческой команды. Для этого нужно поддерживать регулярное общение с подчиненными и мотивировать их личным примером. Однако компании, культивирующие эти ценности, – скорее, исключения из правила. В большинстве организаций существует колоссальный разрыв между рядовыми сотрудниками, топ-менеджментом, советом директоров и акционерами. И разрыв этот приводит порой к трагическим последствиям.

В апреле 2010 года в Мексиканском заливе на международной нефтедобывающей платформе Deerwater Horizon компании BP погибли 11 человек. Авария повлекла за собой крупнейшую в истории США экологическую катастрофу. По оценкам экспертов, в акваторию залива вылилось до 5 млн баррелей нефти, нефтяное пятно достигло площади 75 000 км², был нанесен непоправимый ущерб экосистеме. Комиссия правительства США, созданная для выяснения обстоятельств случившегося, пришла к выводу, что ЧП произошло по целому ряду причин, связанных с «грубыми ошибками и плохой организацией работы на платформе».

Какие именно ошибки были допущены? О расследовании причин взрыва на нефтяной платформе Deerwater Horizon компания BP опубликовала доклад объемом 193 страницы, в котором указаны три возникшие друг за другом причины аварии:

1. Цементные барьеры на дне аварийной скважины не могли задержать углеводороды в резервуаре, в связи с чем возникла протечка газа и конденсата.

2. Специалисты BP и компании Transocean, собственника платформы, неверно истолковали данные, полученные при проверке скважины на герметичность, из-за этого не были приняты меры предосторожности. Команда Transocean в течение 40 минут не замечала выхода углеводородов из скважины. За это время пожароопасный газ через вентиляционную систему достиг машинного отделения, вентиляционная система платформы оказалась заполненной взрывчатой смесью газа с воздухом, прогремел взрыв, за ним последовал пожар.

3. После взрыва и пожара не сработал противосбросовый предохранитель, который должен был автоматически закупорить скважину и предотвратить утечку нефти в случае аварии.

В сентябре 2011 года был опубликован совместный 500-страничный доклад Бюро по управлению, регулированию и охране океанских энергоресурсов и Береговой охраны США. Выводы, озвученные в данном докладе, сводились к тому, что в совокупности было установлено 35 причин, повлекших взрыв, пожар и разлив нефти. Единственным виновником 21 из них является компания British Petroleum. В докладе не было указано имен конкретных виновников, кроме одного, – это инженер BP Марк Хэйфл. Он принял решение не проводить анализ, определяющий качество цементирования, и отказался исследовать аномалии, обнаруженные в результате другого важного анализа.

В ноябре 2012-го British Petroleum была вынуждена признать себя виновной в халатности. «Плохая организация работы» обернулась для компании убытками в 43 млрд долларов (в такую сумму обошлась ликвидация последствий аварии), несколькими сотнями исков от жителей и властей пострадавших штатов, падением стоимости акций на 16 %, подорванной репутацией. Многие считают, что компания легко отделалась, могла отправиться на дно. Будь Марк Хэйфл и другие рядовые сотрудники более щепетильными в рабочих вопросах, то катастрофы, вероятно, можно было бы избежать.

Конечно, в кризисных ситуациях, подобных истории, случившейся с ВР, нужно принимать в расчет то, что и лидер, и его подчиненные вынуждены действовать в условиях серьезного стресса. Кризисы регулярно возникают в бизнесе. В такое время каждый руководитель проходит серьезное испытание стрессом. Кризисы случаются разными по своей природе, но любой из них в конечном итоге – это личный вызов лидеру компании. Перечислю лишь несколько примеров: Олег Дерипаска и долговой кризис компании «РУСАЛ»; Герман Греф, Сергей Кириенко и трансформация Сбербанка и «Росатома»; Мэри Барра из General Motors и необходимость отзыва почти 3 млн автомобилей из-за неисправности замка зажигания, ставшей причиной гибели 13 человек и стоившей GM нескольких миллиардов долларов...

Доктор Даглас Маккенна, психолог, который в 1990-х внедрил в компании Microsoft программу развития топ-менеджеров, отмечает, что лидеры компаний постоянно сталкиваются одновременно с множеством рисков и вызовов. Не всем удастся выдержать столь напряженный ритм жизни. В этом смысле мне кажется удачной метафора Александра Филатова, бывшего гендиректора управляющей компании Arkley, которая контролирует деятельность «Челябинского трубопрокатного завода». Как-то раз он поделился со мной, что порой чувствует себя волком из советской электронной игры, который ловит падающие с четырех лотков яйца. Чем выше уровень игры, тем быстрее темп и тем больше яиц нужно поймать в корзину.

«Большинству руководителей удастся справляться со стрессом гораздо лучше, чем многим из нас», – полагает Маккенна. Этот запас прочности во многом и позволяет им занимать руководящие должности. Однако это вовсе не значит, что психологическое напряжение не является для топ-менеджеров проблемой. Лидеры, как и все люди, в состоянии повышенного стресса могут испытывать неуверенность и часто принимают неверные решения.

Титаники и анти-титаник

Дисциплина – это не ограничение свободы. Это отсечение всего лишнего.
Брюс Ли

Каковы возможные последствия, если катастрофа произойдет?

Если катастрофа произошла, то первым будет вопрос: останется ли ваш корабль на плаву? Если да, то экипаж и пассажиры будут в безопасности и пострадает лишь «посудина», на которой они плыли. Если нет, то все будет зависеть от того, насколько слаженно и без паники будет организована «спасательная операция».

В соответствии с действовавшими требованиями Британского кодекса торгового мореплавания, на «Титанике» имелось 20 спасательных шлюпок, которых было достаточно для посадки 1178 человек, или половины людей, находившихся на борту в его первом рейсе¹¹. Согласно действовавшим тогда правилам, общая вместимость спасательных шлюпок зависела от тоннажа судна, а не от количества пассажиров и членов экипажа. Правила были составлены в 1894 году, когда самые большие суда имели водоизмещение около 10 000 тонн. Водоизмещение «Титаника» было в четыре раза больше – 46 328 тонн. Формальное соответствие числа шлюпок Британскому кодексу даже позволило проектировщикам корабля увеличить прогулочное место для пассажиров на палубах парохода.

Но число шлюпок было только половиной дела. В отчете британской комиссии о результатах расследования обстоятельств гибели «Титаника» указывается, что «если бы шлюпки задерживали немного дольше перед спуском на воду или двери прохода были открыты для пассажиров, большее число из них могли бы попасть на шлюпки». Причиной низкой выживаемости пассажиров III класса в комиссии посчитали закрытые проходы. Экипаж «Титаника» сознательно закрыл каналы для прохода пассажиров на шлюпочные палубы. Сравнение результатов эвакуации с «Титаника» с результатами эвакуации с похожего судна «Лузитания» в 1915 году показало, что эвакуацию на судах с водоизмещением, как на «Титанике», можно было бы организовать без разграничения пассажиров в зависимости от пола или класса.

И последний штрих. Люди в шлюпках, как правило, не спасали тех, кто находился в воде. Напротив, они старались отплыть как можно дальше от места крушения, боясь, что находящиеся в воде перевернут их лодки, а также что их засосет в воронку от тонущего судна. С воды было подобрано живыми всего шесть человек. В общем, история «Титаника» – это не только история катастрофы, но и поучительный пример того, как **не нужно** организовывать спасательную операцию.

Такие подробности об океанском лайнере я привожу, поскольку они напоминают мне бизнес-истории стремительного «затопления» таких «Титаников» бизнеса, как Lehman Brothers, Enron, Bear Stearns, «ЮКОС», «Миракс Групп», «Арбат Престиж», сеть электроники «МИР», Arthur Andersen, Woolworth's. Каждая из этих компаний, на каком-то этапе достигнув успеха, почувствовала свое превосходство, перестала реагировать на поступающие сигналы о надвигающейся опасности и в итоге столкнулась с кризисом, из которого не смогла выбраться.

Летом 2014 года во время делового завтрака с генеральным директором одной российской розничной компании я вспоминал минувший кризис, случившийся в 2008 году. Тогда многие топ-менеджеры были психологически раздавлены. Когда-то яркие, амбициозные, уве-

¹¹ Число людей было небольшим для такого корабля и составляло всего 30 % от плановой загрузки корабля.

ренные в себе лидеры, осенью того года они выглядели потерянными. Хотя их корабли лишь только дали течь, но казалось, что они уже утратили всякую надежду на спасение. Этот момент ярко всплыл в моей памяти, поскольку в 2014 году все повторялось. Мой собеседник, руководитель крупного бизнеса с несколькими тысячами сотрудников, молча пережевывал пищу. В его взгляде читалась лишь одна мысль: выхода нет. В тот момент у меня непроизвольно мелькнула предательская мысль, что его компания вряд ли переживет кризис. Настоящий лидер не может так себя вести. Я ошибся лишь отчасти. В начале 2015 года эта компания по-прежнему работала на рынке, но управлял ею уже другой человек.

Испытания и препятствия будут всегда, но лидер компании должен уметь вдохновлять и вселять в людей надежду. В этом его основное предназначение. Он отвечает за моральный настрой своей команды, он ее капитан.

Ветеран General Electric и бывший гендиректор Honeywell Ларри Боссиди отмечал в книге «Исполнение», написанной вместе с еще одним бизнес-гуру Рэмом Чараном, что руководители обязаны приходить по утрам на работу бодрыми и с улыбкой на лице, «готовые взяться за главную задачу дня, месяца или года». Они должны излучать энергию, заряжая ею окружающих, и нанимать на работу таких же сотрудников.

Корпоративный мир узнал о Ларри Боссиди благодаря легендарному Джеку Уэлчу – лидеру корпорации GE. Уэлч встретился с Ларри Боссиди за теннисным столом на совещании менеджеров GE на Гавайях в 1978 году. В своих мемуарах Уэлч описал, что во время игры быстро понял: Боссиди отличается от «тусклых» менеджеров среднего звена, заполнивших штат GE в конце 1970-х. Уэлч позднее назвал Боссиди звездой и единомышленником, но тогда Уэлч и GE чуть не потеряли Боссиди.

Боссиди объявил Уэлчу, что намерен покинуть GE в самое ближайшее время, поскольку не может дальше переносить бюрократию, процедуры, вечные отсрочки, существующие в GE. Уэлч отреагировал мгновенно. «Дайте мне шанс, – попросил он его. – Вы – как раз тот, кто нам нужен. Это место скоро будет другим». Уэлч сдержал свое обещание. Только путь оказался непростым. Труднее всего бороться со старой и окостенелой корпоративной культурой. Это так же сложно, как если бы находящийся в плавании корабль, размером с «Титаник», начали переоборудовать изнутри.

Наиболее болезненным периодом в карьере Уэлча оказалось время массовых сокращений. Сам Уэлч всегда и во всеуслышание говорил, что он не увольнял сто с лишним тысяч работников¹²; а только... сокращал должности. Но людям от этого было не легче. Оставшиеся работники откровенно опасались за свое будущее и обзвизались на руководство компании. Вот тут наступила уже очередь Боссиди прийти на выручку Уэлчу.

В октябре 1985 года Боссиди пришлось выступить в большой аудитории¹³. Один из новичков компании дерзнул задать вопрос, который у всех был на уме: «Как обстоит дело с гарантией занятости?» Боссиди не стал темнить и ответил на вопрос о гарантии занятости с предельной откровенностью:

«Вы правы, что задаете этот вопрос. Это чрезвычайно острая и очень уместная тема. Мы думаем, единственное, что остается, – это сказать людям, что в компании GE отсутствует гарантия занятости и ее может обеспечить только клиент. В этом заключается реальность рынка».

Дело не только в том, что Боссиди стал новым образцом искренности (до этого момента топ-менеджеры компании избегали откровенного обмена мнениями с работниками GE), но и в другом важном моменте. Говоря эти слова, Боссиди дал понять, что неповоротливая бюрократия

¹² Благодаря чему его прозвали «Нейтронный Джек».

¹³ В городе Крогтонвилле в аудитории, которую работники называли «Яма».

тическая система, которая сформировала у многих работников компании чувство инерции и самодовольства, пошла на слом. Она стала противоречить главной цели компании и стремлению к совершенствованию. Боссиди показал, что он решительный лидер, обладающий недюжинной волей к победе и способный заряжать энергией других. Это было намного лучше, чем ложь. Люди поняли, что, несмотря на то что старый корабль утонул, спасательная операция будет проведена решительно и быстро. Не так, как это произошло на «Титанике». Сила позитивного мышления проявляется даже в такие трудные моменты.

Почему позитивное мышление столь важно? Приведу пример, который почерпнул у популярного в США бизнес-автора и лектора Зига Зиглара¹⁴. Он часто приводил его в своих лекциях – дело происходит на необитаемом острове. Представьте: вас только двое, у вас воспаленный аппендицит, а вашему товарищу по несчастью нужно выполнить срочную операцию... перочинным ножом. Кого бы вам хотелось видеть в его лице – пессимиста или оптимиста?

Пессимист в такой ситуации скажет примерно следующее:

«Не знаю, смогу ли я это сделать. У нас остается не больше часа. Ты в любом случае не выживешь. Даже если мне удастся тебя прооперировать, ты, скорее всего, умрешь от потери крови. Чем больше я думаю об этом, тем четче понимаю, насколько безумна эта затея. Прости, но я просто не способен на это».

Оптимист же ответит так:

«Слушай, мы не можем знать, чем это все обернется, но времени у нас немного, так что давай приступим. Я постараюсь сделать все, что от меня зависит. Я никогда не делал ничего подобного, но каждый вечер смотрю сериал про хирургическое отделение. К тому же у меня отлично получается нарезать индейку и пришивать пуговицы. Чем больше я думаю об этом, тем больше убеждаюсь, что у нас не такие уж плохие шансы. Давай для начала я простерилизирую нож».

Не думаю, что вам придется проводить хирургические операции в столь экстремальных условиях. Эта история учит нас другому. Сотрудникам компании, как тому бедняге с аппендицитом, хочется видеть рядом с собой оптимиста, который верит в успех их общего дела. Они смотрят на своего руководителя, как на маяк, компас, незыблемый ориентир.

Умение мыслить позитивно и заряжать своим позитивом коллег – необходимое качество лидера. Самую серьезную проверку своих способностей и лидерского таланта топ-менеджеры проходят во время кризиса. Зиг Зиглар любил повторять две максимы:

«Вы не развиваете бизнес, вы развиваете людей, а уже они развивают бизнес».

«Позитивное мышление не позволит вам сделать все, но оно позволит вам делать все лучше, чем негативное мышление».

Причем позитивное мышление необходимо нам не только в трудные времена. Важнее то, как мы распоряжаемся им до того, как наступит кризис. Нашему мышлению совершенно необходима дисциплина, чтобы каждый свой «обычный» день тратить на то, чтобы отказываться от всего лишнего.

В своей книге «Догнать зайца: как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе» Стивен Спир, один из ведущих мировых экспертов по вопросам повышения эффективности, пишет:

¹⁴ Зиг Зиглар (6 ноября 1926 – 28 ноября 2012) – автор одной из самых популярных книг по мотивации «До встречи на вершине». Долгое время входил в число лучших спикеров США.

«Многие люди думают, что в работе существует демаркационная линия между нормальной ситуацией, когда все идет по намеченному руслу, и кризисной ситуацией, когда необходимо выбросить в окно все правила, чтобы справиться с ней. Давайте рассмотрим альтернативную точку зрения. Не то чтобы есть две категории работы – обычная и кризисная, а есть две категории организаций – те, для которых все оказывается кризисом, и те, для которых все оказывается обычным.

В некоторых организациях процессы так плохо организованы, что даже в обычный день они регулярно порождают проблемы. Так как проблемы очень трудно увидеть (процессы не были разработаны так, чтобы проблемы становились видимыми), они могут стать исключительно разрушительными к тому моменту, когда они будут признаны проблемами. И даже тогда они не сдерживаются и не решаются эффективно, а исправляются на скорую руку и потом обязательно проявляются вновь».

Нет никакой демаркационной или разграничительной линии. Ситуация, еще сегодня кажущаяся нормальной, завтра может ввергнуть компанию в острый кризис. Чтобы это предотвратить, нужно ежедневно отлаживать рабочие процессы. Выполнять свою работу наилучшим образом каждый «обычный» день, а не только когда назрели проблемы. Помните, что работа, сделанная небрежно, в кризисное время обязательно даст о себе знать. Будьте дисциплинированы, отсекайте все лишнее, все, что может «загореться» и вызвать «пожар».

Многоликий кризис

Когда вы выйдете из шторма, вы уже не будете тем же человеком, которым вы зашли в шторм.

Харуки Мураками

Помимо качеств, которыми должен обладать лидер, стоит обратить внимание на ситуации, в которые он может угодить вместе со своей компанией. Десятилетие – большой срок для большинства компаний. Многие из них проходят через кризисы, в которые они попадают по разным причинам. В одной компании кризис возникает исключительно вследствие неверно принятого генеральным директором решения. В другой же он случается всецело по вине внешних обстоятельств, которые организация не может контролировать.

Тем не менее путь каждой компании лежит через тот или иной кризис. Нужно думать о такой ситуации, как о норме жизни, ее неотъемлемой части. Это системный повторяющийся механизм эволюции, нацеленный на сохранение организаций в «хорошей форме». Кризисы по сути своей являются инструментом саморегулирования поврежденной системы.

Они имеют, конечно, разную природу, но общей причиной является сбой функционирования системы ценностей в организации. Пороки человеческой природы, личностные пороки в виде алчности, самодовольства, заикленности на себе, тщеславия также приводят организацию к кризису.

Исследователь бизнеса и автор, регулярно публикующийся в журнале Fortune, Джефф Колвин, в своей книге «У всех спад, у вас – подъем» написал, что, если бы его попросили выбрать единственную причину, объясняющую рецессию 2008 года, он бы охарактеризовал ее как потерю ощущения реальности у американцев, европейцев и многих потребителей во всем мире:

«Возникли миллионы людей, которые не сталкивались с настоящей нуждой и которые стали считать, что никакой угрозы не существует, что стать богатым можно быстро и без тяжелого труда, что сберегать нет смысла, а жить в долг это нормально. Подобный сбой системы баланса и ценностей привел к предсказуемому результату».

Среди множества разновидностей кризисов, которые могут оказывать влияние на бизнес, я выделил следующие: экономический (финансовый), управленческий, акционерный, техногенный, кризис, вызванный действиями конкурентов, и кризис, вызванный психологической неготовностью лидера.



РИСУНОК 2. *Разновидности кризисов, рассматриваемых в этой книге*

Любой из этих видов кризисов – это инструмент, нацеленный на починку испорченного механизма внутри компании и являющийся частью системы саморегуляции компании, частью ее повторяющегося цикла развития. Период роста или процветания компании рождает у ее лидера чувство самоуспокоенности и тщеславия, и он часто забывает, что следующая стадия – кризис.

Кризис – явление очень древнее. Одно из первых упоминаний экономической цикличности встречается в Ветхом Завете¹⁵. Иосиф, библейский патриарх, сын Иакова и Рахили, разъясняет в книге Бытия приснившийся Фараону сон о семи тучных и семи тощих коровах. Сначала из Нила вышли семь тучных коров, а после них вышли из Нила семь тощих коров. Затем тощие коровы съели тучных коров. Смысл сна фараона понять нетрудно: семь лет изобилия сменяются семью годами засухи и неурожая. Эту притчу вспомнил не так давно экс-министр финан-

¹⁵ Бытие, глава 41.

сов Алексей Леонидович Кудрин, когда хотел проиллюстрировать идею запастись впрок на тяжелое время.

«За семью хорошими годами последуют семь плохих лет, а Стабилизационный фонд – это хранилище зерна, наполненное во время богатых лет», – такой прогноз он дал на IV ежегодной конференции «Рынки капитала. Россия на фоне мирового финансового кризиса» в октябре 2016 года. И дальше он подытожил: «Кризис – это часть жизни человека и организации, как долго бы ни длился период процветания, наступит период спада».

Притча о семи коровах, по сути, предтеча экономической теории. Современная теория экономического цикла выделяет четыре этапа, которые поочередно сменяют друг друга: кризис, стагнация, оживление и подъем. Сама теория зародилась во время промышленной революции в Англии и с тех пор обрастает все новыми подробностями. В 20-е годы прошлого столетия английский экономист Джозеф Китчин открыл двух-четырёхлетние краткосрочные колебания экономики. Затем французским экономистом Жюгляром были найдены семи – десятилетние инвестиционные циклы. Американский экономист и лауреат Нобелевской премии Саймон Кузнец подарил миру 15–20-летние демографические циклы. Наш соотечественник Николай Кондратьев открыл так называемые «К-циклы», или «К-волны». Это колебания с периодом 40–60 лет, которые объясняются важными открытиями в рамках научно-технического прогресса.

В замечательной книге Джона Кеннета Гэлбрейта «Великий Крах 1929 года», которая читается, скорее, как детектив, хотя по содержанию является серьезной экономической реконструкцией драматических событий, говорится, что в XIX веке через каждые 20 лет следовал финансовый коллапс, которому предшествовал спекулятивный бум. Гэлбрейт также пишет о «законе компенсации», согласно которому на смену благополучным годам должны неизбежно прийти годы разрухи. По сути, это хорошо забытое старое. Теория Гэлбрейта является не чем иным, как современной интерпретацией сна Иосифа, только сформулирована она не метафорично, как в Библии, а языком, понятным современному инвестору. И она вовсе не устарела!

Последний серьезный со времен Великой депрессии глобальный кризис начался в 2007 году с банкротства ипотечных кредиторов Northern Rock в Великобритании и New Century Financial в США. В 2008 году банк Lehman Brothers, который активнее других работал на рынке, связанном с ипотечными деривативами, стал банкротом. Его крах стал поворотным моментом финансового кризиса, поскольку центральные банки и правительства западных стран бросились спасать другие проблемные финансовые организации в США и Великобритании.

Изменилась ли мировая экономика за прошедшие годы? Пока что валовые внутренние продукты стран по-прежнему ниже докризисного уровня, а наблюдаемый за последние годы экономический рост так и не достиг докризисных показателей¹⁶. После получения финансовой помощи от государственных органов многие финансовые организации прошли сложную реструктуризацию. Они сократили рабочие места, были ликвидированы целые подразделения, а за неправомерные действия, которые, собственно, и привели к кризису, банкам пришлось выплатить крупные штрафы. Этот процесс продолжается и по сей день – в Европе, например, никак не могут распутать кредитный клубок Deutsche Bank.

В этой обстановке вероятность возникновения самореализующихся пророчеств продолжает расти. Например, несмотря на то что никто, кроме самого Deutsche Bank, не виноват в его плохом положении, государственные регуляторы не могут позволить себе допустить его банк-

¹⁶ По данным Международного валютного фонда, рост ВВП США за последние три года (2014–2016) стабилен и составляет 2,4 %. В Великобритании все еще более туманно в связи с голосованием за выход из Евросоюза – здесь рост ВВП составил 2,2 % в 2015 году по сравнению с 2,6 % в 2007-м.

ротство – он слишком велик. В 2003 году активы крупнейшего немецкого банка составляли треть от ВВП Германии, но уже в 2015 году активы Deutsche Bank превысили половину объема всей немецкой экономики. Они сравнимы с ВВП Италии, а он, как известно, превышает ВВП нашей страны.

Потенциальная кризисная ситуация таится не в штрафах банка, а в том, что бухгалтерия банка оказалась абсолютно непрозрачной, и никто не понимает, куда на самом деле вложены 46 трлн евро, обозначенные банком в отчетности как «вложения в рынок финансовых деривативов». Как разрешится эта история? Начнется ли новый кризис, и какую природу он примет – затронет ли всю экономику, или дело ограничится управленческим и акционерным кризисом? На момент написания этих строк никто не может понять, сможет ли правительство Германии остаться в стороне от этой истории. Никто не знает, то ли Deutsche Bank слишком велик, чтобы его банкротить, то ли слишком велик, чтобы его спасти. И это не единственный тревожный факт в нынешней ситуации.

В Италии, например, доля проблемных кредитов на балансах кредитных организаций составляет примерно четверть от ВВП страны. История с Lehman Brothers, незаконченные дела Deutsche Bank привели к тому, что даже в США инвесторы, похоже, больше не верят в безопасность крупных банков. Бывший министр финансов Ларри Саммерс и аспирант Гарвардского университета Наташа Сарин недавно опубликовали исследование, в котором утверждают, что акции крупных американских банков необычно дешевы, а «доверие инвесторов» к ним подорвано.

Проще говоря, если разразится очередной кризис, то банкам придется погашать долги, ликвидируя активы. Установившиеся в развитых странах сверхнизкие процентные ставки помешают банкам противостоять кризису, поскольку они ограничивают их прибыли. Прибыли банков – это не только деньги, которыми вольны пользоваться по своему разумению банкиры. Прибыли необходимы для создания резервов. Установившиеся в последнее время на Западе сверхнизкие процентные ставки по долгосрочным кредитам, с одной стороны, и более жесткие ограничения со стороны регуляторов рынка на использование банками финансового рычага, с другой, подрывают их жизнеспособность и делают банки развитых стран более «хрупкими» (по выражению Нассима Николаса Талеба) перед очередным кризисом.

Подобные события в мире в последние годы случаются с завидной регулярностью. «Хрупкость» нарастает, и многие лидеры ждут новой кризисной волны. О ней пишут все и везде. Например, эксперты Международного валютного фонда в ежегодном Глобальном отчете о финансовой стабильности (октябрь 2016 года). Отчет МВФ констатирует, что кратковременные риски практически отсутствуют, поскольку сырьевые цены восстанавливаются и поддерживают экономики развивающихся стран. Однако «в среднесрочной перспективе риски продолжат накапливаться».

Они накапливаются и в Азии. Там дела не лучше, чем в Европе. Самуэль Мэлоун, директор отдела специализированного моделирования Moody's Analytics, недавно пришел к выводу, что китайские банки – это тоже «мина замедленного действия». Он проанализировал взаимозависимость и «хрупкость» крупнейших банков мира и пришел к выводу, что наиболее подвержены риску банки стран – соседей Китая. Китайская банковская система настолько огромна, что ее возможные убытки могут отправить на дно целые страны.

Но и европейские, и азиатские банки по-прежнему уверены, что они слишком большие, чтобы утонуть! Я не предсказатель, но твердо уверен в том, что в ближайшие годы вряд ли найдется хоть одна крупная компания или банк, которым не будет суждено пережить хотя бы раз кризис управления своей организацией.

По меткому замечанию Мураками, каждый из капитанов что-то потеряет, а что-то приобретет во время будущего большого «шторма». Это «что-то», собственно, и стало предметом моих исследований.

Но прежде, чем мы отправимся в своеобразное «ментальное плавание», мне придется прибегнуть к некоторым уловкам, свойственным больше компьютерной индустрии. Я привнесу на страницы книги графические элементы, которые помогут читателю ориентироваться в ней.

Графические образы этой своеобразной системы навигации, отражающие виды кризисов, необходимые навыки и действия в кризисных ситуациях не будут лишними, поскольку, как показывают исследования ученых, спустя две недели в памяти человека остается лишь 10 % того, что он читает, но 30 % того, что он видит. Значит, если увиденная схема повторится еще несколько раз, то это повысит процент запоминаемого вами материала. Краткие схемы помогут ориентироваться в содержании книги, проинформируют вас о ходе прогресса по мере продвижения сквозь толщу материала.

Игрофикация¹⁷ – это остромодная тенденция в современном бизнесе. Она подразумевает использование игровых элементов для достижения неигровых целей. Например, с помощью приложения Foldit 49 000 увлекающихся наукой людей за 10 дней решили задачу, над которой отдельные ученые бились 15 лет. Они выявили структуру белка, необходимого для борьбы с ВИЧ-инфекцией. Благодаря игровому сервису открылись широкие возможности для создания жизненно необходимого лекарства.

В 2010 году Кевин Ричардсон придумал игру Speed Camera Lottery. Благодаря ей создатели игры за три дня (!) достигли того, чего правительство Швеции не могло добиться в течение нескольких десятков лет. В Стокгольме, как и в Москве, установлены камеры, регистрирующие скорость и номера автомобилей. Но, в отличие от Москвы, штрафы, уплаченные нарушителями скоростного режима в Стокгольме после объявления начала игры, пошли не в бюджет, а на формирование призового фонда. Этот призовой фонд (по правилам игры) случайным образом доставался тем водителям, которые в течение длительного времени ни разу не превышали скорость. В результате только за период тестирования этой системы средняя скорость в Стокгольме снизилась на 22 %¹⁸. Это лучший результат с тех пор, как людей серьезно озаботила проблема с превышением скорости на дорогах.

Мои замыслы скромнее, но поскольку история «Титаника», помимо фактов, изобилует множеством версий тех далеких событий, то я решил, что они идеально подходят для цели этой книги – определить, какие навыки и действия помогут компаниям выйти победителями из кризисных ситуаций. Я думаю, что вовлечение читателя в условные игровые версии в этом книжном пространстве вызовет дополнительный интерес к содержанию книги.

Рассматривая по ходу повествования некоторые версии гибели «Титаника», я не буду стремиться опровергнуть их, хронологически точно восстанавливая крушение и ход спасательной операции. Мне гораздо важнее детали, даже кем-то придуманные, поскольку кризисные ситуации повторяются, и если вы миновали одну из них сегодня, то другая может возникнуть на пути вашей компании уже завтра.

¹⁷ Тема «Титаника» вообще крайне притягательна для игровой индустрии – например, см. URL: <http://www.titanichg.com>. Новый проект «Титаник: Честь и Слава» (Titanic: Honor and Glory) – одна из самых ожидаемых компьютерных игр. Правда, ее выход в свет переносится из года в год из-за желания команды разработчиков детально и тщательно воссоздать интерьеры и дух 1912 года.

¹⁸ URL: <http://www.thefuntheory.com/speed-camera-lottery-0>

Экономический кризис. Gm, Chrysler и другие компании, выигравшие во время великой депрессии

Лучшая защита – это нападение.
Александр Васильевич Суворов, генералиссимус русской армии

*Пессимист видит трудности при каждой возможности;
оптимист видит возможность в каждой трудности.*
Уинстон Черчилль, премьер-министр Великобритании



Зададимся вопросом: можно ли выиграть в кризис? Или по-другому: какая тактика позволит оставаться в выигрыше даже в трудные времена? Как ни странно, один из ответов заключается в том, что управленцы могут позаимствовать тактические приемы у профессиональных спортсменов. Эта мысль мне пришла в голову, когда я читал блог Алана Вайса, которого газета New York Post назвала одним из самых уважаемых независимых консультантов в мире. В короткой статье, размещенной на своем сайте, Алан на примере одного из известных игро-

ков в гольф рассказывал о том, как неверно выбранная тактика губит игру и карьеру спортсмена, которого еще вчера все безоговорочно прочили в победители. Алан рассказывал в ней о Джиме Фьюрике.

В период с 1998 по 2003-й Фьюрик каждый год выигрывал хотя бы один турнир в профессиональной лиге PGA Tour. На тот момент он был вторым номером в гольфе после легендарного Тайгера Вудса. Благодаря этому он вошел в первую десятку в официальном рейтинге Golf World и с 1999-го по 2010 год регулярно (более 350 недель) номинировался в первой десятке профессиональных гольфистов.

В 2003 году Фьюрик выиграл чемпионат US Open и с тех пор одержал еще 16 других турнирных побед. В 2012 году в Сан-Франциско он тоже лидировал на открытом чемпионате по гольфу US Open вплоть до середины заключительного раунда. Коллеги Фьюрика по гольфу за глаза звали его «работягой», подчеркивая его упорство, приверженность одному темпу и стилю во время игры, а также нетрадиционному замаху, который так и прозвали: «петля Фьюрика».

Но в этот раз Фьюрик играл не на победу, а с настроем «главное – не проиграть». Он был излишне консервативен, осторожничал, не рисковал и не атаковал на поле. Он ждал, пока другие совершат свои ошибки. И это ему почти удалось. Двое его традиционных соперников – лидеров мирового гольфа – Рори Макилрой и Бубба Уотсон даже не сумели пройти в финальную стадию турнира. Тайгер Вудс уже на восьмой лунке оказался в турнире на 21-м месте, после чего стало ясно, что этот турнир обернулся для него катастрофой. Джим Фьюрик уже готовился примерить лавры победителя турнира.

«Игра на победу требует постоянной готовности рисковать; когда мы прекращаем рисковать, мы играем только ради того, чтобы не потерпеть поражения. В любой конкурентной борьбе именно неопределенность результатов дает отстающим небольшой шанс на победу. А чрезмерная самоуверенность фаворитов делает их весьма уязвимыми» (П. Бронсон, Э. Мерримен, 2014).

Все было бы в той игре ровно так, как задумал Фьюрик, не вмешайся в дело молодой 26-летний игрок Уэбб Симпсон. Он стартовал в последний день турнира за четыре группы от лидера, отставая на два удара. Но в последний день он играл жестко, атакуя и стараясь выжать максимум из каждого удара. Разрыв стремительно сокращался. На 13-й лунке Джим Фьюрик сделал богги¹⁹, а на 14-й сыграл в пар²⁰. И в этот момент с результатом +1 Симпсон уже смог стать лидером и в итоге обошел Фьюрика на девять лунок!

Как показывает этот пример, в хорошей игре с достойными соперниками невозможно выиграть, просто стараясь не проиграть. В любом виде спорта выигрывающие игроки всегда стремятся добиться большего, придерживаясь своей тактики, продолжая вести агрессивную наступательную игру до конца, вместо того чтобы просто перейти к обороне с целью не проиграть и считать минуты до конца соревнования. Попытка не проиграть – это всегда игра ниже своих возможностей, никто не сможет развиваться и завоевать в своем деле уважение, пытаясь не проиграть. Без риска нет успеха, он всегда сопутствует только смелым, напористым и изобретательным.

Оказаться в десятке сильнейших в чемпионате по гольфу такого уровня, как US Open, – это достижение, достойное восхищения. Но упустить победу в чемпионате, где у тебя есть все шансы выиграть из-за *неверного психологического настройа* – это определенно именно то, что называют катастрофой.

¹⁹ Богги (bogey) – количество ударов на одной лунке на один больше, чем пар.

²⁰ Пар (par) – условный норматив, или количество ударов, которое гольфист должен совершить при удачной игре. Играют выше (+) или ниже (–) пара.

Лучшие бизнес-примеры того, как настрой лидера определяет судьбу и развитие компании, можно найти во времена, которые во всем мире окрестили Великой депрессией. Один из самых мощных и известных нам кризисов, начавшийся в 1929 году на фондовом рынке США, является такой же вехой для истории финансов, как и катастрофа «Титаника» для морского дела и мирового судостроения прошлого столетия.

Это было время, когда трагическая смерть часто наступала не только компании, но и их основателей. Резкое снижение покупательной способности, рост безработицы, катастрофическая нехватка денег и перепроизводство – все макроэкономические подробности того тяжелого периода вошли в учебники, справочники и хрестоматии, благодаря которым они стали широко известны нам. Менее известны частности, в которых вдруг оказывается, что катастрофой Великая депрессия была вовсе не для всех. Как мы уже хорошо усвоили, в китайском языке иероглиф «кризис» означает одновременно и угрозу, и возможность. Некоторые компании именно в этот момент сделали столь серьезные прорывы, заложив потенциал своего будущего экономического успеха, что невольно приходит мысль о том, что кризис оказался для них чуть ли не экономическим благом.

Какие же компании не только не прекратили свое существование, но, став сильнее, приобрели большую долю рынка или даже обеспечили себе долгое доминирование на нем? Не так давно старшие партнеры The Boston Consulting Group (BCG) Дэвид Родс и Дэниел Шелтер опубликовали исследование, показывающее, как время Великой депрессии отделило победителей от проигравших.

Родс и Шелтер пришли к выводу, что крупные корпорации оказались более устойчивы к кризису, нежели средние и небольшие компании. Крупные компании получали возможность консолидировать рынок, усиливая собственные позиции. С другой стороны, для ряда небольших компаний время депрессии создало уникальную возможность истинного прорыва и выхода на новый уровень, учитывая, что конкуренция была ослаблена. Интересный вывод, вытекающий из материалов исследования, заключается в том, что компании, которые превосходили других во время рецессии, как правило, сохраняли свое лидерство по показателям выручки, а также стоимости акций и после того, как кризис миновал. Ниже я приведу две хорошо известные всем американские компании (General Motors и Chrysler) в качестве примера тех организаций, которые существенно увеличили масштаб своей деятельности именно во время Великой депрессии.

Не думаю, что раскрою особый секрет, если сообщу, что автомобильная индустрия является одной тех отраслей, которые наиболее всего подвержены негативному влиянию в случае экономического кризиса. Стоит наступить нелегким временам, как потребители сокращают свои расходы, начиная, конечно же, с наиболее крупных трат, в том числе экономия на приобретении автомобиля. Падение покупательной способности населения в первую очередь отражается на авторынке. Так всегда было со времени возникновения автомобилестроения как отрасли. В течение трех лет с начала Великой депрессии общие продажи новых автомобилей сократились на рекордные 75 %. В тот момент половина автопроизводителей обанкротилась и перестала существовать, а сегмент высокодоходных премиальных марок автомобилей на время вовсе канул в лету²¹. Тридцатые годы прошлого столетия стали периодом крупнейших сдвигов и революционных перемен для всей автомобильной промышленности США. Компании Studebaker²² и Willys²³ попали под внешнее управление и выжили, а кто сегодня, кроме исто-

²¹ Рынок дешевых автомобилей подскочил с 40 % в 1929 году до 80 % к 1933 году. То, что не обанкротился Ford, – одно из величайших достижений гениального Генри Форда.

²² Легендарный Studebaker в 1932 году чуть не «разрезали» надвое из-за плохого финансового управления.

²³ Их мы хорошо знаем благодаря фильмам про Великую Отечественную войну.

риков, вспомнит Hupmobile, Moon, Kissel, Edsel, Hudson, Auburn, Duesenberg, GEO, Marmon, Peerless или Jordan? А ведь в то время это были титаны и столпы автомобильной отрасли!

Но в этот момент на фоне сотен неудачников нашлись две тогда мало кому известные компании, которые смогли использовать кризис себе на пользу – General Motors (GM) и Chrysler. Все кризисные годы Великой депрессии GM оставалась прибыльной, а Chrysler показала убыток только за один год. Обе компании увеличили свои доли рынка – на 15 % и 19 % соответственно. При этом GM усилила свои лидерские позиции, а Chrysler во время Великой депрессии совершил серьезный скачок, оставив позади Ford и более мелких автомобильных производителей. Технологический и кадровый потенциал многих автомобильных компаний в то время был примерно одинаковым. В плане инноваций лидировал Ford, а не два остальных участника нынешней большой автомобильной тройки в США. Все знают про инновации компании Ford, достигнутые в то время. Это и конвейер, и легендарная девятая серийная модель T, появившаяся в октябре 1908 года, которую сам Генри Форд называл «универсальным автомобилем». Однако нововведения двух остальных участников нынешней Большой автомобильной тройки не менее значимы по своему влиянию на бизнес, чем изобретения Форда. Что же такого особенного сделали генеральные директора GM и Chrysler, чего не сделали руководители остальных компаний?

* * *

GM

Альфред Слоун, генеральный директор GM²⁴, оказался более находчивым и успешным, чем даже легендарный Генри Форд. Специалисты считают, что это он изобрел современную систему маркетинга и даже концепцию корпоративного менеджмента. Бесспорным является утверждение, что именно он превратил GM в самое успешное предприятие в мире, которое на протяжении полувека доминировало в списке крупнейших корпораций Fortune-500.

Надо прямо сказать, что Слоун был «женат на работе». Он прожил жизнь без семьи и детей, всегда будучи строго формальным в общении. Замкнутый и сверхорганизованный, он не тратил свое время «напрасно», например, на социальные и культурные мероприятия. Даже для близких друзей он был «господин Слоун». Он много читал, но только техническую и деловую литературу. Никогда не курил, редко употреблял алкоголь и считал игру в гольф и рыбалку бездарно потраченным временем. Слоун не обладал выдающейся харизмой. Голос его был тихим и мягким. Он любил говорить:

«Я никогда не раздаю приказы. Я продаю свои идеи».

Его подчиненные между собой называли его «молчаливый Слоун». Он мало походил на авторитарного лидера, способного повести за собой, но ему удалось внести неоценимый вклад в современный бизнес. Слоун смог сформировать централизованную и хорошо организованную систему управления корпорацией, состоящую из многочисленных подразделений. Его система не пресекала, а позволяла процветать инициативности и креативности сотрудников. Его единственной страстью в жизни было стремление к рациональной организации всего и вся вокруг. После начала Великой депрессии, оценивая свои решения, Слоун говорил:

²⁴ Слоун стал главным администратором и президентом GM в 1923 году, а в 1937 году был избран председателем совета директоров. Свой трудовой путь он начал в компании Hyatt Roller Bearing Company, поставявшей подшипники автопроизводителям. Отслеживание развития и роста GM и Ford со стороны их поставщика позволило ему обрести бесценный опыт и понимание процессов в отрасли.

«Было бы несправедливо утверждать, что мы были способны предвидеть это бедствие. Нет, не более чем кто-либо другой, мы видели надвигающуюся депрессию. Мы просто-напросто реагировали быстрее. Это время, пожалуй, дало самое лучшее доказательство преимущества построенной нами в предыдущие годы системы финансового и операционного управления».

Генеральный директор GM Альфред Слоун в момент кризиса действовал безжалостно²⁵. Слоун и его команда продавали все, что не двигалось, и тут же инвестировали средства, назвав свою стратегию «реабилитацией». Главные направления его ударов по затратам были такие: консервация заводов, увольнение рабочих, быстрое сворачивание производства дорогих моделей, переход на широкое использование одинаковых моторов и стандартизация комплектующих для разных марок автомобилей, выпускаемых корпорацией. Сокращение производственных запасов готовых автомобилей потребовало беспощадного снижения цен – скидка составляла до 70 % на дорогие модели. Поставщикам компании тоже «выкручивали руки», установив предельно низкие закупочные цены. Но Слоун был не только решительным руководителем, но и дальновидным стратегом. «Фокусируйся на главном» – так можно кратко передать его стратегию.

Продуманная бизнес-стратегия Слоуна имеет свои аналогии в спорте: ежедневные пробежки и постоянные тренировки можно рассматривать как вклад в главное – в будущее состояние, поскольку они укрепляют сердце, развивают способность концентрироваться и повышают выносливость организма. Так и в бизнесе: работа над системными, долгосрочными и основополагающими вещами в спокойное время позволит не только двигаться вперед, но и уберечь от неизбежных краткосрочных неприятностей в кризис.

Ключевым и уже классическим стало решение Слоуна предложить покупателям машину, соответствующую их нуждам, – «автомобиль для любого кошелька и цели» – так назвал это Слоун. В отличие от Генри Форда, который не видел никакого смысла менять свою «Жестяную Лиззи», Слоун ввел ежегодную смену моделей. При нем компания агрессивно вошла на рынок дешевых моделей, General Motors стала тратить больше на рекламу своей дешевой марки Chevrolet и предложила покупателям финансовые услуги в тот тяжелый момент, когда банки просто не давали кредитов.

Инновации в автомобильной индустрии в 1930-е годы развивались почти так же быстро, как в электронике в 1990-е. Ежегодное обновление модельного ряда, несмотря на кризис, вскоре стало отраслевой нормой. Эти обновления представляли собой нечто такое, в чем потребители чувствовали дополнительную ценность и год от года, выбираясь из Великой депрессии и улучшая свое благосостояние, совершали покупку нового автомобиля ради представленных улучшений. Так GM отхватила львиную долю рынка, которую затем удерживала очень долгий период времени.

Такая системная и продуманная тактика, впервые воплощенная Альфредом Слоуном, затем часто повторялась в истории многих именитых компаний, таких, как Toyota, Alcoa или Pratt & Whitney.

Альфред Слоун и его действия во времена Великой депрессии впервые доказали, что сокращение издержек не может являться главной целью. Это лишь первый шаг. Второй шаг – разумное реинвестирование сэкономленных денег в стратегию по расширению рынка. Именно второй шаг позволяет выиграть в кризисной ситуации.

Виталий Несис – генеральный директор «Полиметалл Интернэшнл» – как-то рассказывал мне, что наступление кризиса у большинства руководителей вызывает настолько большой

²⁵ Злые языки говорили, что он воспользовался простым и циничным советом банкира, миллиардера и министра финансов при трех президентах США Эндрю Меллона: «Ликвидируйте рабочих, ликвидируйте запасы...»

шок, что они уверены в том, что просто обязаны предпринять действия огромного масштаба. Например, начинают масштабные сокращения персонала или настолько существенно снижают издержки, что лишают свои компании всяческих ресурсов для развития. Как сесть одним махом на жесточайшую диету губительно для неподготовленного организма, так и резкие движения компаний по сокращению своего «веса» в кризисные времена чаще всего вредны. Если же вместо них компания проводит комплекс небольших мер, то это значит, что она изначально была готова к новой конъюнктуре рынка. В 2013 году компания «Полиметалл» не стала совершать масштабных сокращений персонала и инвестиций, в то время как другие участники рынка резко прекратили инвестиции в геологоразведку и сократили до 20 % персонала на своих предприятиях.

Сокращение издержек – наиболее распространенный шаг, на который идут, или совет, который берут на вооружение почти все без исключения руководители во время кризиса. Ряд современных компаний (Walmart, Southwest Airlines, «Магнит») сделали работу по регулярному сокращению издержек частью своей корпоративной культуры и даже конкурентным преимуществом. Остальным же, как правило, требуется внешний импульс для начала снижения расходов. Как я уже отметил, одни лишь усилия по сокращению издержек не создают позитивного долгосрочного эффекта для развития бизнеса компании. Если заботиться только об урезании расходов компании, но не заботиться об инвестициях в ее развитие, можно получить только гарантированный негативный финансовый результат.

Примерно таким же путем, как и Слоун, пошел Уолтер Крайслер, который именно в годы депрессии укрепил свою империю. Остальные руководители в то время пытались просто резко снизить свои расходы. Чарльз Нэш, о котором в корпоративном мире говорили, что он умеет «выжимать из камней воду», потерял почти все, хотя сумел выстоять и сохранить марку Nash. Пытался сокращать расходы и Генри Форд, но неудачно. Он сократил оплату труда своим рабочим до 4 долларов в день, но вскоре был вынужден уступить давлению рабочих и реально выплачивал докризисные 5 долларов в день вплоть до марта 1934-го. Делать из сокращения затрат самоцель – самая распространенная ошибка как в те кризисные времена, так и по сей день.

Именно такую ошибку допустил новый менеджмент компании Sony, пришедший к управлению концерном в 2005 году после ухода его основателя – Акио Мориты. Тогда компанию возглавил Говард Стрингер, решивший построить новый курс развития Sony на «голой» идее сокращения издержек. Его упущения сказались сразу же в области инноваций, технологии, новых продуктов и рынков. Компания под его руководством сосредоточилась на массовом производстве чужих разработок вместо того, чтобы выпускать в свет свои новинки. Такая стратегия обернулась убытками уже в течение следующих пяти лет. В результате – долгая и болезненная коррекция курса. Напомню, что компания Sony смогла получить долгожданную прибыль лишь в 2013 году.

Мы не знаем доподлинно, считал ли Слоун, что стойкость и целенаправленность непременно приводят к победе, но уже в конце 1930 года, спустя год после начала Великой депрессии, Альфред Слоун сказал:

«Я не вижу причины, по которой 1931 год не может быть великолепным годом».

Эта фраза демонстрирует, что даже в тяжелейшие времена Слоун вел себя так же решительно, как опытный капитан у руля судна, попавшего в жестокий шторм. В результате его компания (GM) не только смогла благополучно пережить Великую депрессию, но и заняла лидирующее положение на посткризисном рынке. Это один из тех уроков, который нам следовало бы усвоить хорошо и надолго.

Chrysler

Совсем в другом положении Великая депрессия застала компанию Chrysler. Кризис начался как раз в тот момент, когда молодая компания (четыре года с момента основания) только завершила сделку по слиянию с более крупным автопроизводителем Dodge. В отличие от Слоуна с его осторожностью и продуманными решениями, генеральный директор будущей империи Уолтер Крайслер отличался напористостью, постоянной готовностью экспериментировать и идти на риск, был очень подвижен и динамичен.

Уолтер Крайслер не раз демонстрировал способность принимать нестандартные решения и идти против общепринятых норм. За 20 лет до учреждения своей компании он работал на железной дороге. Но его жизнь изменил 1905 год: он посетил автошоу в Чикаго, где автомобили пленили его сердце. Крайслер, не умея водить машину, купил понравившийся ему Locomobile, несмотря на его фантастическую по тем временам стоимость – 5000 долларов! Его сбережения составляли всего семь сотен долларов, а оставшуюся сумму ему ссудил знакомый банкир.

Но Крайслер купил машину вовсе не для езды. Его целью было изучить, как она работает. Около 40 раз он подвергал машину разборке и сборке, каждый раз добавляя в нее свои усовершенствования. Его жажда постоянного усовершенствования, любовь к красивому дизайну, а также способность зажигать людей вокруг своими идеями, позволили ему впоследствии создать преуспевающую компанию, успешно прошедшую испытания во время Великой депрессии. Как ему это удалось?

Снова вернусь к необходимости быть оптимистом! Крайслер был неисправимым оптимистом. По мере ухудшения экономической ситуации в США, когда людей все больше охватывал пессимизм и отчаяние, Крайслер и его управленческая команда только усиливали свои исследования и разработки. Что же стало главным в стратегии Уолтера Крайслера во время экономической рецессии начала 30-х годов прошлого века? Как и большинство лидеров, он занялся сокращением издержек, но, как и Слоун, не ради них самих. Отличающимися от других автопроизводителей решениями Крайслера стали инвестиции в повышение производительности труда и развитие дилерской сети.

В момент начавшегося кризиса масштаб компании Chrysler был небольшим, особенно по сравнению с GM и Ford. Крайслеру удалось повысить производительность в полтора раза. Производственные линии, на которых собиралась его малобюджетная марка Plymouth, достигли уровня производительности в 90 готовых автомобилей в час. В тот момент на сборочных линиях GM и Ford выпускалось лишь 60 автомобилей в час. Это преимущество обеспечило Крайслеру самую высокую доходность на единицу производимой продукции в автопроме. Хотя объемы продажи марки Plymouth составляли лишь половину от объема реализуемых фирмой GM автомобилей марки Chevrolet, машины, выпущенные на заводе Крайслера, приносили за каждый проданный автомобиль на 70 % больше прибыли, чем у конкурента.

Уолтер Крайслер предвидел строительство новых автомагистралей в США. Он постоянно совершенствовал технологии своего производства, инвестировал немалые средства в научно-исследовательские разработки, что позволило производить автомобили с более высокими аэродинамическими свойствами. Автомобили марки Plymouth стали оснащаться двигателями большей мощности, которые потребляли при этом на 12–20 % меньше топлива, чем старые модели.

Крайслер не ограничился работой над технической эффективностью своих автомобилей. Он занялся агрессивным развитием дилерской сети для Plymouth, сделав ставку на увеличение выручки компании. Желание существенным образом усилить представленность марки и облегчить доступ потребителей в автосалоны вылилось в открытие 7000 новых дилерских центров к уже существующим 4000 уже к марту 1930 года.

Несмотря на сжимающуюся национальную экономику, в первые годы Великой депрессии Уолтер Крайслер вложил почти 2,5 млн долларов²⁶ в развитие и продвижение марки Plymouth. Двигаясь «против течения», Крайслер к 1932 году за один год увеличил долю своей компании на рынке с 12 до 17 %. А ведь в предкризисном 1929 году доля рынка компании Chrysler составляла всего 6 %!

Для Уолтера Крайслера и его компании Великая депрессия стала поворотным моментом, создав для Chrysler уникальную возможность перескочить из стадии новичка, каким компания была еще в 1929 году, в Большую тройку автопроизводителей прямо посреди кризиса. Компания не просто выжила в трудные времена, но еще и втиснулась между конкурентами GM и Ford, сразу заняв второе место.

А есть ли царский путь?

Примеры и проявленные тенденции вовсе не являются исключением, характерным лишь для времен Великой депрессии. Выигрышное соотношение между сбалансированным управлением расходами и инвестициями в развитие подтвердилось и в ходе последующих кризисов.

Добиться преимущества в кризисный момент, когда конкуренты один за другим идут на дно, а ваша компания лишь наращивает темп, – это все равно что прибавить шагу в самый критический момент сложнейшего марафона. Исследование действий американских корпораций во время Великой депрессии, которое провели Родс и Шелтер из The Boston Consulting Group, показывает, что GM и Chrysler были не единственными компаниями, выигравшими в кризис. Победители были не только в автомобилестроении – IBM, DuPont, General Electric, Procter & Gamble, Firestone, Woolworth, Wrigley, J.C. Penny, General Mills, International Harvester, Coca-Cola. В каждой из них руководители соблюдали баланс между сокращением издержек и инвестициями в новые разработки, что и позволило этим компаниям использовать кризис с пользой для себя и вырваться вперед. Их менее успешные конкуренты, такие как Deer & Co, Packard Motor Car, General Foods, National Biscuit, Macy's, NCR, Hudson Motor Car, Colgate-Palmolive, United Fruit, National Dairy и многие другие, чрезмерно фокусировались на сокращении расходов. Они либо забывали о собственном развитии, либо оказывались неспособными контролировать разумный уровень вложений в разработки.

Нитин Нория, декан Гарвардской школы бизнеса, не так давно проанализировал влияние кризисов на деятельность 4700 публичных компаний с 1980 по 2002 год и пришел к ряду интересных выводов. В своем исследовании он разделил время на три периода: три года до кризиса, три года после его окончания и само кризисное время.

Согласно исследованию Нории, лишь 423 компании (9 %) улучшили свои финансовые показатели во время кризиса. То есть лишь 9 % вышли из «шторма» сильнее, чем они были до кризиса. Но результаты их были впечатляющими – они обыгрывали своих конкурентов по отрасли как минимум на 10 % по таким показателям, как рост продаж или прибыли. 799 компаний (17 %) не пережили кризис и отправились на дно – либо обанкротились, либо были поглощены более успешными конкурентами. Оставшиеся 74 % компаний вышли из кризиса ослабленными и утратили свои прежние позиции. Около половины этих компаний не смогли восстановить уровень своих продаж и прибыльности даже спустя три года по окончании кризиса.

Как исследование Родса и Шелтера, так и анализ профессора Нории выявили закономерность, из которой следует, что максимальные шансы преуспеть во время спада будут у тех компаний, которые используют сокращение своих расходов в качестве средств для инвестиций в свой завтрашний рост. Избирательный и сбалансированный подход к сокращению издержек

²⁶ Более 30 млн долларов в текущем эквиваленте.

и финансирование прорывных маркетинговых проектов, проектов в области научно-исследовательской деятельности и продуманные инвестиции в приобретение новых активов во время рецессии – то, что позволяет компаниям стать лидерами завтрашнего дня.

Впрочем, есть и другой путь. Михаил Фридман, председатель совета директоров Letter One Holdings и наблюдательного совета «Альфа-Групп», рассказывал мне, что его консервативный и осторожный подход к бизнесу еще ни разу не подводил его:

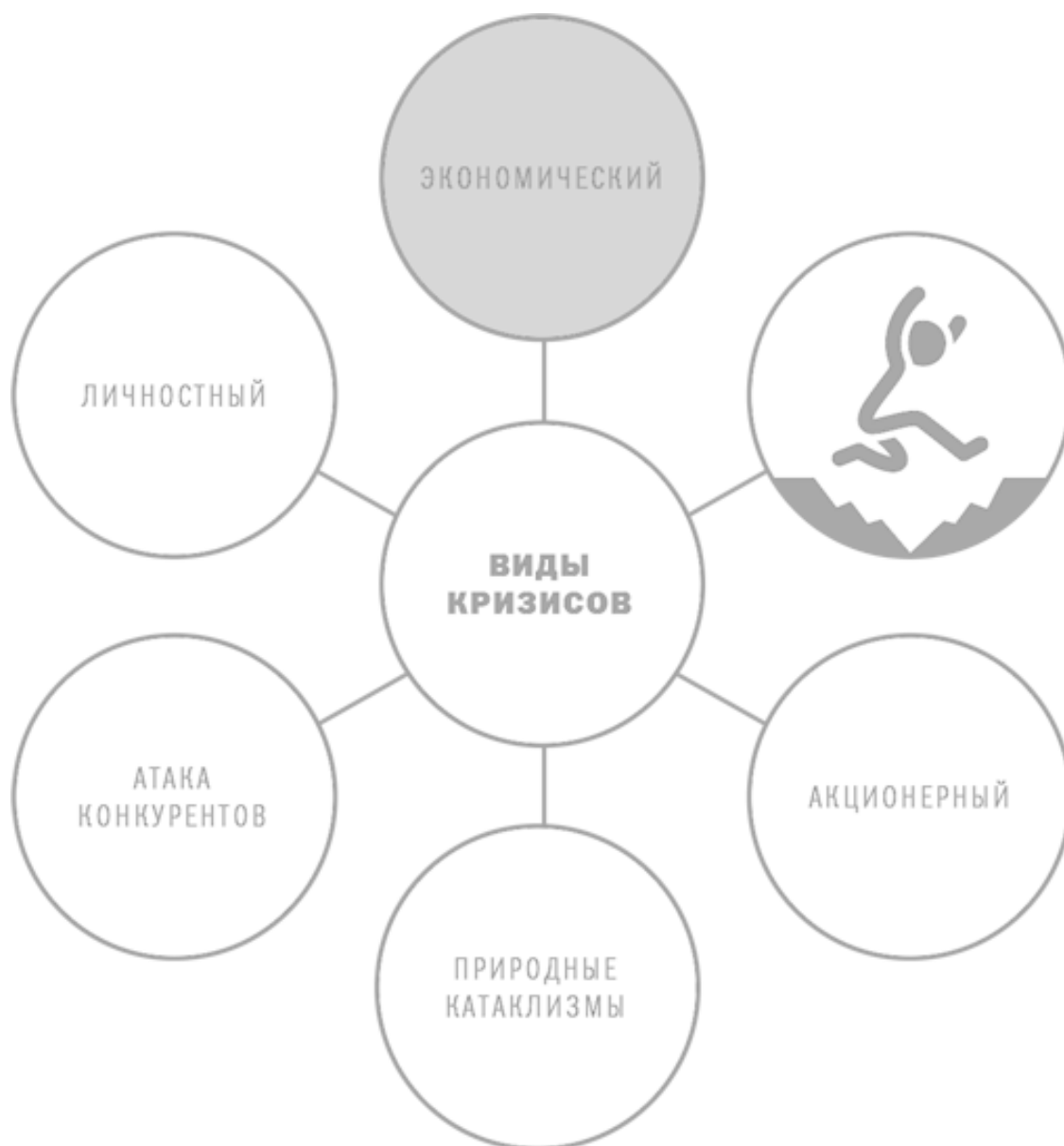
«Мы в бизнесе консерваторы. В моменты бурного роста мы как раз не в состоянии конкурировать с людьми, которые готовы брать гораздо больше риска. И в моменты бурного роста какой-то риск может быть даже оправдан, потому что, в целом за счет экономики, которая растет, пределы допустимого риска расширяются. Другое дело, что, расширяя эти пределы допустимого риска, – в любом бизнесе, – ты рискуешь тем, что, когда экономика начнет сжиматься, вот этот дополнительный риск, который был преимуществом на этапе роста экономики, становится огромным бременем в момент ее сжатия. Мы во все времена роста прогрессируем не лучше других, а может и медленнее, все время оглядываясь: что будет, если начнется спад».

Однако, какую бы стратегию вы ни выбрали – нападения или консервативного принятия риска, экономический кризис воздействует на всех игроков рынка. Прилив или отлив поднимает все лодки. Все совсем по-другому, когда речь заходит об управленческом кризисе.

Яблоко раздора (Управленческий кризис)

Высшее мерило ценности человека – не то, каков он в моменты комфорта и радости, а то, каким он становится во времена проблем и противоречий.

Мартин Лютер Кинг



Экономический кризис случается на рынке, а управленческий кризис возможен в любой компании даже в спокойные времена. Кажется, что управленческий кризис – вполне заурядное явление в бизнесе, вот только в зависимости от принимаемых мер он может привести либо к катастрофе, либо, наоборот, к новому этапу в развитии компании. Одним из самых ярких конфликтов, вошедших в современную корпоративную историю, стала кризисная ситуация в компании Apple, когда приглашенный CEO²⁷ Джон Скалли уволил²⁸ основателя компании Стива Джобса.

²⁷ Здесь и далее – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального

В 2013 году, спустя 30 лет после того, как совет директоров Apple нанял Джона Скалли, тот, выступая на конференции в Индонезии, сказал:

«Я удивляюсь, почему люди никогда не задают вопрос: как могли два таких человека, как Стив Джобс и я, которые были как единое целое, в конечном итоге прийти к такому катастрофическому и столь муссируемому конфликту?»

Скалли тогда заявил, что в расколе были виноваты члены совета директоров.

«Они знали мои сильные и слабые стороны. И я уверен, что на самом деле существовало решение, при котором мы оба остались бы в компании, потому что до критического момента мы были друзьями», – утверждал он.

Все это Скалли говорил уже обогащенный жизненным опытом, переживший не только кризис и увольнение из Apple, но и много других драматических событий в своей карьере. Гораздо позже, в 2013 году, Скалли пришел к пониманию, что управленческий кризис не решается с позиции силы и что нужно договариваться с оппонентом. Нужно увидеть мир его глазами. То, что Скалли осознал, став старше на 30 лет, должны были понимать члены совета директоров Apple, в котором как раз состояли люди возраста Скалли 2013 года. Почему же они не попытались погасить конфликт между сооснователем и его CEO? Прав ли Скалли, полностью возлагая ответственность за кризис в Apple на совет директоров компании? Есть ли смысл копаться в этой истории? Можно ли извлечь из нее какие-либо уроки? Эти вопросы взволновали меня, когда я решил погрузиться в исследование фактов корпоративной жизни Apple.

Широко распространено мнение, что Стив Джобс выбрал Джона Скалли на пост CEO Apple из-за его репутации эффективного управленца. У Скалли к тому моменту был хороший послужной список – он был вице-президентом PepsiCo. Причем он был настолько успешным менеджером в тот момент, что одерживал победу над основным конкурентом – компанией Coca-Cola, сделав Pepsi в сегменте напитков брендом № 1 в США и за их пределами. Благодаря усилиям Скалли, название Pepsi было не просто знакомо каждому американцу. Оно завоевало мир и стало известно каждому человеку в любом месте нашей планеты. Это было именно то, чего хотел Джобс, – завоевать мир. Он хотел, чтобы бренд его компании получил лояльность максимального числа потребителей. Он хотел для Apple такой же узнаваемости, какой Скалли добился для Pepsi.

Когда Скалли позвонил мой бывший коллега по компании Heidrick & Struggles, хедхантер и ментор Джерри Рош, он был уже одним из наиболее признанных топ-менеджеров Америки. В тот момент его работу высоко ценили и щедро оплачивали в компании PepsiCo. Формально у Скалли не было никаких оснований присоединиться к кучке молодых компьютерных «ботаников» на Западном побережье США.

Причина, по которой Скалли все же согласился стать CEO Apple, заключалась, как и в большинстве случаев с яркими предпринимателями, в личности Джобса. Он произвел на главу Pepsi впечатление своими дальновидными идеями, а также задал ему вопрос, на который у Скалли не нашлось ответа: «Вы хотите провести остаток своей жизни, продавая сладкую газировку, или хотите изменить мир?»²⁹ Эти слова стали поворотными в жизни Скалли и одной из самых знаменитых фраз, когда речь заходит об искусстве ведения переговоров. Их вы встре-

директора.

²⁸ Джей Эллиот в своей книге «Стив Джобс. Уроки лидерства» утверждает, что это неправда. Цитирую: «Согласно общепринятой версии тех событий, Джон Скалли уволил Стива, сказав ему, что он должен уйти. Но это неправда. В тот день Стив, испытывая чувство глубокой обиды, вышел из офиса Apple, сел в свой «мерседес» и просто уехал. Джон очень расстроился, когда узнал, что Стив ушел, и сам ушел в тот же день».

²⁹ Сам Скалли вспоминал об этом так: «Я проглотил эту наживку, потому что знал: всю оставшуюся жизнь я буду думать о том, что упустил». Источник: документальный фильм «Триумф ботаников: возвышение случайных империй», 1996 год.

тите в каждой книге, посвященной истории компании Apple. Далее обычно утверждается, что Скалли ничего не оставалось, как принять предложение Джобса и присоединиться к Apple.

Добавлю к этой картине пару интересных штрихов. Я обнаружил их в книге Джея Эллиота «Стив Джобс. Уроки лидерства». Вот что он пишет:

«Во время ежемесячных визитов в Стэнфорд Стив встречался с 30–40-летними студентами бизнес-школы университета. Двоих из этих студентов после окончания университета Стив пригласил на работу в группу Mac – Деби Коулмен и Майка Мюррея. Деби и Майк с огромным энтузиазмом отзывались о Скалли как об опытном управленце и маркетинговом гении».

Вроде малозначительная деталь, но она показывает, как окружение способно самым серьезным образом повлиять на мнение даже признанных лидеров. И дело не ограничилось одной фразой Джобса. Она была лишь вишенкой на торте. «Обхаживание» Скалли продолжалось полгода. В результате «обхаживания» Скалли и Джобс стали близкими друзьями. Они были «на одной волне» до такой степени, что один мог завершить предложение, которое начал другой. Этот творческий союз был настолько заметным, что еженедельник Business Week в свое время назвал его «динамичным дуэтом», чем создал компании Apple отличную репутацию.

Однако то деловое качество, которое привлекло Джобса в Скалли, – его умение завоевывать массовый рынок – впоследствии стало и причиной того, что пути вчерашних друзей разошлись. Они хотели одного и того же – чтобы компания Apple завоевала весь мировой рынок. Но вот путь к этой цели каждый видел по-своему. Когда Джобс нанимал Скалли, он упустил из виду, то, что PepsiCo – публичная корпорация, которая живет в своих отрезках времени, строя планы на кварталы. А затем отчитывается по ним. Менеджеры не любят, когда показатели ухудшаются, они любят, когда все идет по плану. В таких корпорациях, учитывая давление инвесторов и аналитиков, мыслят не продуктами, а понятиями квартальных финансовых показателей. В результате человеку, выросшему в такой культуре ведения бизнеса, очень трудно адаптироваться к другой культуре. Для Скалли оказался неприемлемым подход Джобса, который ради прорыва в неопределенном будущем был готов идти на существенные траты в разработке непонятного ему сложного технического продукта. Скалли как CEO нужна была быстрая и конкретная отдача на вложения.

Тем не менее внутренние разногласия между Джобсом и Скалли вышли наружу далеко не сразу. Сначала новый CEO Apple (Скалли) с помощью жестких мер помог компании преодолеть тяжелый кризис, в который она попала, несмотря на поразительное для компании с «гаражной историей» количество проданных компьютеров Macintosh в 1984 году. Рост продаж за год составил 55%! В Apple были в восторге от эффективной работы Скалли. В тот момент никто и предположить не мог, что уже через год в результате конфликта провидец и визионер Стив Джобс будет вынужден покинуть компанию.

Проблемы начались после неудач с проектом Lisa. Джобс полностью погрузил себя в разработку нового продукта, но результаты его работы не устроили Скалли. Скалли ожидал большей эффективности. С точки зрения генерального директора, это была плохая работа. Проект не окупал издержки. Это был первый раз, когда различие во взглядах на развитие и ведение бизнеса Джобса и Скалли проявилось столь явно. Скалли нужен был на месте Джобса другой человек – такой как специалист по компьютерным интерфейсам Джеф Раскин, который занимался проектом Macintosh до того, как его возглавил Джобс. Раскин занимался разработкой нового продукта в формате, который был удобен таким менеджерам, как Скалли. Он следил за уровнем издержек, не стремился войти в историю благодаря неведомому технологическому прорыву. Однако принцип «играть, чтобы не проиграть», не всегда самый надежный. Позже Раскин оказался в Canon – гиганте, работающем по тем же принципам, что и PepsiCo. В 1987

году Раскин выпустил в свет настольный специализированный компьютер Canon Cat – недорогой и простой в применении продукт, который полностью провалился на рынке.

Джобс был полной противоположностью Раскину – ему не нужны были средние результаты. Он не просто хотел завоевать лояльность потребителя, а стремился поразить его. Неудивительно, что проектные затраты в направлении, за которое отвечал Джобс, превосходили все самые мрачные ожидания Скалли.

Если ситуация с проектом Lisa лишь обозначила разницу позиций основателя Apple и его CEO, то провал продаж Macintosh привел уже к открытому конфликту. У компании был второй продукт, продажи которого шли неплохо, но Джобс и под его влиянием Скалли игнорировали тот факт, что 70 % выручки компании приносили продажи компьютера Apple II. В то время (1984 год) продажи Macintosh составляли только 30 % выручки. Многие опытные разработчики Apple II стали покидать компанию, раздраженные невниманием к их проекту. А у Джобса никак не получалось продвинуть в жизнь свой план по реализации новинки – компьютера Macintosh. В состоянии эйфории, связанной с революционным Mac, Джобс и Скалли рассчитывали, что реализуют 80 000 единиц техники уже к концу 1984 года. Это количество произвели, что называется, «на склад». Продать удалось всего лишь 20 000. И затем спрос не рос, а падал. Кризис был налицо.

Как вспоминал позже Скалли, после презентации продукта в 1984 году Mac был «поднят на смех» как «игрушка», жертва завышенных амбиций с учетом относительно скромных возможностей компьютера того периода. Нет, Macintosh вовсе не был плохим компьютером, но его «система» могла делать весьма ограниченный набор вещей. Он обладал недостаточной оперативной памятью (128 Кбайт) по сравнению с памятью компьютера Lisa (1 Мбайт), у него не было слотов для подключения периферийных устройств и сторонними разработчиками для него было написано слишком мало программ.

Что касается лично Джобса, то он становился все более и более раздражительным, даже агрессивным из-за продолжающегося падения продаж Macintosh. Он обвинял всех и вся, кроме себя. Несколько лет назад в Сингапуре вместе с группой российских бизнесменов я встречался со Стивом Возняком, сооснователем Apple, который вспоминал:

«Джобс был не уважающим никого диктатором. Он заходил в офис и сразу начинал орать, что все долбаные придурки и что никто не может сделать того, что ему нужно».

Самое удивительное, что, несмотря на вызывающее поведение, Джобс был отчасти прав. Macintosh был необычным компьютером. Он был интуитивно понятным! Маленьким чудом своего времени. Розничные магазины использовали его для привлечения покупателей! Почему же его продажи падали, а не росли? Прочитирую Джея Эллиота:

«Поскольку маржа от продажи компьютеров была очень низкой, то компьютерные магазины зарабатывали на реализации периферийных устройств и услуг по обучению навыкам работы с компьютером. Но как только покупатель видел Mac, продавец начинал рассказывать ему о преимуществах IBM PC или их клонов, цена же на них была достаточно веским основанием, чтобы покупатель повернулся спиной к Mac. Существовала еще одна причина неэффективности системы сбыта. Запустили программу стимулирования продавцов магазинов: тот, кто продаст больше компьютеров Macintosh в своем магазине, получает один экземпляр бесплатно. В результате не получили никакого увеличения объема, а текучесть кадров повысилась на 30 %. Люди нанимались на работу только для того, чтобы получить Mac, и сразу же увольнялись».

В конце концов Джобс обвинил Скалли в возникновении в компании кризиса и захотел взять управление проектом Macintosh на себя. Однако это оказалось неприемлемым для всех остальных. Джобсу на момент конфликта было 30 лет. Он уже тогда был великим визионером и вдохновенным мотиватором для команд разработчиков, но не был искусственным управленцем. В один из тех нервных и стрессовых дней Джобс подошел к Скалли. Вот как рассказывал об этом сам Скалли:

«Он пришел и сказал: "Я хочу снизить цену на Macintosh и перераспределить рекламные расходы от Apple II в пользу Mac". Я ответил: "Стив, это не сделает погоды. Причина, по которой не продается Mac, – не цена и не недостаток рекламы. Если ты сделаешь это, компания рискует понести убытки"».

Однако Джобс не хотел ничего слушать. Скалли предупредил его, что намерен вынести этот вопрос на совет директоров. «Я не верю, что ты это сделаешь», – заявил Джобс. «Посмотрим», – ответил Скалли. В этот момент Джобсу стало ясно, что он должен избавиться от Скалли. Несколько дней спустя, 10 апреля 1985 года, был собран совет директоров. Майк Марккула, заместитель председателя совета директоров, который был «бизнес-ангелом» и первым инвестором в Apple, давно знавшим Джобса, действительно хотел разобраться в ситуации и принять оптимальное решение. Что произошло дальше? Совет директоров единодушно поддержал Скалли. Ему был не нужен бунт на корабле. Скалли получил право сместить Джобса, как только сочтет нужным. Но он не спешил. Больше месяца Джобс продолжал занимать свою должность. Но в конце мая наступила развязка. Приведу цитату из книги Уолтера Айзексона:

«Четверг, 23 мая [того же, 1985, года]. На плановом совещании в четверг Джобс поведал своим ближайшим помощникам о плане свержения Скалли и представил собственную схему реорганизации компании. Поделился он своим замыслом и с Джемом Эллиотом, менеджером по персоналу, который прямо сказал, что ничего не выйдет. Эллиот уже пытался перетянуть некоторых членов совета директоров на сторону Джобса, но понял, что и они, и ведущие специалисты Apple в большинстве своем за Скалли. Но Стива было не остановить...»

Явившись в конференц-зал на заседание руководящего состава компании 24 мая, Джобс затеял спор со Скалли о роли каждого из них для компании. Джобс лоббировал идею смещения Скалли с позиции генерального директора Apple. Скалли предлагал вывести Джобса из активного управления и закрепить за ним роль с меньшим влиянием. В конечном счете дело дошло до того, что Скалли выдвинул ультиматум:

«Я прошу Стива снять с себя полномочия председателя, и вы можете рассчитывать на меня. В этом случае я беру ответственность за компанию. Либо мы можем ничего не предпринимать, оставляя все как есть, но вам тогда придется искать себе нового гендиректора».

После совещания совет директоров вынес свое решение. Марккула сказал:

«Я согласен с Джоном. Я не согласен со Стивом».

Джобс был раздавлен. Заявив о том, что ему все ясно, он вышел из комнаты. Никто за ним не последовал.

В той ситуации подходы к ведению бизнеса Джобса и Скалли были настолько различными, что конфликт стал губительным для компании. Налицо была несогласованность действий, в результате которой компания выбрала неверный курс.

Каждый из руководителей отстаивал свою позицию и действовал исходя из своего уровня зрелости и самосознания. И у Скалли, и у Джобса были собственные амбиции и эмоциональный накал. Вмешаться в эту бурю должен был как раз совет директоров: его члены должны были взять на себя более активную роль, проанализировать ситуацию и последствия любого из решений.

Однако члены совета директоров не стали этого делать, выбрав самый легкий путь – роль третейского судьи, который соглашается с готовым решением Скалли, направленным на получение максимальной прибыли для компании в краткосрочной перспективе. Вместо того чтобы «подняться над ситуацией», совет директоров поддался эмоциям и сконцентрировался на понятных финансистам³⁰ краткосрочных результатах, о которых говорил Скалли, вместо долгосрочной стратегии, на которой настаивал Джобс. Такое решение было по меньшей мере недалеким.

С одной стороны, категоричность Скалли была понятна. Он всегда пытался управлять компанией как профессиональный менеджер, работающий в рамках отчетных кварталов, полугодий, готовых результатов. Он знал, что значит испытывать давление инвесторов, всегда ожидающих только хороших показателей. Для Скалли компания Apple была бездушным механизмом, которая к тому же регулярно давала сбои и требовала починки. Его взгляд на вещи обладал краткосрочным горизонтом планирования. Такой подход вполне типичен для CEO: менеджер получает новую работу, его планирование будущего компании ограничивается сроком действия его контракта: три – пять – семь лет.

Но в отличие от CEO, основатели компаний больше думают о долгосрочных перспективах: они готовы инвестировать сейчас в продукт, который взорвет рынок только через несколько лет. Кроме того, для CEO планы компании непосредственно связаны с его личной мотивацией – заработать бонус. Однако при этом существуют и CEO с очень высокими ценностными принципами, для которых деньги и создание своего бренда на рынке вторично. Это небольшое количество лидеров живут прежде всего идеей – они хотят сделать что-то значимое для общества и для рынка и только потом уже получить от этого дивиденды в виде известности и заработка.

Джобс же, со своей стороны, в первую очередь смотрел на компанию как на источник продуктов, меняющих мир.

«Стив уже начал понимать, и со временем его уверенность крепла: IBM PC присвоен статус персонального компьютера, хотя на деле он предназначался корпоративным клиентам. То же самое касалось и Lisa. Даже его цена, 10 000 долларов, говорила о том, что этот компьютер предназначен не для обычного пользователя. С Macintosh дело обстояло совсем по-другому. Этот компьютер был рассчитан на рядового потребителя. Тем не менее Apple наняла 2500 сотрудников, чтобы продавать компьютеры Macintosh корпоративным клиентам. Стив был очень недоволен этим, но не смог убедить Джона Скалли в том, что Apple идет по неправильному пути» (Дж. Эллиот, 2012).

Джобс видел ошибки Скалли, поскольку его вдохновляла большая идея инноваций, а не выполнение очередного годового плана продаж. Он смотрел далеко вперед, а отличный менеджер Скалли не отличался дальновидностью, но был эффективен.

Мы все понимаем, что для долгосрочного успеха организации нужны и краткосрочные меры, и долгосрочные задачи. Совет директоров Apple, безусловно, мог сыграть более эффек-

³⁰ Основатели Apple (Джобс и Возняк) располагали на тот момент 23 % голосующих акций, а у компании знакомых между собой финансистов и инвесторов (Марккула, Рок, Крипп и Рокфеллеры) их было 33 %. Они обладали преимуществом, которое позволяло полностью контролировать компанию.

тивную роль миротворца в разрешении возникших разногласий между Сكالли и Джобсом. Руководство компании должно было вмешаться и предоставить Джобсу возможность творчески развивать определенное направление. Проблема состояла в том, что никто не взялся определить для него рамки, в которых его эксперименты могли продолжаться. Джобсу вполне могли выделить определенный бюджет, запретить выходить за установленные в нем показатели и избавить его от непосредственной работы с теми сотрудниками, которых он порывался уволить. Занимался бы Джобс созданием новых продуктов, ориентированных на будущее? Никто, кроме него, не мог ответить на этот вопрос. Но Сكالли вполне смог бы сконцентрироваться на уже существующих продуктах и их продаже, а также на рутинном управлении Apple. Дискутировать друг с другом Сكالли и Джобс могли бы на совете директоров.

Но совет директоров не решился разделить сферы ответственности между Сكالли Джобсом и создать для них правила игры. Вместо этого члены совета директоров просто продолжали давить на Сكالли, требуя выполнения планов. На Джобса махнули рукой, поскольку его идеи никак не укладывались в прокрустово ложе краткосрочных целей. Уже значительно позже Сكالли предположил, что все тогда могло сложиться иначе, если бы он и Джобс смогли бы определить для себя подходящие роли в компании:

«Возможно, Стиву нужно было быть гендиректором, а мне президентом компании, это то, в чем совет директоров мог и должен был нам помочь. Я бы хотел вернуть все назад и сказать Стиву: "Это твоя компания, давай разберемся, как все утрясти"».

Однако не стоит забывать, что Сكالли рассуждал так спустя много лет после конфликта. В тот же момент сознание участников конфликта захлестывали эмоции, а их видение ситуации перекрывали их собственные амбиции. Возможности договориться не было. Решить эту проблему могла третья сторона – совет директоров, который должен был «облить сцепившихся соперников холодной водой», – например, отправить их вдвоем в уединенное место на неделю, чтобы прийти к альтернативному решению. Возвращаясь к предложенному постфактум варианту, следует отметить, что Сكالли действительно видел вполне рабочую комбинацию. Джобс мог бы стать гендиректором компании – занять место человека, который отвечает за стратегию и за видение развития компании. Сكالли бы занял более оперативную позицию. Он бы был руками, а Стив головой.

В целом то, как принимались в тот момент решения в Apple, характерно для Запада, но не для нашей страны. Не стоит забывать, что совет директоров в Apple, как и в любой западной публичной компании, – это независимый орган. На Западе случаи, когда совет директоров отстраняет основателя компании, не единичны. Пример – история с Yahoo, совет директоров которой также отстранил от управления компанией ее основателя Джерри Янга.

В России таких примеров практически нет, поскольку в российских публичных компаниях, как правило, присутствует доминирующий акционер. Именно за ним решающее слово. Акционер является визионером, а производственными операциями руководит нанятый менеджер. В своем интервью газете San Francisco Business Times Артур Рок, бывший член совета директоров Apple и соучастник решения по смещению Джобса, вспоминал, что Джобс был для совета директоров большой проблемой.

«Пока он был центром своей собственной корпоративной вселенной, он процветал, а с кем-то еще в управлении компании он раскручивался, как торнадо. Джобс был разрушительной силой. Он был взрывоопасен. И мы освободили его от занимаемой позиции».

Несмотря на «проблемность» Джобса, именно он был источником для развития компании. В результате его ухода Apple выплеснула с водой ребенка и потеряла креативного гения, благодаря которому и создавались компьютеры, завоевавшие рынок. После ухода Джобса в

компании остался Скалли – идеальная «сейлз-машина», но способная продавать лишь то, что ей дают на реализацию. Таким образом, совет директоров по собственной воле лишил Apple мощного потенциала для будущего развития.

Основная заслуга Джобса в компании состояла не столько в том, чтобы «генерировать» идеи, сколько в умении их реализовывать, вдохновляя команду разработчиков на невероятные подвиги. После ухода Джобса отдел разработок и производственный отдел остались в Apple такими же, какими были при нем. Их не сокращали, не расформировывали. Исчез самый главный конструктивный элемент – тот самый «двигатель», который соединял идею с реальностью, людей с проектом. Только Джобс мог справляться с этой задачей в жесточайшие сроки. С его уходом из компании эта способность была утеряна.

Скалли остался, но лишь на время. И для Apple, и для участников конфликта история на этом не закончилась. Несмотря на серию относительно успешных новых продуктов, включая PowerBook и System 7, следовавший значительный рост прибыли Apple, спустя восемь лет со дня событий, разыгравшихся в апреле и мае 1985 года, Скалли сам был уволен из-за разногласий, касавшихся лицензирования программного обеспечения. Увы, таковы риски работы наемного менеджера – всегда существует шанс, что его усилия не оценят акционеры компании и ему придется уйти.

За 12 лет до момента второго пришествия Джобса у руля компании побывали два генеральных директора – Майкл Спиндлер (получивший прозвище «Дизель») и Гил Амелио. В итоге к 1997 году Apple понесла рекордные убытки. Новые CEO, которых нанимал совет директоров, «урезали» расходы, но не покоряли новые технологические высоты.

Сразу после ухода Скалли с поста CEO совет директоров Apple допустил роковую ошибку, одоблив проведение лицензирования своего программного обеспечения. Когда совет директоров не вникает в нюансы и специфику работы своей компании, то несколько человек могут совершить ту же ошибку, что и один. Потому что все думают одинаково. Вспоминая об этом эпизоде в одном из своих интервью, сам Скалли сказал об этом так:

«Когда Стив вернулся, первое, что он сделал, это отменил лицензирование. В тот сложный период только Стив Джобс как основатель мог возродить бизнес и сделать то, что он сделал с компанией».

Ценный урок корпоративному миру состоит в том, что без управленческого кризиса ни Apple, ни сам Стив Джобс не стали бы теми, кем стали – великими примерами для подражания. Джобс не раз говорил, что спустя годы он мог объективно посмотреть назад и понять, что его увольнение было для него благословением. Не случись этого кризиса, Apple оказалась бы одной из многих технологических компаний, сначала ставших лидерами, а затем перешедших в разряд совершенно заурядных и неприметных. Управленческий кризис и последовавшие за ним неудачи в бизнесе в конечном итоге привели к тому, что Apple вышла на новый уровень развития. Умудренный опытом Джобс, вновь вступивший в большую игру спустя 12 лет, был уже на новом уровне самосознания, обладал зрелостью и глубоким пониманием положения дел в своей отрасли.

К этому моменту (1997 год) на рынке уже появилась операционная система Windows 95, и специалисты считали, что дни Apple сочтены. Генеральный директор Apple Гил Амелио изо всех сил старался удержать свой корабль на плаву и начал проводить... масштабное сокращение штатов. Он принимал настолько очевидные и неэффективные меры, что журнал Wired даже опубликовал статью «101 способ спасти Apple», в которой советовал компании «продать себя» IBM или Motorola. Другие финансовые специалисты рекомендовали Apple пойти на сделки с Sony и Hewlett-Packard. До полного банкротства компании оставалось менее двух месяцев. И вот в сентябре 1997 года Стив Джобс согласился вернуться в восстановленный совет директоров и занять пост временного главы компании.

Хотя бизнес-аналитики не верили во второе пришествие, но основатель Apple был тем же визионером и лидером, который был готов биться за свои идеи. Только теперь он уделял больше внимания мнению команды. Даже если оно его не устраивало, он старался объяснять людям свою точку зрения. Это позволяло двигаться вперед не ему одному, а всей команде. Так Apple стала сильнее. Уместно вспомнить слова, произнесенные Джобсом в его (ставшей уже легендарной) речи в Стэнфордском университете в 2005 году:

«Я не понимал этого тогда, но оказалось, что мое увольнение из Apple было лучшим, что только могло со мной произойти. Бремя успеха сменилось легкостью, которую испытывает новичок, менее уверенный во всем происходящем. С этого чувства начался один из самых творческих периодов в моей жизни.

В течение следующих пяти лет я основал компании NeXT и Pixar и влюбился в удивительную женщину, которая стала моей женой. Pixar выпустила первый в мире компьютерный мультфильм «История игрушек». Сегодня Pixar является самой успешной мультипликационной студией в мире. В силу удивительного стечения обстоятельств компания Apple купила компанию NeXT, и я, таким образом, вернулся в Apple, а технология, которую мы разработали в NeXT, легла в основу нынешнего возрождения Apple.

Я уверен, что ничего этого не случилось бы, если бы меня не уволили из Apple. Лекарство было ужасным на вкус, но, похоже, пациент в нем нуждался. Иногда жизнь будет бить вас кирпичом по голове. Не теряйте веры. Я убежден, что единственная вещь, благодаря которой я продолжал идти вперед, – это то, что я любил свое дело».

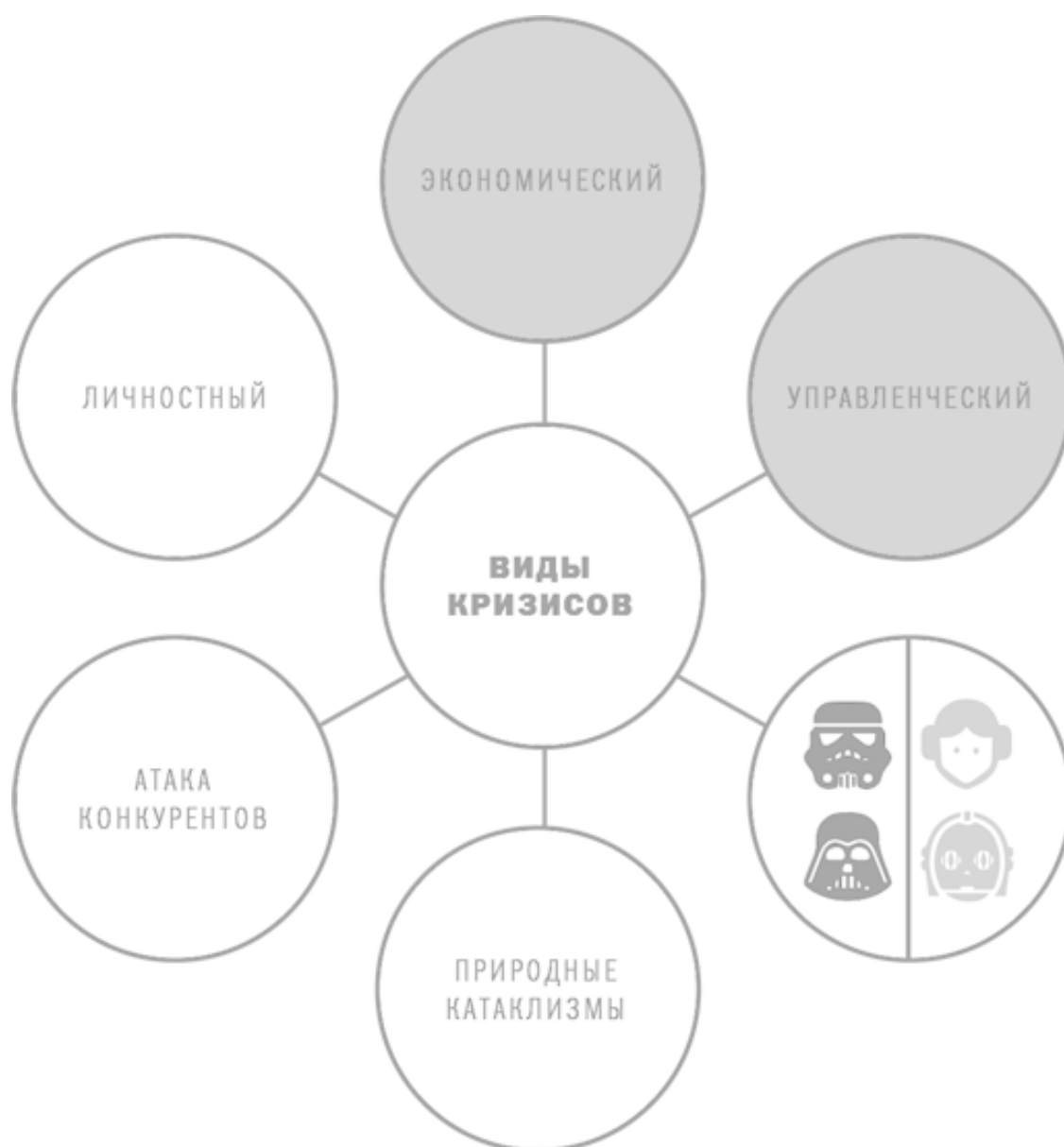
Эта история о том, что кризис – истинное мерило значимости лидера. Если хотите – аналог физической единицы, в которой можно измерять силу лидера компании. Даже полный разрыв отношений с компанией для сильного лидера вовсе не означает финал. Это может быть, наоборот, новый толчок к развитию. Много зависит от позиции генерального директора.

В нашей действительности я вижу, что иногда тот или иной генеральный директор впадает в крайность – ни во что не ставит основателя. Ему кажется, что его опыт в корпоративной среде ценится выше, чем опыт создателя компании. Существует и другая крайность – ситуация, когда компания целиком и полностью ориентируется на владельца бизнеса. Вместо инициативы и собственных решений генеральному директору приходится целиком и полностью подчиняться приказам владельца компании. Обе эти позиции неверные. Между CEO и отцами-основателями необходимо взаимодействие. Только конструктивный диалог позволит достичь максимальной пользы. Принятые решения обернутся выгодой для компании, только если решения будут приняты с учетом опыта и основателя, и CEO.

Металлические нервы в никелевой войне (Акционерный кризис)

Те, кто конфликтует, в бизнесе не зарабатывают. Зарабатывают те, кто умеет договариваться.

Владимир Потанин, владелец и президент управляющей компании «Интеррос», генеральный директор ГМК «Норильский никель»



Осенним днем 2008 года я и один из доверенных людей Владимира Потанина, владельца компании «Интеррос», прогуливались по улочкам лондонского района Найтсбридж. Корпоративный конфликт двух акционеров компании – Михаила Прохорова и Владимира Потанина – постепенно перерастал в конфликт Потанина и Олега Дерипаски, которому Прохоров продал свою часть компании «Норильский никель» – крупнейшего в мире производителя никеля и палладия. Акционерная борьба была в самом разгаре и шла на всех фронтах, включая совет директоров. Стороны конфликта хотели видеть в его числе независимых и беспристрастных людей. Поэтому, собственно, мы и приехали в Лондон. Мы только-только закончили встречи в

отеле The Berkeley с тремя потенциальными кандидатами в совет директоров горно-металлургического гиганта. Теперь нужно было подвести итоги переговоров и спокойно взвесить, кто из этих трех кандидатов мог бы занять объективную позицию в совете директоров и помочь выйти из конфликта. К кому будут больше прислушиваться как внутри компании, так и вне ее, учитывая, что баталия между акционерами широко освещается в СМИ.

Предыстория конфликта в «Норильском никеле» в общем и целом была мне известна. Года за два до моей поездки в Лондон (в январе 2007 года) пресс-служба группы «Интеррос», на тот момент представлявшей общие активы бизнесменов Прохорова и Потанина, распространила информацию о разделе бизнеса между его владельцами. Уладить дела миром они не смогли. Потанин стремился выкупить пакет Прохорова в «Норильском никеле» с дисконтом, а Прохоров же настаивал на рыночной цене. Формальных договоренностей друг перед другом у них не было. Впоследствии каждый из них настаивал на своей позиции, отдавая приоритет собственным интересам. Хотя отсутствие письменных соглашений, в принципе, характерно для тех, кто начинал совместный бизнес в 1990-е годы, но те, кто смог оформить свои отношения на бумаге в самом начале деятельности, обезопасили себя от подобных конфликтов в дальнейшем.

Так, акционеры «Альфа-Групп» работают вместе уже более 20 лет. Дружный квартет (Михаил Фридман, Герман Хан, Петр Авен и Алексей Кузьмичёв) не только продолжает успешно вести совместный бизнес, но и сохраняет приятельские отношения. Ключом к их успеху оказалось соглашение, которое они заключили между собой в самом начале, положив его на бумагу. В документе были очень четко прописаны самые разные ситуации. В результате это соглашение позволяет договариваться даже тогда, когда наступает кризис или кого-то захлестывают эмоции.

За прошедшее с тех пор время представители крупного российского бизнеса решали свои внутренние разногласия по-разному. Но лучший и наиболее выгодный способ как для участников конфликта, так для самого бизнеса, был один – договариваться. Так договорились между собой предприниматели Андрей Мельниченко и Сергей Попов в конце 2006 года, когда после 10-летнего сотрудничества разменяли свои активы. Мельниченко, активно развивавший бизнес МДМ-Банка, получил промышленную компанию «Еврохим», а в 2011 году основную долю в компании «СУЭК». В свою очередь, Сергей Попов занялся МДМ Банком. Вполне вероятно, что этому решению могло предшествовать недовольство партнеров друг другом, однако они смогли найти мирное решение, не придавая конфликту публичного характера.

Но «Норильский никель» был слишком лакомым куском для каждого из его акционеров. Еще в сентябре 2008 года в прессе прошла информация о том, что Михаил Прохоров сконцентрировал в своих руках 29 % акций «Норникеля», купив дополнительные 3 % акций компании на рынке. После этого он стал крупнейшим акционером компании, обогнав своего партнера, у которого было 26 %.

Такой пакет уже мог быть интересен стратегическому инвестору, но Потанин просто не верил, что его партнер сможет продать свой пакет кому-нибудь, кроме него. Для этого нужно было не только найти нужную сумму, но и получить одобрение Кремля на планируемую сделку. Потанин посчитал это маловероятным. Но в апреле 2008 года Прохоров неприятно удивил своего бывшего партнера, продав пакет своих акций компании «РУСАЛ», которую контролировал владелец холдинга «БазЭл» Олег Дерипаска. Причем о совершившейся сделке Потанин и другие члены совета директоров узнали чуть ли не из прессы.

Стало понятно, что в сложившейся ситуации каждый из акционеров пойдет на все, чтобы одержать верх над оппонентом. Дальше каждый из них действовал жестко, что было вполне ожидаемо.

Решение Прохорова привело к новому витку управленческого кризиса для «Норильского никеля». В 2008–2010 годах от него пострадали все: и акционеры, и бизнес. Но уже в 2014–

2015 годах стало очевидно, что именно тот кризис сделал акционеров мудрее и заставил критично посмотреть на деятельность компании. Руководство компании смогло принять долгосрочные решения, на которые бы оно не пошло, если бы активы по-прежнему принадлежали Потанину и Прохорову. Например, нужно было инвестировать в обеспечение безопасности производства и защиту окружающей среды, в реализацию стратегии компании. До конфликта акционеров в «Норильском никеле» все гордились, что работают в самой крупной компании этой отрасли в мире, были уверены, что деньги у компании будут всегда. На прежней волне успеха компании была принята масса поспешных инвестиционных решений, включая инвестиции в проекты за границей – в США, Африке и Австралии. Эти активы впоследствии будут проданы с убытком. Самоощущение руководителей, считавших себя «королями никелевого мира», толкало стоимость компании вниз по наклонной кривой.

Решение Олега Дерипаски выкупить пакет акций «Норильского никеля» у Прохорова в краткосрочной перспективе подрывало и его основной бизнес. Деятельность компании «РУСАЛ» Олега Дерипаски строилась на заемных деньгах. В кризис долг «РУСАЛа» рос, а участники рынка говорили даже о скором банкротстве компании. Однако Олег Дерипаска приложил невероятные усилия и вывел компанию из кризиса. Уже позже стало понятно, что решение выкупить акции «Норильского никеля» оказалось одной из самых успешных инвестиций Дерипаски. И сегодня он получает дивиденды с деятельности компании, которые помогают справляться с долгами «РУСАЛа», возникшими как раз в кризисном 2008 году.

В марте 2008 года менеджмент «Норильского никеля» затеял еще более сложную игру и начал вести переговоры о слиянии своей горно-металлургической компании с холдингом Алишера Усманова «Металлоинвест». Как только сделка с Прохоровым была закрыта, «РУСАЛ» тут же заявил о том, что будет объединяться с «Норильским никелем», но без участия «Металлоинвеста».

Акционерный кризис окончательно трансформировался из конфликта «Потанин – Прохоров» в конфликт «Потанин – Дерипаска». Новая линия конфронтации возникла из-за разницы во взглядах двух акционеров на то, как вести бизнес. Природа их интересов была разной. Для Потанина «Норильский никель» оставался основным активом и «жемчужиной» в его инвестиционном портфеле, основным поставщиком текущих и будущих денежных потоков. Для Дерипаски «Норильский никель» был финансовой инвестицией, благодаря которой он рассчитывал получить дополнительный денежный поток. В результате, если Дерипаска был больше всего заинтересован в увеличении своих дивидендов, то Потанин настаивал на развитии компании, ратуя за то, чтобы прибыль шла на развитие и модернизацию «Норильского никеля». Такая *несогласованность* среди акционеров привела к тому, что решения перестали приниматься вовсе. Следующие пять лет компания практически «топталась на месте». В наше динамичное время такое бездействие в принципе губительно для бизнеса – ведь партнеры ждут улучшения продукта и сервиса, а оно не происходит. Падает мотивация людей внутри самой компании, поскольку сотрудники видят, что их инициативы и предложения не принимаются.

В целом эти пять лет оказались для компании тяжелой чередой испытаний. Со стороны каждой из сторон – участниц «никелевой войны» не прекращались судебные иски, им приходилось регулярно давать агрессивные комментарии прессе, чтобы не показать противнику свою слабость. Постоянно шла борьба за места в совете директоров, где у каждой из сторон была своя правда.

Владимир Потанин следил за ходом боевых действий из московского офиса «Интерроса» на Якиманке. Удержание контроля над комбинатом означало и активную работу с государственными структурами. Отсюда он ездил в находящийся рядом Кремль для встречи с президентом Медведевым и премьер-министром Путиным. Обсуждались самые разные варианты, в том числе и слияние трех компаний: «Норильского никеля», «Металлоинвеста» и «РУСАЛа». Мне также приходилось не раз приезжать сюда на протяжении нескольких лет. Встречи на седь-

мом этаже здания были посвящены, в основном, обсуждению вопросов переизбрания совета директоров.

Я явственно замечал, что эти пять лет не только измотали самих участников акционерных разногласий, но и породили нарастающее недовольство ситуацией в «Норильском никеле» со стороны государства. В 2015 году в своем интервью Forbes Владимир Потанин сказал:

«У нас назревало понимание того, что решение конфликта нам открывает дорогу в позитив, а его сохранение разрушает стоимость компании».

Проблема была в первом шаге навстречу. Ни Олег Дерипаска, ни Владимир Потанин не могли сделать первый шаг в урегулировании конфликта, не потеряв своих позиций и лица. Нужен был третий человек. В качестве «миротворца» на разных этапах выступали и Алишер Усманов, и президент Сбербанка Герман Греф³¹, но успеха удалось добиться только Валентину Юмашеву, бывшему руководителю Администрации президента Ельцина и тестю Олега Дерипаски. Последний предложил в качестве примирителя сторон предпринимателя и к тому моменту уже бывшего губернатора Чукотского автономного округа Романа Абрамовича.

Вариантов решения этого конфликта было, собственно говоря, не очень много. Первый предусматривал победу кого-то одного из акционеров над другим, а второй – скупку акций какой-то третьей стороной. В результате был реализован третий и лучший из возможных вариантов решения проблемы. Акционеры выбрали стороннего третейского судью – Романа Абрамовича, чье посредничество помогло добиться заключения мира с минимальными эмоциями и максимальным результатом. Похоже, что обе стороны остались довольны исходом конфликта, ведь после заключения сделки Потанин и Дерипаска, потратившие на противостояние долгие пять лет, пожали друг другу руки.

С этого момента шаг за шагом стороны расчищали преграды на пути к урегулированию конфликта. «Мирный договор» конструктивно создавался в течение нескольких месяцев в гостях у Валентина Юмашева и его жены Татьяны, дочери Бориса Ельцина. Заключение мира было выгодно обеим сторонам, ведь в «военное» время думать о развитии некогда – все силы идут на то, чтобы отстоять свои позиции и победить противника. Наступивший мир означал создание чего-то нового. Было решено, что Потанин сменил Владимира Стржалковского в качестве генерального директора «Норильского никеля» и что дивиденды будут выплачиваться строго по согласованной сторонами схеме. С учетом долгов «РУСАЛа», приближавшихся на момент договора к 11 млрд долларов, выплата дивидендов предполагала максимальные выплаты в течение первых трех лет. Доли в ГМК «Норильский никель» тоже подлежали перераспределению: Потанину доставалось 30,3 % акций, Дерипаске 27,82 %, Абрамович и его партнер Александр Абрамов приобретали пакет в 5,87 % акций, за который выплачивали 1,87 млрд долларов³². Без «доброй» войны достичь таких договоренностей было невероятным

³¹ В марте 2012 года в роли «миротворца» решил попробовать себя крупный кредитор обоих противников Герман Греф, поскольку «Интеррос» и «РУСАЛ» в совокупности должны Сбербанку около 6 млрд долларов. Однако никакого результата его личные встречи не принесли. Но Греф не собирался сдаваться и в конце июня 2012 года провел новые встречи с непримиримыми антагонистами. В тот момент, когда, казалось, пошли подвижки (Потанин публично заявил о готовности обсуждать критически важное для Дерипаски увеличение дивидендов), переговоры вновь прервались. Дело в том, что цены на алюминий продолжали падать весь год, и по итогам девяти месяцев 2012 года «РУСАЛ» получил 117 млн долларов чистого убытка (за 9 месяцев 2011 года это была прибыль в размере 1,2 млрд долларов). Потанин понимал, что у компании соперника, которая ежегодно должна была выплачивать по долгам не менее 1,3 млрд долларов, возникла огромная «пробоина», а значит, противник терпел бедствие, и его собственные переговорные позиции со временем только укреплялись.

³² Договор был трехсторонний и очень жесткий. Так, если одна из трех сторон «грубо и умышленно» нарушит какое-то важное условие соглашения, с ее счета в банке-агенте автоматически списываются 1,875 % акций «Норильского никеля» в пользу других партнеров (около 650 млн долларов). Грубость и умышленность нарушения в этом случае будет доказывать специальный третейский суд из числа профессиональных британских юристов. Если же любая из сторон откажется подчиняться решениям третейского суда или соблюдать любые ранее достигнутые договоренности, соглашение признается расторгнутым и споры по нему переносятся в Высокий суд Лондона.

событием. Опытные предприниматели Потанин и Дерипаска, обладающие и деньгами, и авторитетом в предпринимательском сообществе – не рискнули бы их потерять, пойдя на уступки. Их «договороспособность» резко выросла лишь при вмешательстве третьей стороны – Романа Абрамовича.

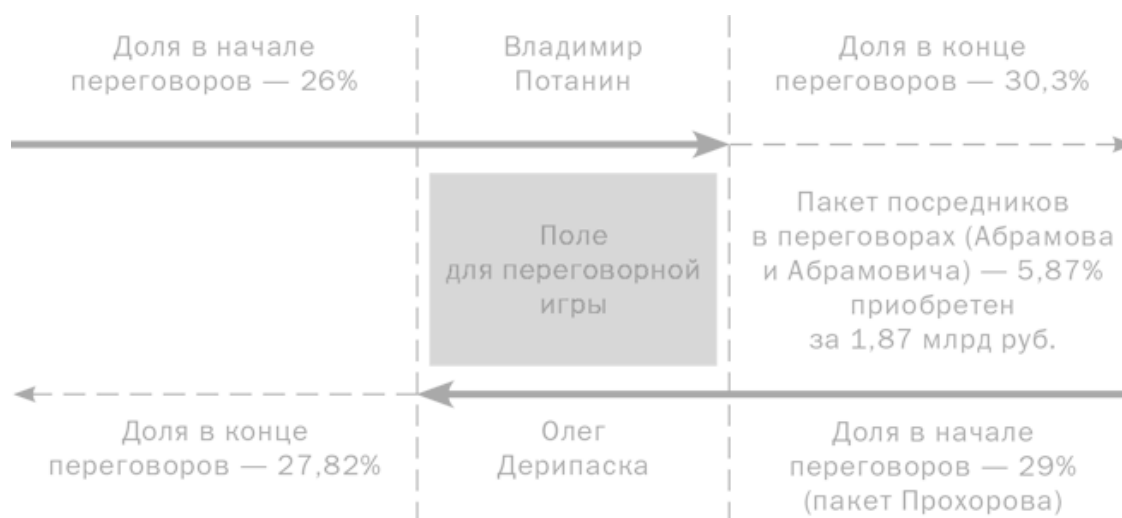


РИСУНОК 3. Поле для переговорной игры

Во время переговорной фазы в начале декабря 2012 года мне позвонил один из руководителей «Интеррос». Он предложил встретиться и обсудить одну конфиденциальную на тот момент тему. На встрече в гостинице «Свиссотель Красные Холмы» он сказал мне:

«Через несколько дней публично станет известно, что конфликт между Потаниным и Дерипаской урегулирован. В рамках договоренностей решено номинировать в совет директоров независимого председателя».

Подтверждение на поиск председателя было получено в канун католического рождества (24 декабря). После этого мы в течение всех долгих зимних русских праздников обсуждали разные кандидатуры, и в начале января 2013 года на должность председателя совета директоров компании «Норильский никель» был утвержден Гарет Пенни, бывший гендиректор De Beers. Он благополучно прошел собеседования со всеми акционерами в Москве и Лондоне и был выбран, поскольку соответствовал трем необходимым критериям.

Первое условие состояло в том, что компании был нужен человек, который уже имел опыт работы в горнорудном секторе. У Гарета этот опыт был. Вторым условием было наличие управленческого опыта. У кандидата он тоже имелся, и немалый, – компания De Beers являлась крупнейшим производителем алмазов в мире. И последнее. Был нужен авторитетный на международной арене человек с известным именем. Кроме того, Гарет обладал личностной зрелостью, которая должна была помочь ему вникнуть в нюансы разных точек зрения и найти компромиссные решения. Несмотря на то что акционерный конфликт был исчерпан, в совете директоров всегда присутствовали разные точки зрения, и мог возникнуть «рецидив». Но было и четвертое важное обстоятельство, которое сыграло в пользу Гарета. Он был готов незамедлительно приступить к работе – председателя искали в очень сжатые сроки, поэтому ждать месяцы, пока тот сможет занять пост, возможности не было.

Мир между крупнейшими акционерами «Норильского никеля» означал начало нового этапа жизни для компании. Она пришла в движение: упали оковы, закончился период «управленческой спячки», появились новая команда и новая стратегия. Однако «никелевая война»

ухудшила положение компании. EBITDA, составлявшая в 2011 году 7,2 млрд долларов, в конце 2012 года снизилась до 4,9 млрд, чистая прибыль – с 3,6 до 2,1 млрд, а чистый долг достиг почти 4 млрд.

Первые шаги Владимира Потанина сразу и существенным образом преобразовали управленческий состав «Норильского никеля» – пришли новые люди с новыми взглядами на бизнес, с новым опытом. Первыми заместителями стали Павел Федоров, бывший исполнительный директор российского подразделения Morgan Stanley, а позже первый вице-президент «Роснефти», и Сергей Дяченко, имеющий богатый международный операционный опыт в горно-металлургическом секторе, до этого работавший в De Beers и KAZ Minerals (Kazakhmys). Вместе со сменой команды менялась и корпоративная культура компании, фокус ее стратегии был перенесен на вопросы эффективности. С повестки дня совета директоров исчез отвлекающий фактор – борьба акционеров. «Норильский никель» наконец-то получил возможность выйти в «открытое море». После периода вынужденного застоя компания обрела четкие цели и ориентиры.

Прошлая стратегия «Норильского никеля» строилась на глобальном расширении своей деятельности через активное приобретение горнорудных компаний в Ботсване, ЮАР и Австралии без оглядки на их финансовые показатели. При этом все поглощенные компании не соответствовали критериям доходности.

Новая стратегия предлагала присмотреться к тому, что уже имелось. Стратегией стал фокус на «первоклассных активах». Критериями для их выбора стали годовая выручка более 1 млрд долларов и финансовый показатель рентабельности по EBITDA свыше 40 %. Все новые инвестиционные проекты начали оцениваться по норме доходности на капитал (так называемый показатель ROIC) не ниже 20 %. Активы «первого класса» должны обеспечивать стабильный уровень возврата вложенных средств и располагаться в перспективных для «Норильского никеля» регионах.

Другой характерной особенностью новой стратегии стала новая сбытовая политика, нацеленная на формирование более глубокой добавленной стоимости и выход на прямые отношения с конечным покупателем продукции компании.

Измененная стратегия и обновленная команда оказались как нельзя кстати для компании и в условиях нестабильной геополитической реальности. В 2015 году на фоне падения стоимости большинства российских компаний капитализация «Норильского никеля» за год выросла на 15 %. Помогло то, что компании удалось справиться со своим внутренним кризисом до начала внешнего.

И как в свое время в случае с управленческим кризисом в Apple, акционерный кризис в «Норильском никеле» позволил владельцам выйти из «шторма» совсем другими, нежели они были до него. Из этого кризиса люди и компания вышли более сильными, более профессиональными. Исчезло ложное ощущение вселенского успеха, управленческие решения в компании стали более взвешенными и продуманными. Кроме того, компания после внутреннего кризиса смогла начать работу без оглядки на конфликт акционеров и попыток лавировать между их интересами.

Руководство оказалось в руках наиболее заинтересованного в успехе компании менеджера – Владимира Потанина. Кризис, через который ему пришлось пройти, оказался полезен его компании, поскольку, как мы видим, период застоя сменился продуманным развитием и избавлением от лишних активов.

Весной 2015 года Олег Дерипаска в интервью журналу Forbes сказал, что считает «Норильский никель» лучшей российской компанией на данный момент. По его мнению, Владимир Потанин эффективно управляет бизнесом, выполняет взятые на себя обязательства по выплате дивидендов, а сама компания уверенно себя чувствует на рынках сбыта палладия и

никеля – основной продукции компании. Это позволяет «Норильскому никелю» спокойно и стойко переживать нынешние тяжелые времена.

Пожарные проблемы (Природные катаклизмы)

Страх останавливает действие. Действие останавливает страх.
Маргарет Бурке-Уайт³³



Oxford Economics – довольно известная компания, которая составляет экономические прогнозы. В мае 2010 года ей пришлось проводить необычное и срочное исследование по заказу компании Airbus. Из-за извержения вулкана Эйяфьятлайокудль в Исландии, случившегося, как и катастрофа «Титаника», 14 апреля³⁴, воздушное пространство всей Европы оказалось закрытым. Исследование показало, что первая неделя «вулканического кризиса» оберну-

³³ Первый западный фотограф, посетившая промышленные объекты СССР, и автор книги «Вы видели их лица», посвященной Великой депрессии на американском юге.

³⁴ Вулкан Эйяфьятлайокудль начал извергаться 14 апреля 2010 года, что привело к образованию большого облака пепла, представляющего опасность для турбин авиационных двигателей и крыльев самолетов. Европейские службы безопасности полетов приняли решение на время закрыть воздушное пространство над многими территориями. По данным британских метеорологов, извержение вулкана с выбросом пепла завершилось 23 мая.

лась потерей 4,7 млрд долларов глобального ВВП, а дальнейшая отмена 5000 рейсов вплоть до 24 мая добавила еще 5 % к этой гигантской цифре.

Выдающийся эксперт и философ Нассим Николас Талеб, автор многих экономических бестселлеров, ввел в современный экономический дискурс оригинальное понятие. Оно теперь применяется для всех столь неожиданных катаклизмов – «черный лебедь». Вы, должно быть, часто слышали это выражение в последнее время, например, в связи с избранием Дональда Трампа президентом США. В случае с исландским вулканом мы столкнулись именно с таким явлением. Эйяфьятлайокудль поставил менеджмент всех авиакомпаний примерно в одинаковые условия, а их убытки³⁵ распределились пропорционально доле европейских перевозок в их портфелях. Но так бывает не всегда, поэтому и последствия от встречи с очередным «черным лебедем» зависят от того, насколько менеджмент компании готов к встрече с ним.

Свой следующий пример я позаимствовал из книги Йосси Шеффи «Жизнестойкое предприятие». В марте 2000 года в Альбукерке (штат Нью-Мексико, США) молния попала в производственный корпус одного из зданий крупнейшего производителя электроники, голландской компании Philips. От повреждений электропроводки загорелась одна из печей, но вовремя включилась автоматическая система противопожарной защиты. Через 10 минут пожар был потушен.

Хотя с точки зрения пожарной службы ущерб казался минимальным, но он нарушил чистоту помещений. В поврежденной печи были повреждены тысячи чипов, которые служили комплектующими для сотовых телефонов. Инженеры Philips связались со всеми своими потребителями, и прежде всего с двумя крупнейшими фирмами по производству сотовых телефонов – Nokia и Ericsson AB, поскольку на них приходилось 40 % затронутых пожаром заказов.

В компании Nokia за связи с Philips отвечал менеджер по закупке комплектующих Тапио Маркки. Инженеры Philips рассказали ему о произошедшем пожаре и объявили об ожидаемой недельной задержке в поставке чипов. Хотя Маркки не увидел в случившемся большой проблемы, он доложил информацию специальному сотруднику Пертти Корхонену, должность которого в компании Nokia именовалась как главный уполномоченный по проблемным ситуациям. Она появилась, поскольку в компании решили, что на «плохие» новости нужно обращать внимание немедленно. Корхонен тоже не воспринял ситуацию как кризис, но по своим обязанностям он должен был отреагировать и решил проверить пять видов чипов с завода в Альбукерке, для чего стал ежедневно звонить в Philips, чтобы быть в курсе того, как развивается ситуация.

Через две недели после пожара ему стал ясен подлинный масштаб пожара. Выяснилось, что на восстановление чистых комнат для производства чипов Philips понадобится уже несколько недель, а для того, чтобы нагнать производственный график, теперь нужны будут уже месяцы. Корхонен быстро подсчитал, что сорванные поставки означают потери от 4 млн непроизведенных Nokia мобильных телефонов. Причем это должны были быть телефоны нового поколения. С учетом планов Nokia по расширению доли рынка под угрозой находилось уже более 5 % годового объема производства. Дальнейший ход событий я изложу так, как это описывает в своей книге «Жизнестойкое предприятие» Йосси Шеффи.

В Nokia немедленно сформировали команду, куда вошли в общей сложности 30 представителей Nokia в Европе, Азии и США. Это были менеджеры, отвечающие за цепочку поставок, разработчики чипов и представители высшего руководства.

Такая команда быстро нашла альтернативные источники снабжения. Выяснилось, что три вида чипов из пяти можно было закупать в другом месте. Японский и американский поставщики могли обеспечить поставку 2 млн чипов – по миллиону каждый. Для обоих поставщиков

³⁵ Справедливости ради нужно отметить, что чистые убытки сектора авиаперевозок составили лишь 2,2 млрд долларов, а вот потери пассажиров, не сумевших вовремя вылететь к месту назначения, Oxford Economics оценила в 1,6 млрд долларов.

Nokia была важным клиентом, они согласились на дополнительные заказы, обязуясь затратить на изготовление чипов всего пять дней. Ускоренные поставки были необходимы Nokia для поддержания уровня производства.

Но два вида комплектующих изделий поступали только от Philips или субподрядчика Philips. Nokia провела ряд совещаний на высшем уровне, объясняя своему поставщику серьезность проблемы. Председатель совета директоров и генеральный директор Nokia Йорма Оллила, собиравшийся вылететь домой из США, изменил маршрут, чтобы принять участие в важном совещании. Руководители Nokia разговаривали непосредственно с генеральным директором Philips Кором Боонстрой и главой подразделения полупроводников Артуром ван дер Поэлом.

Nokia выдвинула «весьма жесткие требования». Она настаивала на том, что компании необходимо знать все детали происходящего на других заводах Philips. Представители Nokia заявили следующее: «Мы не можем мириться с существующим положением вещей. Чтобы мы могли найти решение, ничто не должно быть скрыто от нашего внимания».

Команда Nokia принялась изучать возможности всех производственных предприятий Philips и настояла на перераспределении объемов производства. На какое-то время Philips и Nokia стали действовать как единая компания. Такая настойчивость финнов принесла плоды. Nokia удалось не подвести своих потребителей. В итоге на сборочных конвейерах Nokia продолжали изготавливать мобильные телефоны, они поступали на полки магазинов, где их покупали потребители.

Финны оказались молодцами, но ведь у Philips был и другой крупный потребитель тех же самых чипов – шведская компания Ericsson. Ее тоже известили о случившемся по телефону сразу после пожара. Но реакция представителей Ericsson была совсем другой. *Там не было специального человека по работе с проблемными ситуациями.* Даже когда менеджерам по закупкам Ericsson стало ясно, что поставка чипов сильно задерживается, они так и не уведомили об этом своих руководителей. Глава подразделения, отвечавший за производство мобильных телефонов, Ян Вэребу, случайно узнал о проблеме лишь через несколько недель после пожара. Когда в Ericsson наконец-то осознали масштабы проблемы и запросили Philips о помощи, то последняя уже ничем помочь не могла – все резервные мощности компании Philips успел взять под свой контроль главный конкурент – Nokia. Начался хаос на всем рынке полупроводников, поскольку у Ericsson не было других альтернативных поставщиков. Но и на оставшемся рынке все свободные мощности тоже были уже забронированы под Nokia, а у Ericsson не было альтернативного плана действий.

Случившееся событие повлияло на Philips гораздо меньше, чем на ее клиентов. Полученная страховка покрыла расходы, и материальный ущерб Philips составил всего 6 % от общей выручки с продаж чипов в 2000 году³⁶. Для Nokia пожар тоже оказался в итоге делом незначительным. Более того, она даже осталась в выигрыше. Вынужденное отсутствие на рынке основного конкурента (Ericsson) позволило Nokia увеличить долю на рынке мобильных телефонов с 27 до 30 % спустя шесть месяцев после пожара.

А что же случилось с компанией Ericsson? Ей не хватило несколько миллионов чипов для производства нового поколения своих мобильных телефонов. Ее доля рынка снизилась с 12 до 9 %. Уже через полгода после пожара из-за отсутствия комплектующих Ericsson заявила об убытках до налогообложения в размере 570 млн долларов США. То есть ее убытки за квартал на целый порядок превышали урон, который понесла Philips от краткосрочного пожара. В конце 2000 года Ericsson объявила уже о двухмиллиардных убытках своего подразделения по производству мобильных телефонов (2,34 млрд долларов США). Спустя год после пожара в штате Нью-Мексико компания заявила о намерении уйти с рынка производства сотовых теле-

³⁶ 40 млн долларов и 6,8 млрд долларов соответственно.

фонов. В тот критический момент ее единственным шансом «остаться в игре» стало подписание соглашения о создании совместного предприятия с корпорацией Sony. Ericsson подписала соглашение в апреле 2001 года. В этот миг компания фактически лишилась половины бизнеса, поскольку доля каждого из совладельцев в уже новой компании Sony Ericsson составляла 50 %.

Горящие проблемы не обязательно связаны именно с пожаром. Стихия, которая способна погасить пламя, сама по себе не менее опасна. Такая страна, как Таиланд, регулярно страдает от наводнений, вызванных сезонными ливнями. Последнее серьезное наводнение произошло в 2011 году. Благодаря глобализации это событие тут же оказало влияние на все страны мира, в том числе и на нашу жизнь, и на наш бизнес. Стоило случиться водному катаклизму в Таиланде, как на рынке компьютеров и бытовой электроники тут же возник дефицит накопителей на жестких дисках (HDD). В 2011 году единственным производителем HDD, непосредственно пострадавшим от наводнения в Таиланде, стала компания Western Digital. Но стихия не пощадила поставщиков ключевых компонентов для накопителей информации (поставщиков двигателей и магнитных головок), так что на глобальном рынке возник дефицит компонентов³⁷.

В 2011 году наводнение (которое периодически повторяется) вызвало интересный эффект на рынке компьютерных компонентов и бытовой электроники в далекой от Таиланда России. Если в первый день все только «переваривали» новость из далекой страны, то на второй день после сообщений от производителей самые быстрые компании, занимающиеся поставками электронных компонентов, подняли цены и сами бросились закупать на рынке максимум того, что могли найти. Многие брали для этого срочные кредиты в банках. В результате на оптовом рынке компонентов цены выросли вдвое. А в большинстве крупных розничных сетей, торгующих бытовой электроникой, система принятия решений оказалась настолько неповоротливой, что цена на диски осталась прежней. Рынок «сошел с ума» – многие оптовики бросились совершать покупки огромных партий компонентов в рознице, поскольку так получалось дешевле. Сумасшествие продолжалось около недели, пока менеджеры крупных сетей не отреагировали адекватно на возникшую ситуацию. Хотя были и такие компании, у которых через неделю просто закончились их товарные запасы. Когда в жизни случаются такие моменты, мне вспоминается арабская поговорка, которую, кстати, любит цитировать собственник компании «Северсталь» Алексей Мордашов:

«Когда караван разворачивается, то последний верблюд становится первым».

Природные катаклизмы – вовсе не надуманная тема. Более того, эти проблемы выдвинулись на первый план совсем недавно; см. приведенную ниже таблицу – перечень глобальных рисков, по мнению экспертов World Economic Forum, который проходит ежегодно в швейцарском Давосе.

Цифры, нумерующие ряды слева, – это приоритетное место, на которое эксперты World Economic Forum ставят угрозу. Год, указанный в колонках, означает год, когда проходил очередной экономический форум в Давосе. Цвет означает категорию, к которой эксперты отнесли проблему.

Вы видите, что глобальные риски, выделяемые экспертами в качестве главных, перешли в категорию «экологических» сравнительно недавно, и на 2017 год их приходится необычно много. Все остальные проблемы, за исключением проблемы оружия массового поражения, отступили на второй план. Даже водный кризис тоже можно отнести к природным проблемам, просто он превратился в тяжелую социальную проблему, поскольку население растет, а проблемы в мире не решаются. Особенно тяжелым бременем глобальные проблемы сказываются в азиатских странах.

³⁷ По данным Digitimes Research. По их тогдашней оценке, возврат к нормальному ритму производства компании Western Digital должен был занять около полугода.

ТАБЛИЦА 1. Глобальные риски, по мнению экспертов World Economic Forum

	2007	2010	2012	2014	2016	2017
1	Обвал цен на активы	Обвал цен на активы	Системный финансовый кризис	Системный финансовый кризис	Наблюдение мер по адаптации к изменению климата	Оружие массового поражения
2	Замедление глобализации	Замедление глобализации (в развитых странах)	Нехватка пресной воды	Изменение климата	Оружие массового поражения	Экстремальные погодные явления
3	Межгосударственные и гражданские войны	Скачки цен на нефть	Продовольственный кризис	Водный кризис	Водный кризис	Водный кризис
4	Вспышки пандемии	Вспышки пандемии	Хронический бюджетный дефицит стран мира	Безработица и неполная занятость	Вынужденная миграция	Стихийные бедствия
5	Скачки цен на нефть	Системный финансовый кризис	Скачки цен на нефть	Неисправность критической информационной инфраструктуры	Падение цен на нефть	Несоблюдение мер по адаптации к изменению климата

Экономические
 Экологические
 Технологические
 Социальные
 Геополитические
 Источник: World Economic Forum

Если в России наводнение вызвало лишь абсурдную неделю из-за срыва поставок комплектующих для компьютеров, то в самой Азии этот катаклизм – самый серьезный фактор риска. Так, в том же 2011 году (11 марта) в восточной части Японии случилось землетрясение. Стихийное бедствие вызвало цунами, которое привело к тяжелой аварии на японской АЭС Фукусима-1. Эта авария стала третьей крупнейшей в мире после событий на Чернобыльской АЭС и на атомной станции Три-Майл-Айленд в США.

Пока история атомных катастроф в мире повторилась трижды. Сначала в 1979 году инцидент произошел на американской АЭС Три-Майл-Айленд. Тогда в Советском Союзе считали, что авария в США вызвана слабой подготовкой заокеанских операторов и несовершенством техники. В итоге мы не выучили уроки аварии, произошедшей на АЭС в США, и через семь лет получили своего «черного лебедя» – аварию на Чернобыльской АЭС. Но мы оказались не единственными, кто проявил беспечность. В Японии тоже не извлекли уроков из произошедших ранее ЧП. У японцев не было психологической готовности к тяжелым авариям, поэтому в ходе своей катастрофы они опаздывали в реагировании на развитие событий на каждом шагу.

После разбирательства виновником аварии власти захотели сделать компанию ТЕРСО (Tokyo Electric Power Company), оператора АЭС Фукусима-1. В декабре 2011 года специальная

государственная комиссия отметила неэффективность государственной системы контроля и реагирования на поступающую информацию. Однако уже в 2013 году прокуратура отказалась вынести обвинение руководству ТЕРСО³⁸, потому что истинные причины катастрофы 2011 года оказались иными. Что же произошло тогда на самом деле?

В условиях сильнейшего землетрясения АЭС прекратила работу благодаря сработавшей системе аварийной остановки. Но на станции нужно было обеспечить еще и охлаждение активной зоны реактора. Если внешнее электропитание пропадает (как и произошло), то для обеспечения работы системы охлаждения станции нужны дизельные генераторы, предназначенные для обеспечения охлаждения активных зон. Но в рамках очень старого проекта не была предусмотрена защита от воздействия на станцию даже небольшого цунами (выше пяти – семи метров). И это в Японии, где АЭС стоит на берегу океана!

В результате пришедшее цунами затопило дизельные генераторы, которые (как назло) были расположены внизу, в заливаемой водой части станции. Выход из строя дизельных генераторов АЭС привел к перегреву и расплавлению активных зон. Произошла так называемая парциркуниевая реакция, в результате которой выделилось много водорода, который скопился в помещениях, где расположены реакторы.

В этот момент нужно было вентилировать помещения, где скапливался водород, чтобы выпустить его в атмосферу и тем самым избежать взрывов. Но, как только персонал японской АЭС понимал, что получает дозу облучения в 100 мЗв³⁹, он спешил покинуть опасную зону, несмотря на возможные негативные последствия своего бездействия для дальнейшего развития ситуации. Затем японцы слишком долго придумывали план действий и не менее долго его выполняли. Неготовыми они оказались и в тот момент, когда прогремели взрывы, разрушились здания и произошел выброс радиации во внешнюю среду.

То есть *из-за медлительности, страха и несогласованности действий персонала* взрывались не реакторы, а скапливающийся в зданиях энергоблоков водород, который по своим свойствам является легковоспламеняющимся газом. Ситуация очень напоминает аварию на платформе Deepwater Horizon компании BP.

В советском Чернобыле тоже была установлена максимальная доза в 100 мЗв, при ее превышении для продолжения работы нужно было получить разрешение начальства; но ликвидаторы не бегали за разрешением, поскольку понимали, что нужно было действовать решительно и быстро. У работников японской компании не было советской мотивации, не было навыков самомотивации в такой сложной ситуации, хотя из истории мы знаем, что японцы даже готовы пожертвовать собой в решающий момент.

Масабуми Хасаното был единственным японцем на «Титанике». Он выжил благодаря тому, что смог оказаться в одной из шлюпок. Но на его родине спасение было расценено как оскорбление чести нации, предпочитающей героическую смерть потере лица. Осуждающие статьи были на первых полосах во всех газетах. Масабуми уволили из Министерства путей сообщения, где он до этого работал. Его поступок был отражен даже в школьных учебниках Страны восходящего солнца как пример бесчестия и трусости. Хасаното умер спустя 27 лет после катастрофы из-за пошатнувшегося в результате травмы здоровья. В европейские учебники отношение японцев к Масабуми Хасаното вошло как пример культурных различий между европейскими и японскими нормами морали. Для европейцев нормой является страх перед смертью, для японцев – страх жизни с утратой чести. Известные японские поговорки

³⁸ Разбирательство тянется до сих пор. В июле 2015 года дело принял Независимый комитет граждан, специально созданный для рассмотрения вопросов этой катастрофы. В конце февраля уже 2016 года он обвинил в произошедшем трех бывших руководителей ТЕРСО.

³⁹ Доза радиационного облучения до 100 миллизиверт (мЗв) не несет никаких последствий для здоровья человека. На японской АЭС не было ни одной смерти от радиационного воздействия в момент аварии. Дозы облучения, полученные в дальнейшем специалистами-ликвидаторами, не превышают безопасных норм.

гласят: «просыпаясь утром, думай о смерти» и «если смерть нипочем, всего добьешься». Еще первые европейцы, попавшие в Японию, как главную черту отмечали удивительно легкое отношение японцев к смерти. Красивая смерть предпочтительнее счастливой жизни – эта эстетическая линия пронизывает всю японскую культуру.

Я уверен, что высокие моральные принципы японцев с тех пор не особо изменились. Таким образом, провал на Фукусиме-1 был связан не с отсутствием героев и героизма, а с отсутствием психологической подготовки персонала к действиям в тяжелой критической ситуации. Они растерялись, дисциплинированно ждали команды, которой не последовало, поскольку их лидеры тоже не были готовы к «жесткой игре», хотя понимали, в какой «команде» они находятся. Они были слишком уверены в технологиях, чтобы думать о действиях в ситуации, когда технологии перестанут работать.

Удивительно, но в нашем мире, напичканном технологиями, в итоге все зависит от проявления командного духа. Но как воспитывать такой командный дух? Обратимся снова к спорту, точнее – к футболу и мотивации игроков в этом виде спорта. Вот что сказал в своем интервью тренер сборной Исландии по футболу Хеймир Хадльгримссон, отвечая на вопрос о мотивации своих игроков на чемпионате Европы-2016:

«В день матча я не занимаюсь мотивацией игроков. Все, что нужно им сказать, я говорю накануне. А потом игроки уже сами себя мотивируют. В сборной Исландии так заведено. Есть разные стили мотивации игроков, но мне кажется, что хорошие футболисты вообще-то мотивируют себя сами. Безусловно, мы им помогаем, показываем им разные видео и презентации, схемы перед тем, как они выйдут на поле. Но мы никогда не выступаем перед ними с длинными зажигательными спичами и никогда не кричим. У нас это не работает. Вообще такой собирательный образ тренера, который все время орет на игроков, уходит в прошлое. Это, по-моему, только в фильмах осталось. Если вы зайдете в раздевалку нашей сборной, вы очень удивитесь. Никто там не кричит на футболистов, они сами себя настраивают. Кто-то слушает для этого хип-хоп, кто-то спокойную красивую музыку. Кто-то разговаривает с психологом по телефону, кто-то выходит ненадолго подышать свежим воздухом. У всех по-разному это работает, и мы не мешаем им, потому что самомотивация – то, без чего не обойтись тренеру сейчас и тем более в будущем».

То есть приказами в ответственный момент дело не решишь. Главным моментом, на который нужно обращать внимание при подготовке персонала в компаниях, где существует серьезный техногенный риск, должны стать приемы самомотивации для преодоления вполне понятного страха. Природные стихии способны вселить страх в человека, но в решающий момент, чтобы победить, человеку нужно действовать. Тогда страх отступит, а поражение обернется победой. Важно быть готовым, проговаривать, тренировать необходимые действия заранее. Постоянно подготавливать людей так, как это делают перед ответственным матчем или боем с опасным соперником.

Under attack (Помни о конкурентах)

Пока вы бежите, конкуренты покусывают вас сзади, но, если вы остановитесь, они вас сожрут.

Уильям Кнудсен⁴⁰



Кризис – это лучшее время для того, чтобы задавить конкурентов. Зачем «давить» конкурентов, вроде как очевидно – чтобы стать монополистом. То есть назначать те цены, которые только может «проглотить» рынок, и не думать о том, что в спину будут дышать конкуренты. Занял лидирующие позиции один раз – и дальше лишь поддерживаешь статус-кво. Это несложная мысль и простой рецепт успеха. Проблема лишь в том, что такой рецепт на практике просто не работает.

⁴⁰ Американский промышленник датского происхождения, с 1914 года занимался созданием сборочных предприятий Ford по всей стране. С 1922 года работал в GM, где возглавил отделение Chevrolet. В 1940 году президент Ф. Рузвельт поручил Кнудсену координировать усилия ученых и военной промышленности.

В середине 80-х годов прошлого столетия корпорация IBM контролировала более 40 % мирового рынка продаж всех компьютеров. В тот момент компания обладала огромными технологическими, финансовыми, маркетинговыми и человеческими ресурсами. Казалось бы, что могло угрожать такой машине? Но случилось непонятное и неприятное. С 1986 по 1994 год IBM была вынуждена уволить почти 200 000 своих сотрудников, ее рыночная доля существенно снизилась, и корпорация недополучила 14 млрд долларов прибыли от продажи компьютеров, которые были предусмотрены ее бизнес-планами.

Десятилетием раньше рынок копировальных аппаратов принадлежал компании Хегох. В свое время эта корпорация была такой же могущественной, какой сегодня является Google (Alphabet). В русском разговорном языке до сих пор сохраняется глагол, который является производным от названия фирмы Хегох и обозначает копирование документов. Тем не менее и эту компанию не миновало увядание и частичное забвение. Получается, что лидеры, находящиеся на вершине успеха, не могут удержаться на ней?

Ричард Фостер, экс-глава нью-йоркского отделения консалтинговой компании McKinsey, изучил это явление и даже дал ему название – тирания успеха! Он исследовал отдельную отрасль – производство компонентов для различных электронных устройств – на протяжении последнего полувека.

Чтобы информацию было легче усвоить, я позаимствовал таблицу из книги Майкла Ташмена и Чарльза О'Рэйлли III «Победить с помощью инноваций» и дополнил ее актуальными данными из последнего отчета компании Gartner.

ТАБЛИЦА 2. Полупроводниковая промышленность, 1955–2016 годы

До 1955 г. электронно-лучевые трубки	1955 г. транзисторы	1965 г. полупроводники	1975 г. интегральные схемы	1982 г. СБИС	1995 г. субмикроны	2016 г. 8–15мкм
RCA	Hughes	Texas Instruments	Texas Instruments	Motorola	Intel	Intel
Sylvania	Transitron	Fairchild	Fairchild	Texas Instruments	NEC	Samsung
GE	Philco	Motorola	National	NEC	Toshiba	Qualcomm
Raytheon	Sylvania	GI	Intel	Hitachi	Hitachi	SK hynix
Westinghouse	Texas Instruments	GE	Motorola	National	Motorola	Broadcom (Avago)
Ampere	GE	RCA	Rockwell	Toshiba	Samsung	Micron Technology
National Video	RCA	Sprague	GI	Intel	Texas Instruments	Texas Instruments
Rawland	Westinghouse	Philco	RCA	Philips	Fujitsu	Toshiba
Eimac	Motorola	Transitron	Philips	Fujitsu	Mitsubishi	NXP
Lansdale	Clevite	Raytheon	AMD	Fairchild	Philips	MediaTek

Источники: 1) Ричард Н. Фостер. *Инновация: преимущество атакующего*. Нью-Йорк, Саммит, 1996. 2) Отчет консалтинговой группы Gartner, 2016 (www.gartner.com).

Как вы видите, до 1955 года, когда в мире электронных компонентов господствовали электронно-лучевые трубки, на вершине успеха находились компании RCA и Sylvania. После появления на рынке транзисторных технологий лидеры отрасли оказались отброшенными на

4-е и 7-е места. На небосклоне появилась Texas Instruments, занявшая 5-ю позицию, а лидером отрасли стала компания Hughes. Но уже с 1965 по 1975 год на рынке господствовали Texas Instruments и Fairchild. Hughes и Sylvania сошли с дистанции, а RCA смогла удержаться лишь на 7-м месте. Зато на 4-й позиции оказалась корпорация Intel. С появлением в 1982 году технологии сверхбольших интегральных схем (СБИС) лидером отрасли стала компания Motorola. Texas Instruments пришлось довольствоваться 2-м местом, Intel стала 7-й, а Fairchild замкнула десятку лидеров. К 1995 году, когда на рынке появились уже субмикронные технологии, в лидеры наконец-то вырвалась Intel. Motorola довольствовалась 4-й позицией, а Texas Instruments откатилась на 7-ю строчку. Fairchild, Hughes и Sylvania к тому времени давно сошли с дистанции. Вместо них появились Toshiba, Samsung, Fujitsu, Hitachi, Mitsubishi.

В момент, когда я пишу эти строки (2016 год) лидером по-прежнему является Intel с 16 % рынка, за ней следует Samsung (12 %), Texas Instruments по-прежнему удерживает 7-ю строчку, за ней следует Toshiba, которая в любой момент может сойти с дистанции (подробнее в последней части книги). Больше прежних знакомых названий в рейтинге вы не увидите, зато там полно новичков – Qualcomm, SK hynix, Broadcom (ранее Avago), Micron Technology, NXP, MediaTek⁴¹.

Весной каждого года в швейцарском городе Базель проходит выставка часов Baselworld, на которой собираются все ведущие европейские производители, такие как Patek Philippe, Rolex, Omega, Breitling, TAG Heuer. Билет на выставку обходится недешево – 60 франков⁴². В любой стране мира за эти деньги посетитель выставки мог бы без труда купить себе недорогие, но вполне добротные кварцевые часы, скажем, Casio или Seiko. Тем не менее посетителей очень много, и интерес к экспонатам явно неподдельный.

Почему? Казалось бы, весь мир уже готов к цифровизации и полному переходу от традиционных наручных часов к будущим электронным продуктам вроде Apple Watch, а людей тянет на этот праздник излишеств! Ответ прост – ведущим производителям люксовых часов удалось убедить людей в том, что их продукция – традиционные наручные часы – скорее произведение искусства, чем прибор для измерения времени. Абсурдная сложность и заоблачная цена современных хронометров⁴³ находит отклик в душе тех, кто убежден, что красота и изысканность важны сами по себе и не могут быть сведены к утилитарной функции. За спросом покупателей стоит понимание, что работа опытного инженера есть нечто большее, чем самая совершенная производственная линия, штампующая дешевые часы. А еще есть огромное желание выделиться среди окружающих или продемонстрировать свой статус остальным. По этой причине хронометры, как и люксовые автомобили, рекламируют ведущие спортсмены и знаменитости.

Лионель Месси и Криштиану Роналду рекламируют часы марки Audemars Piguet и Jacob & Co. Hublot работает с топовым футбольным тренером Моуринью. Breitling – с популярным актером Джоном Траволтой и футболистом Дэвидом Бекхэмом, Montblanc – с актером Хью Джекманом, Rolex – с теннисистом Роджером Федерером, Longines – с актрисой Кейт Уинслет. А Patek Philippe? Эта компания вообще не заключает рекламных контрактов со знаменитостями, но на рынке с завидной регулярностью появляются слухи, что среди ее клиентов сама королева Виктория. Возможно, поэтому Тьерри Стерн, президент компании Patek Philippe, так уверен в счастливом будущем своей отрасли:

«Нельзя забывать, что часы – это почти единственное драгоценное украшение, которое может позволить себе носить мужчина. К тому же

⁴¹ URL: <http://www.computerworld.ru/news/Gartner-mirovoy-rynok-mikroelektroniki-vyros-za-god-na-15>

⁴² Около 3800 руб.

⁴³ Коллекция Patek Philippe 2016 года на выставке начиналась от моделей Calatrava и Aquanaut стоимостью 6000 долларов и заканчивалась моделью Grandmaster Chime Ref. 6300, которые стоили около 2,1 млн долларов.

они прекрасны! Это не просто часы, это произведение искусства. Если наши клиенты хотят передавать их, как сокровище, из поколения в поколение – это прекрасно. Хотя я бы предпочел видеть, как они их носят. Это приносит удовлетворение. Да, можно подарить сыну на свадьбу кварцевые или цифровые часы, но я не думаю, что такие вещи проживут долго. Когда я встречался в Нью-Йорке с лидерами Кремниевой долины, то меня удивило, что многие из них носят Patek. Когда я спросил их о причине, все отвечали одно: это помогает им тверже стоять на земле. Приятно иметь что-то механическое, когда так долго работаешь в цифровой индустрии».

Но нужно помнить, что так было не всегда. В 70-х и 80-х годах прошлого века часовая отрасль в Европе в целом и в Швейцарии в частности фактически умерла. Она не пережила «кварцевый кризис», о котором я подробнее расскажу в третьей части этой книги, когда пойдет речь о роли компании Seiko. Тогда производителей-банкротов спасли лишь банкиры. Швейцарская часовая отрасль смогла оправиться от нокаутующего удара благодаря банкам и запуску проекта дешевых часов SWATCH. Это были пластиковые и дешевые кварцевые часы, но по-прежнему собираемые вручную, как и традиционные механические. Победу над конкурентами из Азии удалось одержать не в технологиях, где ручной труд на сборке все равно проигрывал штамповочным линиям конкурентов. Художники и дизайнеры превратили часы в модный тренд, создав неповторимый стиль. Швейцарские часовщики получили передышку и деньги⁴⁴. Благодаря этому Swatch Group скупала и оставила на плаву такие бренды, как Longines, Rado, Blancpain и даже Breguet – компанию, которая произвела первые в мире наручные часы в 1810 году!

Впрочем, будущее отрасли тоже туманно. Поэтому, несмотря на бодрые заявления о своем сегодняшнем рыночном благополучии, каждая из ведущих европейских часовых фирм оснастит в 2017 году свои флагманские модели функцией подключения к смартфонам, фитнес-трекером и потоковым аудио, работающим через беспроводную связь. Очень скоро часы, неважно, традиционные или цифровые, станут наручным компьютером, который просто будет еще и выполнять свою обычную функцию – отсчитывать время. А его, как известно, не остановишь.

В январе 2017 года компания The Boston Consulting Group составила свой традиционный рейтинг самых инновационных компаний мира. Так же традиционно по итогам 2016 года первое место заняла компания Apple Inc., уже в 11-й раз кряду. Следом за ней выстроились компании Google, Tesla Motors, Microsoft Corporation, Amazon.com, Netflix, южнокорейская Samsung Group, занявшая самую высокую позицию среди неамериканских компаний.

За этими успехами Apple стоит уникальное умение компании по воплощению замыслов в нечто грандиозное. Часто эти замыслы рождались вне стен компании. Так, идея создать компьютер Macintosh была позаимствована у Xerox, цифровые плееры были распространены еще до iPod, смартфоны существовали и до iPhone, а планшеты задолго до iPad. Однако Apple сумела предложить своим пользователям настолько уникальные технологии и продукты, что люди восприняли их как нечто волшебное. Вот только, похоже, что все это уже история. Время не остановить.

Несмотря на 11-ю награду подряд, перспектива занять первое место в 12-й раз по итогам 2017 года выглядит очень туманной. Смарт-часы Apple Watch до сих пор не стали всемирным хитом, да и традиционные производители часов уже пришли в себя. Заявления генерального директора Тима Кука о том, что телевизионная индустрия нуждается в «переосмыслении», так и остались заявлениями, а между тем Netflix (6-е место в списке BCG) уже диктует правила на этом рынке. Под руководством Тима Кука Apple занялась разработкой систем автономного

⁴⁴ В 2014 году, например, только объем продаж часов Swatch перевалил за 9 млрд швейцарских франков.

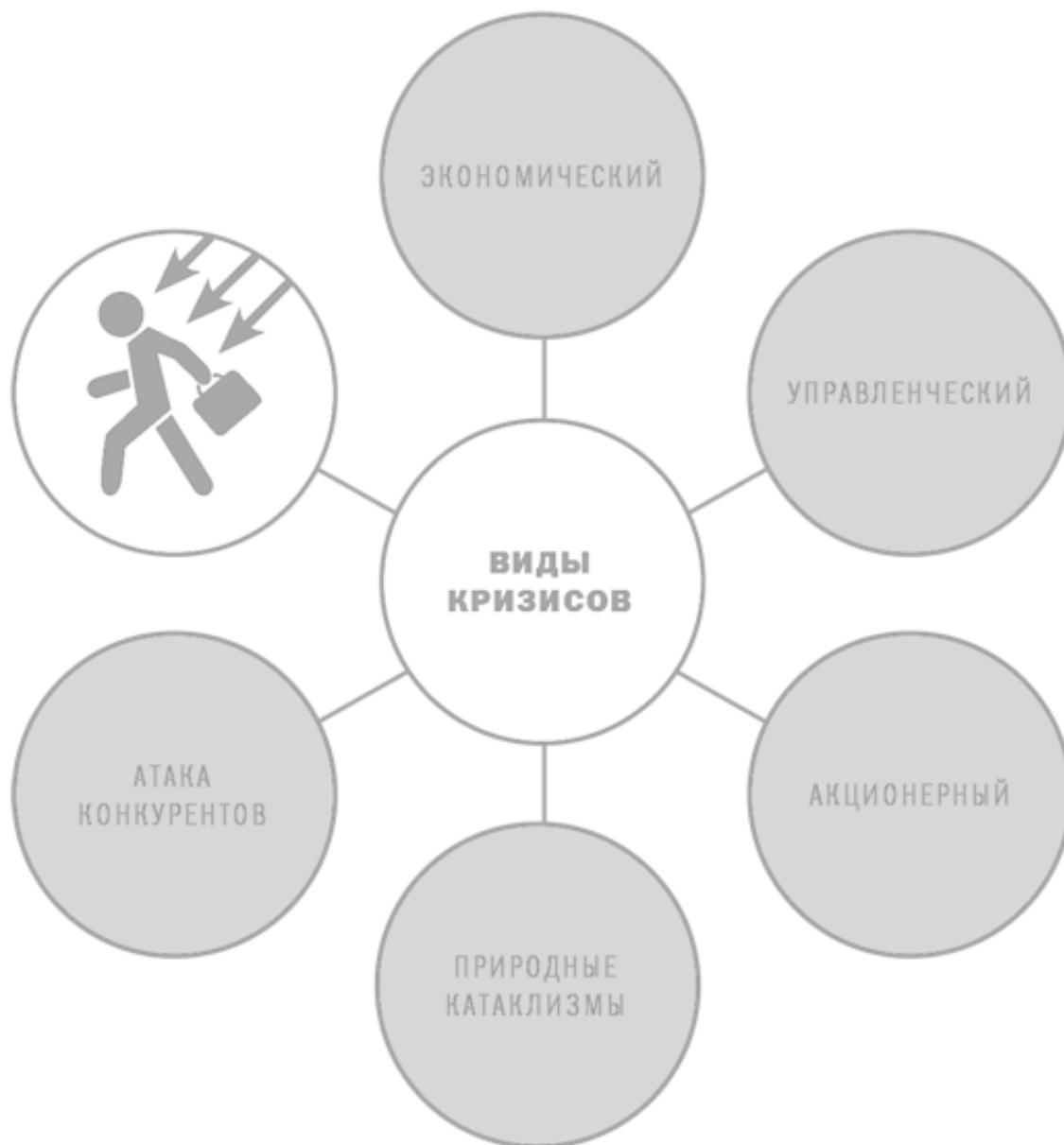
вождения, но на этом рынке ее уже обошли Tesla Motors (3-е место), Google (2-е место), Baidu и Uber. Революционную технологию голосового помощника Siri компания создала еще шесть лет назад и с тех пор прорывов в ней не совершила. За это время ее обошли Google, Microsoft и Amazon (2-е, 4-е и 5-е место в списке ВССГ соответственно). Существуют еще очки дополненной реальности, которые могут выйти на рынок не раньше 2018 года, в то время как Microsoft со своим шлемом HoloLens и Snapchat с игровыми очками, куда встроена камера, будут продаваться на рынке уже в течение года.

На примере отрасли электронных компонентов становится очевидным, что удержаться в лидерах очень трудно. Конкуренты не просто покусывают лидера сзади, при малейшей слабости они готовы вцепиться в вас. Причем каждый в свой кусок. После такой «встряски» сложно удержаться в марафоне, гораздо легче сойти с дистанции. Не рассчитывайте на то, что первое место гарантирует вам долгосрочное монопольное преимущество на рынке. Помните о конкурентах и увеличивайте дистанцию!

Это услышит весь зал (Личностный кризис)

Если у тебя все под контролем, значит ты едешь слишком медленно.

Марио Андретти, чемпион мира по автогонкам в классе «Формула-1»



Не знаю, как вас, а меня фраза Марио Андретти чем-то зацепила. И не только меня. Это высказывание стало довольно известным еще благодаря тому, что его процитировал Робин Шарма в своей очень популярной книге «Лидер без титула». Фраза цепляет своей противоречивостью. С одной стороны, человек, управляющий болидом, должен стремиться к полному контролю над своей машиной, поскольку от этого в буквальном смысле зависит его жизнь. С другой стороны, гонщик откровенно говорит о своих *ощущениях!* Вряд ли он «рисует», что, вот, мол, какие мы, гонщики, даже скоростей болидов нам недостаточно. Тут другое – приближение к грани, границе, рубежу. Высокотехнологичный пилот «Формулы-1» в своей профессии тоже постоянно растет. С каждым заездом меняется его представление и о собственном

профессионализме. Перевернув фразу, получим, что когда пилоту кажется, что он едет слишком быстро, то он понимает, что выскочил на режимы и скорости, где его компетенций и скорости реакции уже не хватает. Когда есть куда расти – это здорово! Есть над чем работать и в чем совершенствоваться. Хуже другое. Самоуспокоенность. Ощущение ложного превосходства, когда кажется, что ты уже все знаешь. И нет таких режимов или скоростей, на которых ты не сможешь справиться с управлением.

Кризис – слово, пришедшее к нам из греческого языка, где оно означает решение или поворотный пункт. Став всемирным термином, слово приобрело новые смыслы и их оттенки. Теперь это и переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации. Расспросите о слове опытного филолога, и он расскажет вам, что само слово происходит от греческого глагола, означающего определять или выбирать. Таким образом, кризис – это важнейший момент, свидетельствующий о необходимости и своевременности перехода в иное, качественно отличное от предшествующего, состояние.

В Chrysler, GM, Apple и «Норильском никеле» лидеры, столкнувшиеся с различными видами кризисов, справедливо опасались того, что это может обернуться катастрофой для компании. Это опасение или даже страх заставлял их действовать. И каждый раз благодаря действиям ситуация оборачивалась новым витком развития для компании и возможностью для ее лидера выйти на новый уровень. Подготовленность к возможному краху, оказывается, лучше, чем излишняя уверенность в собственных силах. Вспомним капитана легендарного «Титаника». Эдвард Джон Смит был опытным моряком с огромным стажем, который верил в безупречность своего профессионального пути и гордился им. На его пути было многое, кроме одного – он ни разу не оказывался в действительно катастрофической ситуации. Он ни разу не тонул. Вот как он сам об этом писал:

«За всю свою профессиональную жизнь я ни разу не попал ни в какую хоть сколько-нибудь серьезную аварию. За все свои годы на море я видел только одно судно, терпящее бедствие. Я никогда не видел крушения, не переживал крушения, не оказывался в ситуации, грозившей катастрофой».

Ментальные установки капитана Смита, благодаря которым тот даже не мог допустить мысль о том, что с ним лично может приключиться хоть какая-то неприятная история, поскольку вся его служба была безупречной, привела к тому, что первая же экстремальная ситуация закончилась катастрофой. Я не исключаю, что будь на месте Смита менее «удачливый» капитан, который хоть раз пережил крушение и потерю судна, гибели большинства людей на «Титанике» можно было бы избежать. Прошедший через неудачи и шторма моряк был бы более закален и действовал бы решительнее, опасаясь уже знакомых серьезных последствий. Кризисы и проблемы, как на море, так и в бизнесе, помимо горечи неудач, дают нам и опыт, который впоследствии может пригодиться, чтобы пережить более масштабный кризис.

Чувство успокоенности и собственной исключительности (я имею в виду ситуацию, когда вы исключаете себя из круга людей, с которыми могут произойти неприятности) опасно. Оно затмевает глаза и является предвестником катастрофы. Стив Джобс был настолько уверен в своей правоте в проекте с Macintosh, что мысль о том, что он должен донести свою идею и убежденность до людей, которым предстояло реализовать его идею на практике, даже не приходила ему в голову! Его правота была настолько самоочевидна, и какое значение имела в этом случае точка зрения других людей? Никакого! Лишь пройдя через болезненное увольнение и вынужденное расставание с собственной компанией, он начал обращать больше внимания на мнение коллег, научился работать с ними в команде и ценить ее участников и осознал, что поддержка сотрудников для успеха проекта важнее, чем его собственные индивидуальные способности.

Еще одна история приходит мне на ум, когда речь заходит о важности адекватной самооценки лидеров и готовности встретить внезапную проблему. Вспомним банкротство хедж-фонда Long-Term Capital Management (LTCM). Он создал себе репутацию непревзойденного фонда в управлении финансовыми рисками. Партнерами фонда были два Нобелевских лауреата и признанных эксперта в области риск-менеджмента, которые имели огромный вес в академических кругах⁴⁵. Работа Роберта Мёртона и Майрона Шоулза, за которую они получили Нобелевские премии, стали классикой в технике хеджирования деривативных рисков. Ведущий стратег LTCM Альберто Джованни был одним из архитекторов евро – единой валюты Евросоюза.

В первые четыре года своего существования LTCM стабильно демонстрировал высокую доходность с низкой волатильностью, повторить которую не удавалось никому. Фонд возвел финансовый левэридж до уровня науки. Объединив математические модели Нобелевских лауреатов с рыночной смекалкой и опытом трейдеров, LTCM в первый же день своей работы собрал 1,3 млрд долларов, имея изначально лишь 100 млн, вложенных 16 учредителями. Минимальная сумма вклада составляла 10 млн, тем не менее инвесторы были довольны!

Активы фонда LTCM перед его банкротством составляли более 120 млрд долларов. Многие банки и пенсионные фонды инвестировали в LTCM⁴⁶. Партнеры фонда были убеждены, что их научная теория абсолютно верна, и смогли убедить в этом многочисленных инвесторов. Первые успехи подарили им ощущение собственной исключительности и гениальности. Мысль о том, что на практике что-то может работать не так, как в теории, или что-то важное можно просто не учесть, не допускалась вовсе. Убежденность в своей уникальности (характерная для действительно талантливых ученых) не позволяла им заметить признаки, что что-то идет не по плану. Слепая вера в то, что все идет правильно, сопровождала их вплоть до самого краха. Что же привело к катастрофе? Предоставлю слово автору книги «Мудрость толпы» Джеймсу Шуровьески:

«Так почему же все пошло не так? Для LTCM характерны два важных момента. Во-первых, он использовал невероятный объем того, что экономисты называют "рычагом" и что попросту означает, что большинство его ставок делалось на заемные деньги. Преимущество "рычага" в том, что, если все идет хорошо, вы можете получить весьма значительную прибыль с инвестиций. Недостаток "рычага" в том, что, если все пойдет не так, вас запросто сметут с рынка.»

Финансовые гении из LTCM предположили (и правильно), что слишком трудно зарабатывать на больших, устоявшихся рынках (как, например, фондовый рынок США), где множество людей постоянно охотятся за малейшими преимуществами. Поэтому они предпочли рынки поменьше и активы поскромнее, как, например, датские закладные на недвижимость. Они искали парные активы, чьи курсы традиционно колебались синхронно, и ждали, пока эти курсы по какой-либо причине временно разойдутся и акции одной компании станут дороже другой. Как выразился один из основателей LTCM, это было "подметание мелочи". Но благодаря тому, что LTCM применял огромные "рычаги", "уборка" оказалась генеральной.

⁴⁵ Отцы-основатели – Роберт Мёртон и Майрон Шоулз – были выходцами из Массачусетского технологического института (MIT).

⁴⁶ Уникальный менеджмент фонда, состоявший из ведущих представителей Уолл-стрита, академических и правительственных кругов, оказался очень привлекательным для инвесторов: на него клюнули самые уважаемые финансовые институты, включая Merrill Lynch, UBS и Credit Suisse, ряд государственных банков, включая Банк Италии и Банк Китая, и множество состоятельных частных лиц.

Теоретически стратегия LTCM неплоха. Но с ней были сопряжены две проблемы. Первая состояла в том, что LTCM полагал, что через разумный период времени цена всегда вернется к своей реальной величине. И никогда не будет отклоняться сверх всякой меры. Вторая была в том, что благодаря приверженности LTCM небольшим рынкам и экзотическим стратегиям большую часть времени он мог вести дела лишь с ограниченным числом людей.

Да, эти люди были, несомненно, умны. Но их было немного, и они были очень похожи друг на друга в своих воззрениях на такие вещи, как риск и выигрыш. И они стали еще больше похожи друг на друга после середины 1990-х годов, когда многие фирмы принялись подражать LTCM, ориентируясь на его невероятный успех в первые годы деятельности. Но чтобы такая стратегия работала, кто-то должен покупать эти закладные, когда цена на них стремительно падает. А летом 1998 года никто из трейдеров, которые могли бы счесть датские облигации хорошей сделкой, не захотел их купить. Летом 1998 года все инвесторы (во всяком случае те, с которыми фонд вел дела) поступили одинаково.

...Известная истина гласит, что в любой момент времени финансовые рынки управляются либо страхом, либо жадностью. Но самые здоровые рынки – это те, что управляются страхом и жадностью одновременно. Кто-то из вас окажется прав, но важно то, что только при взаимодействии этих разных воззрений рынок способен хорошо разместить капитал. В случае с LTCM не было разных воззрений. Все думали одинаково, оттого что группа людей, принимавших решения, была слишком мала и слишком подвержена подражательству. Неважно, насколько опытные были ее эксперты. В конечном итоге они были слишком похожи друг на друга, чтобы отличаться коллективным умом» (Дж. Шуровьески, стр. 226–229).

Все думали одинаково. Мне кажется, или я уже писал такую фразу? В любом случае знайте: когда все думают одинаково, то начинаются серьезные проблемы! В чем основная разница между теоретиком и практиком? В отличие от руководства LTCM, отец-основатель крупнейшей компании в мировой рознице – компании Walmart – Сэм Уолтон прошел все стадии в своем бизнесе. Он начинал с того, что развозил свои товары на грузовике, и, конечно же, совершал ошибки, анализировал их и учился на них. Уже создав огромную компанию, он не боялся неудач и кризисов, поскольку знал, что они неминуемо будут. И с ними придется как-то справляться.

А в бизнесе, основанном теоретиками, нет места ошибкам, ведь их теория абсолютно верна, а это значит, что на практике любая ошибка может стать для такого бизнеса последней, ведь ни опыта, ни готовности встретить и решить внезапную проблему, у руководителей такого бизнеса нет.

В случае с LTCM теоретики оказались настолько умными, что перехитрили всех, в том числе и самих себя. Апогей истории пришелся на начало 1998 года, когда при мизерном собственном капитале фонда в 5 млрд долларов его долг достиг 125 млрд, а забалансовые позиции по дериватам превысили целый триллион долларов! Банкротство LTCM чуть не парализовало всю мировую финансовую систему, что в 1999 году признал тогдашний директор МВФ Мишель Камдессю.

Очевидно, что основная проблема LTCM, как и в случае с Apple, была в руководстве. Все думали одинаково! Как и Джобс, теоретики хедж-фонда не допускали даже мысли о том, что могут ошибаться. Однако если ошибки Джобса отразились только на нем и на падении

прибыли его компании, то LTCM оказался проблемой для всего мирового рынка финансов. Последствия его банкротства ощущаются до сих пор.

Кризис, повторю снова, – это инструмент саморегулирования поврежденной системы. Но каждый кризис имеет и свои новые особенности. В России можно встретить немало управленцев, бравирующих тем, что они прошли через три кризиса. Обычно они ведут даже отчет с конкретного года, например с 1998-го. Им кажется, что это характеризует их так же положительно, как и старое вино. Им невдомек, что главное, чему действительно могут научить кризисы, – это готовность быть открытым к новым решениям и умение избегать бездумного заимствования прошлых. Сама по себе бравада «все это я знаю, я это уже переживал» тоже таит в себе зачаток кризиса.

То, чего мы не знаем, гораздо важнее, чем то, что мы уже знаем. Мы слишком сконцентрированы на том, что уже нам известно. Вникаем в подробности, напоминая прошлые события, не видим картину в целом. Нужно обладать открытым взглядом, чтобы не угодить в ситуацию «матерого волка»: «Я прошел через 10 штормов, чего я только не видел». Вполне возможно, именно 11-й шторм и станет последним. Самонадеянность основана на ложном ощущении дежавю. А кризисы не повторяются точь-в-точь. Случается очередной, но он всегда несет в себе что-то новое.

Кризис – точка отсчета, единица измерения и мерило. Именно кризис помогает снять с головы лидера лавровый венок. Вершины, которые лидер покорил, больше не принадлежат ему. Конкуренты смогут найти у клиентов его компании такие потребности, о которых он даже не подозревал. Борьба за рынки и клиентов не прекращается с началом шторма. Именно кризис провоцирует на действие и поиск возможностей для совершенствования. Отсутствие ощущения начала перемен и самоуспокоенность – это всегда плохо. В любой профессии, будь вы художник, спортсмен или менеджер, нельзя останавливаться в собственном развитии.

В 2016 году на главном футбольном турнире года, Евро-2016, открытием для любителей и специалистов стала сборная Исландии. Хотя в стране проживает всего 300 000 человек, а вулканов больше, чем футболистов, игра этой сборной и достигнутый ею результат (вошли в число лучших восьми команд) поразили⁴⁷ и вдохновили множество фанатов по всему миру. Один длинный клич «Ху-у-у» чего стоит! Поэтому мне было крайне любопытно, каким же образом тренеру удалось мотивировать своих подопечных так, что никому до этого неизвестные футболисты, не входившие в европейские топ-клубы, оставили «за бортом» турнира множество его фаворитов. Вот отрывок из интервью тренера сборной Исландии по футболу Хеймира Хадльгримссона (напомню, что его основная профессия – стоматолог):

«Мне кажется, что мне хорошо удается мотивировать людей. Лучшие всего это получается, когда я честно говорю с ними один на один. Когда ты честен с людьми, люди готовы идти за тобой и работать с тобой. На мой взгляд, мотивировать людей и быть честным с ними – это самые важные качества любого руководителя независимо от того, всей ли компанией он управляет или только ее подразделением.

Если тебе кажется, что ты играешь на пределе возможностей, нужно поднимать планку и ставить новую цель. Многие говорят, что сборная Исландии сделала на Евро-2016 больше, чем могла, когда вышла в четвертьфинал. Но я не согласен с этим. Мне кажется, всегда можно

⁴⁷ Вот версия успеха команды от самого Хеймира Хадльгримссона: «Когда я пытаюсь объяснить, почему Исландия так страстно относится к футболу, я привожу в пример своего сына. Зимой он как раз плавает играть в футбол в Рейкьявик, даже в плохую погоду: три часа на пароме, час на автобусе, потом полтора часа тренировки, потом опять час на автобусе и три часа на пароме. Так вот и вырабатывается целеустремленность».

улучшать качество того, что ты делаешь. Если так не поступать и считать, что ты достиг предела, неизбежно скатишься вниз».

Эти слова исландского тренера напомнили мне одно высказывание писателя-фантаста Рэя Брэдбери о профессиональном отношении к своему делу:

«Вспомним того пианиста, который сказал: "Если я не репетирую один день – это услышу я сам. Если не репетирую два дня подряд – это услышат критики. На третий день – это услышит весь зал"».

Профессионализм ярче всего проявляется именно в кризисное время. Роль Великой депрессии не только в том, чтобы напомнить нам о бедах и горестях. Без нее люди еще долгие годы могли бы ездить на угловатой «модели Т» компании Ford. Не случись управленческого конфликта в Apple, был бы столь притягательным ее бренд для нас сегодня? Вполне возможно, компания стала бы для нас чем-то вроде DEC, Compaq, Sun Microsystems или Nokia. Не будь акционерных разногласий в «Норильском никеле», в трудные времена компания обратилась бы к государству за поддержкой и нашла бы ее, оправдываясь тем, что стала жертвой непреодолимых внешних обстоятельств. Каждая катастрофа, несмотря на разрушительные последствия и человеческие жертвы, делает нас сильнее. Каждая отбитая атака со стороны конкурентов придает нам уверенности. Важно уметь видеть главную цель для своей компании, быть готовым самому и подготовить своих людей к действиям в условиях неопределенности и кризиса.

Часть II. Что отличает лидеров, выигрывающих в кризис?

Карты, деньги, два весла

Дело не в том, что он хороший игрок и не в том, что он хорошо считает при игре, дело в том, что он прекрасно отслеживает реакции людей, как бы они их ни скрывали, а реакции есть у всех, особенно когда дело касается денег.

*«Карты, деньги, два ствола» (англ. *Lock, Stock and Two Smoking Barrels*). Реж. Гай Ричи. HandMade Films, 1998. Художественный фильм*

В 1995 году бридж был признан олимпийским видом спорта наравне с шахматами, шашками и го. Сегодня в мире в бридж играют более 200 млн человек, хотя в России по-прежнему более популярен преферанс – урезанная версия этой интеллектуальной игры. Профессионалы игры часто сравнивают длинные бриджевые турниры с марафоном, в котором без хорошей физической подготовки не обойтись. Карты в бридже – только инструмент, расклады в отличие от всех остальных игр для каждого игрока одинаковые, а суть игры не в везении или шулерстве, а в умении логически мыслить, правильно считать варианты и в способности психологически переиграть соперника.

В далеком от нас 1887 году в Лондоне только-только вышло первое описание этой игры под названием бридж-вист, а до этого игра называлась русский вист. Хотя первый кодекс бриджа появился лишь в 1895 году, игрой быстро увлеклись в Европе и Новом Свете. В 1912 году бридж все еще был модной новинкой, но существовало уже несколько разновидностей игры: бридж-аукцион, бридж-плафон, контракт-бридж.

Не берусь утверждать, в какую точно разновидность бриджа играли пассажиры первого класса на «Титанике», но воспоминания выживших очевидцев и количество ломберных столов⁴⁸ в салоне на сохранившихся фотографиях указывают на то, что играющих на корабле было довольно много. Эту разновидность досуга для пассажиров недавно разрешили на борту лайнеров. Было их много и в ночь с 14 на 15 апреля. Решившие передохнуть от игры, а также просто замерзшие на палубе пассажиры – все, кто еще не уснул в эту ночь, также находились неподалеку: раскуривали сигары, пили горячий грог или пропускали night cap (рюмочку крепкого напитка перед сном). Они и представить себе не могли, что заняли места в первом ряду предстоящей драмы. Затем они услышали сухой треск, ощутили легкий толчок, из стаканов со спиртным вылилось содержимое, а на столах игроков рассыпались карты.

Каждый, кто соприкоснулся с историей крушения «Титаника», не сможет обойти своим вниманием ее кульминацию – крушение. Работая над книгой, пытаюсь найти в подробностях катастрофы поучительные уроки для действий руководителей в кризисной обстановке, я обнаружил факты, которые оказались для меня загадкой. Суть ее понять несложно, достаточно одного взгляда на предпоследнюю строку цифр из таблицы официальной статистики, приведенной мною ниже, а именно на число в колонке «процент спасенных», которое служит ответом на вопрос о том, у кого из пассажиров корабля оказалось меньше шансов на выживание.

⁴⁸ Изобретенный в России специальный стол для игры в вист и преферанс не позволял никому из четырех игроков, сидящих за ним, иметь какие-либо преимущества перед остальными игроками.

Но ответа на вопрос, почему меньше всего шансов спастись оказалось у мужчин – пассажиров второго класса, в этих цифрах я не нашел.

ТАБЛИЦА 3. *Данные по количеству погибших и спасенных на «Титанике»*

КАТЕГОРИЯ	ПРОЦЕНТ СПАСЕННЫХ	ПРОЦЕНТ ПОГИБШИХ	КОЛИЧЕСТВО СПАСЕННЫХ	КОЛИЧЕСТВО ПОГИБШИХ	СКОЛЬКО БЫЛО
ДЕТИ, ПЕРВЫЙ КЛАСС	100	0	6	0	6
ДЕТИ, ВТОРОЙ КЛАСС	100	0	24	0	24
ЖЕНЩИНЫ, ПЕРВЫЙ КЛАСС	97,22	2,78	140	4	144
ЖЕНЩИНЫ, ЭКИПАЖ	86,96	13,04	20	3	23
ЖЕНЩИНЫ, ВТОРОЙ КЛАСС	86,02	13,98	80	13	93
ЖЕНЩИНЫ, ТРЕТИЙ КЛАСС	46,06	53,94	76	89	165
ДЕТИ, ТРЕТИЙ КЛАСС	34,18	65,82	27	52	79
МУЖЧИНЫ, ПЕРВЫЙ КЛАСС	32,57	67,43	57	118	175
МУЖЧИНЫ, ЭКИПАЖ	21,69	78,31	192	693	885
МУЖЧИНЫ, ТРЕТИЙ КЛАСС	16,23	83,77	75	387	462
МУЖЧИНЫ, ВТОРОЙ КЛАСС	8,33	91,67	14	154	168
ИТОГО	31,97	68,03	711	1513	2224

Из приведенной выше таблицы следует, что группа мужчин из второго класса не уступала по численности мужчинам из первого. По возможностям доступа к палубным спасательным шлюпкам корабля группа мужчин из второго класса превосходила мужчин из третьего, но в итоге оказалась самой потерпевшей. Вспомнив эпизоды из фильма Джеймса Кэмерона про закрытые решетки, вы сможете представить, о чем я говорю. Шансы же у оказавшихся в холодной воде пассажиров любого класса были хоть мизерные, но равные.

Потратив несколько дней в попытках найти ответ на этот вопрос с помощью множества написанных о катастрофе «Титаника» книг (например, «Последняя ночь "Титаника"» Уолтера Лорда), энциклопедий и сайтов, где можно найти разнообразные данные о пассажирах, эки-

паже, устройстве корабля и подробностях его движения⁴⁹, я также не смог добиться ясности. Все, что мне удалось обнаружить, свелось к формуле: ***низкий процент спасшихся мужчин объясняется личным желанием мужчин погибнуть ради женщин***. Но почему это личное желание проявилось особенно ярко у мужчин именно из второго класса?! Логичных гипотез мне не встретилось, и тогда я решил выдвинуть свою собственную версию.

Как говорится в книге «Фрикономика», которую написали два Стивена: экономист Левитт и журналист Дабнер, знание о том, что и как нужно измерять, делает сложный мир гораздо проще. Если вы будете правильно использовать имеющиеся у вас данные, то сможете объяснить даже те явления, которые раньше были для вас неразрешимой загадкой. Для того чтобы пробиться сквозь толщу противоречий, нет ничего эффективнее конкретных числовых данных.

Перефразируя главную мысль этой популярной книги, я определил для себя свою задачу так: если исторические источники отражают то, каким нам представляется история «Титаника», то статистика сможет продемонстрировать, как дело обстояло в действительности⁵⁰.

Используя метод, позаимствованный у авторов «Фрикономики», я с головой погрузился в изучение статистических данных. Очень скоро обнаружилось, что я оказался вовсе не одинок в своей заинтересованности выявить новые неизвестные или малоизвестные подробности этой давней и, казалось бы, хорошо изученной истории. Таких людей оказалось свыше тысячи! Набрав в поисковой строке вашего браузера адрес URL: <https://www.kaggle.com/c/titanic>, вы окажетесь на странице известного конкурса по машинному обучению от Kaggle.

Этот конкурс существует с февраля 2012 года для начинающих программистов⁵¹. Посмотрев готовые выводы и отчеты, выложенные на сайте, я добрался до главного – цифровой «руды», в которой мне предстояло отыскать свое «золото».

«Рудой» оказался небольшой по размеру файл с исходными данными – Train.csv (URL: <https://www.kaggle.com/c/titanic/data>). Он содержал всего 891 запись о выживших или погибших пассажирах. В сухих закодированных полях содержалась информация о том, выжил ли пассажир (1) или нет (0), мужчина это был или женщина, номер билета, его стоимость в фунтах и пенсах, а также указывался порт, в котором пассажир сел на корабль. Буква S означала английский Саутгемптон, С – французский порт Шербур, Q – Куинстаун (ныне город Ков, Ирландия).

Выбрав из всех доступных для обработки данных программ наиболее привычную (Microsoft Excel), я очень скоро заинтересовался тремя пассажирами первого класса. Краткую выдержку из полученной мною таблицы привожу ниже.

⁴⁹ Например, см. URL: <https://www.encyclopedia-titanica.org> или URL: <http://www.titanicuniverse.com>

⁵⁰ В оригинале эта фраза звучит так: «Если мораль отражает, каким бы мы хотели видеть мир, то экономика демонстрирует, каков он в действительности».

⁵¹ К сожалению, в тот момент, когда вы читаете эти строки, конкурс уже завершен (декабрь 2016 года) и все денежные призы розданы.

ТАБЛИЦА 4. Краткая выдержка из таблицы с данными с сайта *kaggle.com*

NUMBER	SURVIVED	PCLASS	NAME	SEX	TICKET	FARE	EMBARKED
188	1	1	Romaine, Mr. Charles Hallace ("Mr. C. Rolmane")	Male	111428	26,55	S
508	1	1	Bradley, Mr. George ("George Arthur Brayton")	Male	111427	26,55	S
605	1	1	Homer, Mr. Harry ("Mr. E. Haven")	Male	111426	26,55	C

Тройка пассажиров привлекла мое внимание тем, что номера их билетов (ticket) шли подряд и отличались на единицу, несмотря на то что посадку на корабль они осуществляли в разных городах. И все они выжили (survived = 1). Почему номера шли подряд, кстати, я так и не выяснил. Но изучение биографий этой тройки выявило одну черту, объединявшую трех джентльменов – все они были записаны под чужими именами (см. имена в скобках) и оказались... карточными шулерами, отлично игравшими в бридж.

Привлекательность бриджа – в динамике и напряженности. Успешный игрок должен иметь незаурядные математические способности и знать психологию людей. Богатая история бриджа неотделима от историй про шулерство, крапленые карты, проигравшихся «вчистую» неудачников и разборок за игровым столом. Сегодня в бридже применяют специальные экраны, разделяющие стол на две половины, чтобы игрок не мог видеть партнера. Но в 1912 году профессионалы-картежники часто использовали так называемые маяки. Это могла быть фраза, начинающаяся со слова на букву «ч», дававшая партнеру понять, что заходить нужно именно с червей. Вариантов «маяков» для обмана доверчивых и денежных игроков всегда было великое множество. От шулера требовались сосредоточенность и внимательность. Важно даже как партнер держит карты: если карты у партнера были сильные, то он мог держать их одной рукой; а если брал в обе руки – значит, дело плохо. Но опытные игроки дешифруют такие сигналы на уровне интуиции, даже не зная систему сигналов.

В субботу 11 мая 1912 года нью-йоркская газета *The Witney Gazette* опубликовала статью «Двое игроков спаслись от гибели на "Титанике", переодевшись в женщин». Героями статьи стали шулеры, известные как «доктор Оуэн» и «мальш Гомер», которые, подкупив матроса и переодевшись в женщин (по версии газеты), пробрались в спасательную шлюпку и убедили сидящих там пассажиров в необходимости их присутствия для того, чтобы грести. «Мальшом Гомером» был третий шулер из моего списка, который оказался самым жадным и глупым из тройки картежников, задумавшимся о собственном спасении лишь в последний момент. Он запрыгнул в шлюпку № 15 в 1:40.

Двое других оказались в шлюпке № 9 на десять минут раньше. Причем оказались там без особых усилий. Интервью Чарльза Ромена от 19 апреля 1912 года даже напечатал *Chicago Daily Journal*. Он описал события той ночи просто. Стоял, пил виски, удар, вышел на палубу, и его пригласили сесть в лодку, поскольку потребовались гребцы, а дамы отказывались садиться в лодку. Заканчивает он тем, что у него даже мысли не возникло о реальной опасности.

Изучение списков пассажиров, оказавшихся в первых лодках (до часу ночи таких оказалось пять), показало, что в некоторых из них было много мужских фамилий. Это привело меня к самой простой гипотезе – спасательная операция была организована настолько плохо, что

вначале воспринималась как увеселительная прогулка на веслах под звездами. Публика для прогулки была подходящей.

Игравшие в бридж в «Кафе Паризьен» пассажиры первого класса Поль Шевре, Пьер Маршел, Альфред Омонт и Люсьен Ф. Смит так описывали позже свои приключения: «Когда "Титаник" остановился, мы выбежали на палубу и увидели, что "Титаник" ужасно накренился. Везде началась паника, но она быстро утихла. На вопрос леди один из корабельных офицеров язвительно ответил: "Не бойтесь, мы, возможно, столкнулись с китом или двумя". Хотя авария не казалась нам серьезной, мы сложили свои карты и решили сесть в одну из первых спускаемых шлюпок, № 7».

Когда капитан Смит приказал спускать первые шлюпки и отдал роковую команду («Сначала женщины и дети»), то, несмотря на советы офицеров, многие из пассажиров продолжали цепляться за корабль – убегали, закрывались в каютах, были не одеты и морально не готовы. Оркестр из восьми музыкантов продолжал играть успокоительный рэгтайм. Никто не хотел садиться в шлюпки, все говорили: «Зачем?» и убеждали друг друга в том, что куда безопаснее остаться на борту. Остаться хотели все, кроме игроков в бридж. Поэтому мужчины, сядившиеся в первые шлюпки, вовсе не выглядели трусами. Наоборот, пока все на борту кутались в пальто и еще шутили про айсберг или даже кита, которого протаранил «Титаник», они выглядели героями, способными на рискованные приключения. «Мадам, Вы не желаете прогуляться на лодке в эту лунную ночь? Не беспокойтесь, операция по спасению скоро закончится, а Вас будут сопровождать Ваши партнеры по игре! Вот теплый плед, чтобы Вы не замерзли!» В этих условиях первые шлюпки отплыли с очень малым количеством пассажиров на борту. Команда «Титаника» позже будет оправдывать свои действия нежеланием поднимать панику.

Почему же игроки в бридж приняли иное решение, чем те, кто полагал, что на корабле намного надежнее? Ответ прост: будучи игроками, они не могли не заметить легкую панику в глазах экипажа. Какая-то часть мозга подсказывала им, что дело в действительности-то дрянь. Хотя информации у них было не больше, чем у остальных, но решение было иным. На мгновенное принятие решения в таких условиях оказывает влияние интуиция, навыки психологии, приобретенные за долгие часы игры в бридж, и карточная привычка рисковать. Я не нашел признака среди статистических данных, отделяющего игроков от неигроков. Но статистика по шлюпкам показывает, что около половины спасшихся мужчин, путешествовавших первым классом, выжили именно потому, что оказались в рядах картежников или праздных гуляк. В нужный момент они были наиболее готовы – одеты, в меру пьяны, были совсем не против рискнуть и даже показать свою удачу на веслах дамам. Оставшимся мужчинам из первого класса и мужчинам из второго повезло существенно меньше.

В воспоминаниях выживших членов экипажа «Титаника» можно встретить мнения, что человеку, незнакомому с устройством корабля, потребовалось бы две недели, чтобы самостоятельно попасть с нижней на верхнюю палубу. Более того, в момент катастрофы путь вверх пассажирам третьего класса, многие из которых не владели английским языком (на корабле было много итальянцев, ливанцев, финнов и шведов), преграждали решетки и действия команды, контролировавшей проходы на верхние палубы. Приказания были строгими – первый класс садится в шлюпки на палубе А, второй класс палубой ниже, а третий... Что делать с третьим, никто не знал. Инструкций на сей счет не существовало. Но уже прозвучала команда: «Сначала женщины и дети». Далее цитирую Википедию: «Многие из третьего класса обязаны своими жизнями стюарду Джону Эдварду Харту, который три раза спускался на нижние палубы и группами выводил их наверх». Уточню, что многие – это именно женщины и дети из третьего класса.

Затем, по приказу Мёрдока, первого помощника капитана, Харт сам оказался в шлюпке в качестве гребца, а это значит, что выводить пассажиров третьего класса стало некому. Но люди на нижних палубах не хотели смиренно тонуть. Сначала они ждали помощи, а затем поиск пути

наверх пошел по «пчелиному» или «муравьиному» алгоритму. В какой-то момент, когда очередной «разведчик» находил открытый путь, толпа следовала за ним на палубу второго класса, где к тому моменту наконец-то были разбужены пассажиры, вовсю шла спасательная операция и был относительный порядок. Уолтер Лорд, описывая этот эпизод в книге «Последняя ночь "Титаника"», утверждал, что люди использовали все возможности к спасению. Они поднимались по стреле крана до кормовой палубы, затем ползли по ней, как муравьи, перелезали через леерные ограждения и, наконец, добирались до шлюпочной палубы. Кое-кому из пассажиров третьего класса удалось подняться по аварийному трапу на носовой палубе, а затем по обычному переходу пройти к шлюпкам. Оставшееся большинство пассажиров колотило по решеткам, сбивая руки в кровь и требуя, чтобы их пропустили.

Так, довольно скоро на шлюпочной палубе второго класса появились мужчины из третьего класса, многие из которых не говорили по-английски. Они не воспринимали команды экипажа, а, едва обнаружив оставшиеся спасательные шлюпки, старались всеми способами попасть в них, часто прыгая на голову женщинам и детям. Начались потасовки между мужчинами из разных классов, прозвучали выстрелы⁵². В какой-то момент на правом борту палубы распространился слух, что на левой стороне в спасательные шлюпки сажают всех, не только женщин и детей. Все мужчины с правого борта шлюпочной палубы бросились на левый.

Согласно официальной версии тех событий, матросы под руководством офицера Лайтоллера обеспечили жесткими мерами спасение множества женщин и детей. Но более высокий процент спасенных среди палубной команды говорит о том, что к этому моменту у Лайтоллера уже не было достаточного количества матросов для сдерживания толпы, как не было и бесконечного запаса патронов в револьвере.

Мне кажется более вероятным следующий ход событий: пассажиры второго класса самостоятельно организовались, чтобы защитить своих близких, уже находившихся в шлюпках, выполняя приказ капитана по недопущению в лодки мужчин. Низкая доля выживших мужчин из второго класса (всего 8 %) показывает, что борьба на палубе второго класса между мужчинами шла не на жизнь, а на смерть.

Сопоставив выживших мужчин из второго класса с номерами шлюпок, благодаря которым они уцелели (13 из 14 выживших спаслись на шлюпках), я пришел к выводу, что их спасение – результат нарушения команд экипажа, а не следования им. Дело в том, что на левом борту (где шлюпки имели четные номера) посадкой командовал офицер Лайтоллер, который детально следовал распоряжению сажать в шлюпки только женщин и детей. Там спаслось всего 25 % от общего числа уцелевших, а 75 % всех спасенных с «Титаника» были эвакуированы с правого борта, где спасательной операцией командовал Уильям Мёрдок. Ему обязаны своей жизнью не только любители бриджа, но и 11 из 14 выживших пассажиров-мужчин второго класса⁵³. Пассажирам с правого борта не пришлось вступать в рукопашные бои, они смогли сосредоточиться на том, чтобы выжить.

Будь установки капитана менее шаблонными, действуй команда по ситуации, не столь фанатично выполняя распоряжение капитана, то при штатной загрузке можно было бы спасти на 503 человека больше. А ведь была еще и одна нештатная лодка (70 человек вместо 65), которая благополучно продержалась на плаву!

Но оставлю статистику любителям больших данных, борющимся за призы наподобие Kaggle. Не буду спорить и с исследователями, которые всецело доверяют свои выводы свидетельствам очевидцев, забывая, что мозг человека склонен стирать из памяти наиболее ужасные

⁵² В 1:45 была спущена шлюпка № 2. Сначала ее заняли не говорящие по-английски мужчины, но офицер корабля Лайтоллер, угрожая револьвером, всех их высадил.

⁵³ Пятеро из них оказались в той самой шлюпке № 9, где спаслись двое шулеров из моего списка.

эпизоды. В этой истории нас должны заинтересовать шесть моментов, которых явно не хватало на корабле для того, чтобы справиться с внезапным кризисом.

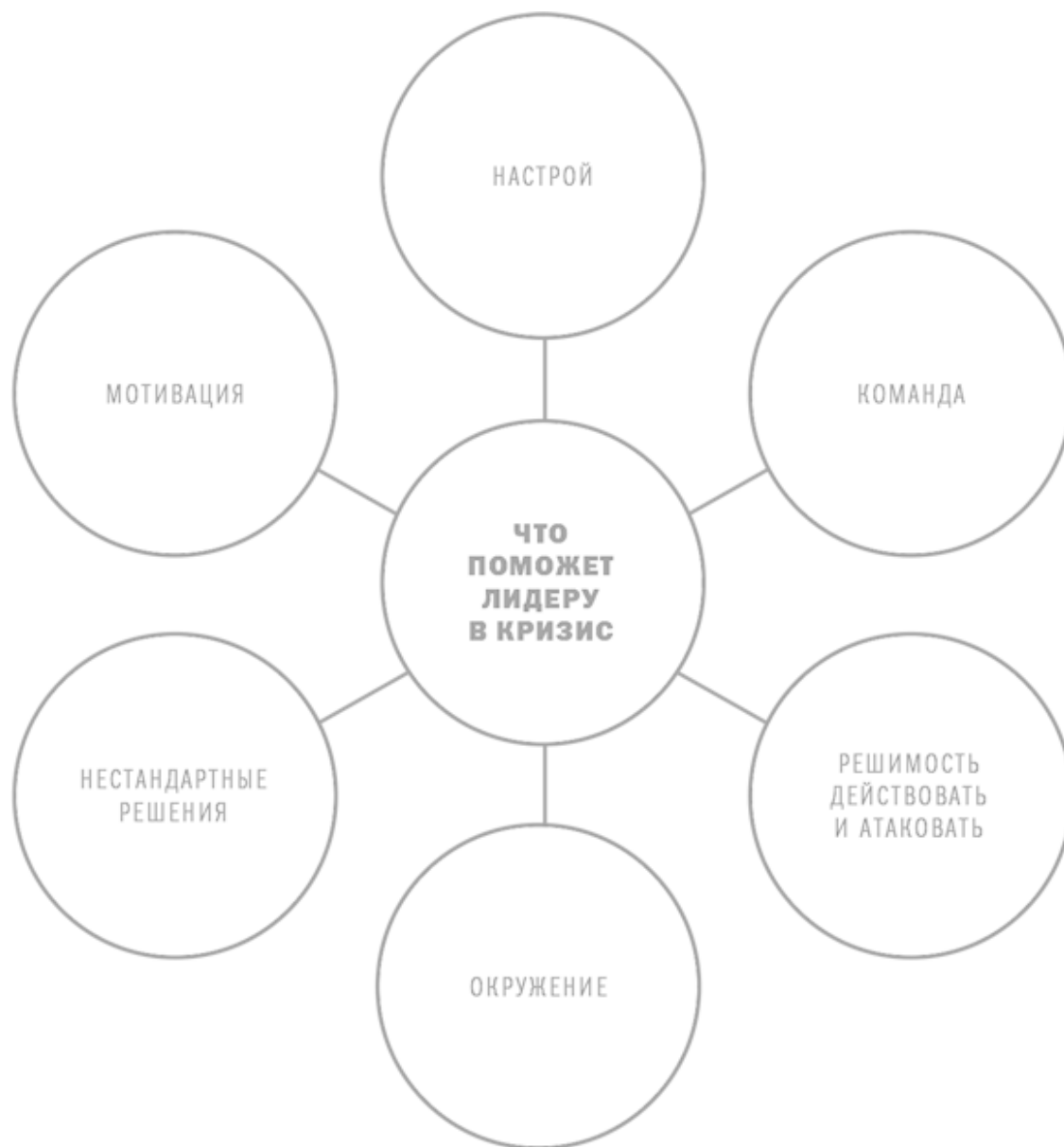


РИСУНОК 4. *Что отличает лидеров, выигрывающих в кризис*

Итак, что же отличает лидеров, выигрывающих в кризис?

1. **Настрой.** Настрой лидера на победу имеет исключительное значение для успеха всего дела. Без настроя нет победы. К капитану Эдварду Джону Смитсу, по сути, лишь одна, но существенная претензия – у него не было настроя спасти людей. Он самоустранился в самом начале спасательной операции, отдав шаблонное распоряжение, а дальше не реагировал на изменение ситуации, не управлял ею.

2. **Команда.** Вы не сможете справиться с кризисной ситуацией без слаженной работы своей команды. Катастрофа «Титаника» – это следствие отсутствия слаженной работы. Вы же должны быть уверены, что в трудной ситуации можете положиться на своих ключевых «игро-

ков». В такой момент вы, кстати, понимаете, удалось ли вам привлечь к своей работе лучших людей или нет.

3. Решимости действовать и атаковать. Мало знать путь, нужно пройти его. Нельзя лишь позволить ситуации развиваться по «естественному» пути, ограничившись шаблонным распоряжением команде и не реагировать на ухудшающуюся с каждой минутой обстановку.

4. Окружение. В кризисной ситуации, даже если вы никому ничего не говорите, все равно в вашем окружении найдутся люди, которые в силу личных способностей смогут догадаться о реальном положении дел. Скрывая от большинства правду с целью избежать паники, вы лишь умножите число своих будущих потерь и загоните себя в угол молчаливой ложью. Без знания правды инстинктивные действия людей будут направлены на следование своим целям, а не той, что определите вы. Более того, они будут существенно влиять на вас и ваши решения. Не поддавайтесь «стадному» инстинкту, поставьте его себе на службу!

5. Нестандартные решения. Слепое следование инструкциям и догмам, даже разработанным из высших гуманитарных побуждений, приводит к противоположному результату. Люди выжили не благодаря следованию шаблонным правилам, а вопреки им.

6. Мотивация. В критическом состоянии способность к самоорганизации у людей резко повышается. Идентификация специфических целей у различных групп резко возрастает, поскольку обострение приводит к запуску в различных группах ускоренных биологических инстинктов по выживанию. Всегда найдутся группы, которые будут поддерживать вашу цель, и всегда будут группы, для которых достижение вашей цели смерти подобно. Мотивация к достижению людьми верной, а не ложной цели играет решающую роль в успехе дела!

Моя книга лишь косвенно затрагивает тему гибели морского лайнера. В этой истории меня больше занимает психология принятия решений обычными людьми и управленцами в кризис, а также механизм преобразования решений в действия. Поэтому сначала я выскажусь о качествах, необходимых лидерам в кризисных ситуациях, а затем о конкретных действиях, которые помогут их компаниям выбраться из трудностей сильными и успешными. Кроме того, во второй и третьей частях книги я затрону альтернативные версии гибели корабля. Они удивительным образом отражают реальные проблемы бизнеса, которые сегодня возникают у наших компаний. Личностный кризис руководителя компании, его психологические проблемы часто выливаются в нерациональные или даже преступные действия, приводящие компанию к гибели. Среди них раздутое самомнение управляющих, в результате которого в один роковой момент корабль рискует отправиться на дно, хотя во всех его бортовых журналах будут зафиксированы рекордно высокие показатели. Акционерный и управленческий кризис приводят к появлению коалиций и влиятельных групп, которые имеют разную точку зрения не только на то, как будет развиваться компания и кому она принадлежит, но и на то, есть ли у нее будущее как таковое.

Экономический кризис, который в последнее время развивается стремительно, приводит к несогласованности действий среди руководства компании, которые могут стать причиной ее крушения. Забыв про конкурентов, компания рискует в ходе начавшего экономического кризиса пропустить конкурентный удар, который чреват потерей существенной доли рынка и лидирующих позиций. «Тлеющие» в компании долгое время проблемы способны разжечь пожар, который грозит поглотить весь бизнес. Поэтому настраивайтесь на борьбу.

Настрой (Будьте готовы побеждать в 10 раундах⁵⁴)

Когда вам покажется, что цель недостижима, не изменяйте цель – изменяйте свой план действий.

Конфуций

Когда человек занимается самоанализом, не имея при этом необходимых профессиональных знаний, первыми в его голову приходят депрессивные мысли.

Михай Чиксентмихайи. «В поисках потока. Психология включенности в повседневность»



Контролируете свое дыхание – контролируете свою жизнь. Это основной принцип йоги и фридайвинга. Цель фридайвера – замедлить скорость обмена веществ в организме для более

⁵⁴ В любительском боксе, в отличие от профессионального, длительность поединка значительно меньше и составляет 3–4 раунда. У профессионалов общее число раундов составляет 10–12.

долгого нахождения под водой. Мозг обычного человека дает повелительный сигнал на начало вдоха задолго до наступления гипоксии (кислородного голодания). Опытные пловцы подавляют этот сигнал. Они способны полностью использовать кислород, накопленный в организме. Но риски в этом случае высоки. Самое худшее – это блэкаут или потеря сознания из-за кислородного голодания. Большинство пловцов тонут по причине панической атаки под водой и потери самоконтроля. Как в спорте, так и в бизнесе в кризис наш мозг может подвести нас, а больше отдавать четкие команды некому. Поэтому первая задача для действий в кризис проста: сохранить контроль над собой, не сбиться с ритма, в критический момент не потерять дыхание и сохранить набранный темп.

Вадим Махов, ныне независимый инвестор, в недавнем прошлом председатель правления холдинга «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) и председатель комитета по стратегии ПАО «Северсталь», рассказывал мне об одном из своих основных принципов, который он использует в кризисные времена. Он называет его «теорией водоворотов» и описывает так:

«Дело было в Европе. Пошел лед, и один немного подвыпивший турист решил спуститься с плотины на резиновой лодке. Понятно, что лодку в одну сторону, его – в другую, а вода ледяная. И десятки людей смотрели, как он барахтается. Барахтался несколько минут и утонул. Но каково же было удивление людей, когда меньше чем через полминуты его тело без единой царапины выплыло у самого берега. То есть, если бы человек просто вдохнул поглубже и поплыл под водой по течению полминуты, он был бы жив и здоров. Поэтому "теория водоворотов" гласит: если ты попал в водоворот, надо набрать больше воздуха, защищать жизненно важные органы и ждать, пока тебя вынесет».

Рассказанная Вадимом история напомнила мне случай, произошедший во время крушения «Титаника». 32-летний Чарльз Джофин был главным пекарем на «Титанике». Он перешел на «Титаник» с «Олимпика», прельстившись должностью и более высокой зарплатой. К моменту своей службы на «Титанике» он был уже третьим калачом. Он выжил после крушения корабля «Орегон», который в 1886 году получил огромную пробоину и затонул, столкнувшись со шхуной. Его приключения⁵⁵ на «Титанике» красочно описаны в книгах и фильмах.

После того как корабль столкнулся с айсбергом, Джофин пошел в свою каюту и выпил полбутылки бренди, «чтобы успокоить нервы». Попав на палубу, он был в оптимистичном настроении. Когда «Титаник» утонул, Джофин вместе с сотнями других пассажиров оказался в ледяной воде. Он плавал кругами, скорее, из-за подсознательного инстинкта самосохранения.

В отличие от туриста, утонувшего из-за неготовности к длительной борьбе за свою жизнь, Джофину удалось добраться до перевернутой шлюпки, где пекаря в первый момент просто столкнули. Шлюпкой к тому моменту «командовал» Чарльз Лайтоллер, на ней уже было около 25 человек. Тогда он подплыл к другой стороне шлюпки, где повар Мейнард, узнавший его, помог ему забраться на лодку. К тому времени он пробыл в воде более часа и практически застыл, но выпитая бутылка бренди не дала пекарю замерзнуть в ледяной воде. После того как его подняли на борт «Карпатии», корабля, подоспевшего на помощь «Титанику», он быстро выздоровел. Прожив долгую жизнь, он скончался в возрасте 76 лет.

Мы можем сделать из этих двух историй довольно простой вывод: многое, если не все, в первый момент кризиса решает ваш настрой на длительную борьбу. Нужно сразу отказаться от мысли, что достаточно переждать пару месяцев, и все образуется. В одной из своих статей гуру менеджмента – Питер Друкер – приводил такой пример. Он спрашивал отставного воен-

⁵⁵ Произошедшие с ним на «Титанике» события весьма детально показаны в фильме 1958 года «A Night to Remember», где его роль исполнил Джордж Роуз.

ного, побывавшего в плену во время Вьетнамской войны, о том, как тому удалось пережить суровые испытания. Ответ был поразительным. Выжил военный потому, что не строил иллюзий. Первыми в плену погибали оптимисты. Они были уверены, что окажутся на свободе уже к Рождеству, а затем к Пасхе, затем к Новому году. Затем же они умирали от разочарования.

Может быть, все решает случай, а настрой на длительную борьбу на деле лишь вынужденная пассивность? Давайте вернемся к моему разговору с Вадимом Маховым:

«Это не означает пассивность, это означает, что не надо барахтаться, расходовать силы понапрасну. Надо сконцентрироваться и понять: в кризис надо выжить. В кризис надо сделать ключевые изменения, чтобы ты выжил, был бы среди тех, кто выжил и получил право на жизнь, на игру в новом цикле от этого кризиса до следующего. Должен сделать какие-то выводы, должен переконфигурировать бизнес-модель, должен мировоззрение поменять. Потому что люди, кроме как в кризис, не будут мировоззрение менять. Если все спокойно и хорошо, шансы на это ничтожно малы. Поэтому что ты можешь сделать в кризис? Можешь как раз, когда у тебя недогрузка мощностей и другие проблемы, все ресурсы людей повернуть на то, чтобы обнаружить их и найти решение. А вот когда рынок восстанавливается, тебе надо производить, производить и производить, чтобы клиенты были довольны».

Вадим Махов знает, о чем говорит. Свой собственный «водоворот» он пережил, когда в 2012 году стал председателем совета директоров компании «ОМЗ-Ижора». Компания находилась в плачевном, удручающем состоянии, требовала немедленной модернизации. Репутация, сложившаяся на рынке, была «сложной». Рентабельность продаж – низкой, новых проектов у компании практически не было, а управленческая команда нуждалась в серьезном обновлении. Поскольку никакой внешней поддержки у ОМЗ не было, то самым легким решением в такой ситуации было опустить руки и констатировать, что «больной скорее мертв, чем жив». Однако Махов подошел к решению накопившихся проблем как опытный пловец, случайно попавший в водоворот. Он быстро провел необходимые, неотложные и возможные в такой ситуации реформы. А затем набрал побольше «воздуха» и сказал себе:

«Я запустил все необходимые процессы. Сразу они не выстреливают, нужно немного подождать».

И настроился на длительную борьбу.

Вскоре под его руководством компания уже по-новому начала работать с клиентами, в ОМЗ появилась новая управленческая команда, а отношения с акционерами принципиально изменились. Ожидания Махова оправдались – через некоторое время изменения, которым он дал старт, принесли положительный результат. В свою очередь, это дало всей команде дополнительные силы, чтобы двигаться дальше. В подобных ситуациях без настрой «на игру в долгую» очень быстро можно выбиться из сил. Потратишь все силы на бессмысленное барахтанье, и тогда их не хватит даже на часть дистанции. Верным образом распределишь силы и собственную энергию – добежишь или просто доползешь до финиша.

Мысль простая, но почему же в каждый кризис реакции большинства менеджеров остаются неизменными? Однажды я даже решил, что при наступлении очередного кризиса буду трижды фиксировать высказывания лидеров нашего бизнеса: в начале кризиса, в его середине и в конце. Последний кризис показал, что в начале кризиса до 95 % наших руководителей говорят о катастрофе, «накрывшей» их компанию, страну и даже целый мир. Виноватыми оказываются конкуренты, регуляторы, государство, другие страны, в общем – кто угодно, только не сами менеджеры. Себя же они жалеют. Мол, только-только вышли из одного кризиса, вздохнули полной грудью, а здесь ждет новый кризис. Причем, как водится, хуже предыдущего, а

значит пережить его удастся с большим трудом. Типичная фраза, которую мне приходится слышать в начале нового кризиса: «Вот, предыдущий-то кризис был так – легким испугом. Но наступивший кризис – это серьезная угроза».

Обязательно набирается внушительная группа руководителей, готовая уже завтра эмигрировать из страны. Каждый из этой группы готов поведать, как все ужасно именно в его бизнесе. Обязательно находятся и те, кто сразу примеряет на себя роль пророков Апокалипсиса. Отпуская через СМИ полные пессимизма комментарии и мрачные прогнозы, эти руководители как бы возвышаются мрачной горой над суетящимися внизу людьми, полные уверенности в том, что их ждут разорение и обнищание.

Но время идет. И по прошествии 6–12 месяцев мрачные прорицания постепенно сходят на нет. Возникает период «нейтральной скорости», когда большинство компаний из безнадежного состояния «вывозит» по инерции обычная русская «кривая». Некоторая часть из этих компаний, конечно же, отправляются на дно. В последний момент их лидеры во всеуслышание проклинают легковесность своей докризисной бравады и надуманную исключительность собственных компаний.

И наконец, спустя год или два посреди успокоившегося моря оставшиеся на плаву говорят о кризисе всего лишь как о прошедшем шторме. Наиболее мудрые, справедливо предполагая, что «штиль» не вечен, сразу начинают улучшать бизнес-процессы, усиливают команду, следят за расходами, начинают плотнее работать со своими клиентами. Остальные же, стерева с лица, как после кошмарного сна, холодный пот, «ловят новый попутный ветер», уверовав в то, что он, ветер, возник благодаря им самим.

И напрасно. В памятные многим нашим лидерам 90-е годы прошлого века беспрецедентно росло число кризисов и их частота. В наше же время многочисленные антикризисные макроэкономические меры на деле привели к тому, что многие проблемы просто загнаны «под ковер». Следовательно, растет «глубина» кризисов или размах их возможных последствий. Грубо говоря, неважно, рано или поздно, но «тряхнуть» экономику может гораздо сильнее, чем раньше. Разрастание межотраслевых зависимостей, специально созданных для того, чтобы гасить кризисы за счет перетока средств в другие отрасли, в кризис начнет разворачивать тенденцию в обратную сторону. А значит, кризис в одной отрасли, в отдельной стране обязательно приведет к появлению афтершоков⁵⁶ в других областях и странах.

Рид Хоффман, основатель LinkedIn, любит повторять следующую истину:

«Независимо от того, кто ты, всегда бывают моменты, когда нам кажется, что мы загнаны в угол и увязли в проблемах. Когда у нас нет союзников, денег или ни того ни другого. Когда никто не звонит, никто никуда не приглашает. В таких ситуациях помогает самая главная стратегия предпринимателей: нужно шевелиться. Но шевелиться – не значит суетиться».

Говорят, что наши поступки подчинены нашим мыслям. Во время одной из моих встреч с легендарным чемпионом по боксу Костей Цзю я поинтересовался, что стоит за его победами. Каждая из побед отличалась от предыдущих. Одни были легкие, другие сложные. Одни занимали много времени, другие получались быстрыми. Одни бои приносили победу благодаря отточенной технике, другие по воле счастливого случая. Но два обстоятельства были общими для каждой из побед Кости. Первым обстоятельством были тренировки, которые по своей интенсивности и продолжительности превосходили тренировки 90 % других боксеров. Одна пропущенная тренировка – это всегда был шаг назад. Вторым же обстоятельством был психологический настрой. Костя понимал, что он не может спланировать весь предстоящий бой в

⁵⁶ Афтершоком в геологии называют повторный сейсмический толчок меньшей интенсивности по сравнению с главным сейсмическим ударом.

деталей, потому что всегда возникают непредвиденные обстоятельства, к которым невозможно быть готовым. Но всегда должен быть сам настрой! Если ты вышел на ринг, то только чтобы победить. Бой – это не милое и дружеское похлопывание друг друга. Каждый удар – это очень больно. Победить – это когда за каждым падением обязательно должен быть подъем. Только так в конечном итоге ты победишь. Костя сказал, что сознание должно быть натренировано так же хорошо, как и тело.

Гарт Фризен в статье, посвященной ментальным ловушкам трейдеров, привел замечательный пример, рассказанный там от лица спортивного психолога.

Для придания боевого духа в раздевалку хоккейной команды, куда входили многообещающие 16–20-летние спортсмены, пригласили психолога НХЛ. Он начал свой сеанс с вопроса: «Кто из вас думает, что максимальный результат на льду отчасти зависит от состояния ума?» Как и следовало ожидать, вся команда подняла руки. За этим последовал другой вопрос: «Тогда насколько именно, в процентах, игра зависит от состояния ума?» Снова вверх взметнулись руки. «25 %», – ответил один. «50 %», – сказал другой. «100 %!» – крикнул тренер.

«Хорошо. Оказывается, это где-то от 25 до 100 %. В таком случае как много времени вы посвящаете совершенствованию своих психологических техник?» – спросил психолог.

После этого вопроса команда погрузилась в молчание. Никто не поднял руки. Было ясно, что игроки признают значение психологической подготовки в спорте, но никто из них не задумывался о том, как улучшить свои показатели в этой области. Многие игроки даже не знали, с чего начать. Принятие решений часто омрачается эмоциями. Умение распознавать и контролировать негативные эмоции – важная часть умственной подготовки.

А готовы ли к кризису психологически руководители нашего бизнеса? Виталий Несис, например, вспоминая кризис 2008 года, сравнил этот сложный момент с ударом, который должен «держать» опытный боксер:

«Угроза полного коллапса компании, а может быть, даже экономики, вполне реальна. Было страшно, и в какой-то момент я почувствовал себя как боксер, который пропустил удар, и голова плывет, ты уже не понимаешь, где пол, где канаты, готовишься упасть. Голова была занята исключительно тем, чтобы найти деньги, чтобы компания более-менее нормально функционировала день изо дня. То есть какие-либо стратегические соображения – они были полностью вытеснены. Это как раз демонстрирует силу удара. Ты уже не в состоянии думать о будущем, горизонт планирования сжимается до недели, иногда и дней. И, соответственно, для меня это определение кризиса, когда вокруг тебя все сжимается в плотное кольцо.

...Потом ты понимаешь, что всё: мирное время закончилось, компания живет по законам военного времени. Кризис, прежде всего, был кризисом ликвидности. То есть основной угрозой было то, что на фоне достаточно значимого кредитного портфеля было очень трудно, практически невозможно, его рефинансировать».

Концепция Кости Цзю прекрасно подходит и для бизнеса. Боец может быть идеально подготовленным к бою, обладать великолепной техникой, однако если он ментально слабее своего противника, то тот просто задавит конкурента своей энергетикой и силой воли.

Точно так же у компании может быть высококвалифицированная команда, понимающая отрасль, но у этой команды слабые моральные качества и ментальность обреченных на поражение. Если сознание членов команды или даже самого лидера заставляет сомневаться в успехе, долгосрочных побед не получится. Бизнес – это не спринт, не забег на 100 метров, где нужно мобилизоваться и показательно пробежать короткую дистанцию. Бизнес – это марафон. Если

сознание не помогает, не настраивает на понимание того, что путь будет долгим, что силы нужно распределять равномерно, то высока вероятность быстро сдаться, уступить свое место на рынке.

Думаю, что у законов бизнеса и у профессионального бега на выносливость много общего. Ежегодно в последние выходные июня по тропам горного хребта Сьерра-Невада в Калифорнии проходит ультрамарафон на дистанцию в 100 миль (161 км). Рельеф местности достаточно сложный. В это время там стоит жара – +42 °С. Спортсмены сначала поднимаются на высоту в 18 090 футов (5500 м), а затем их ждет спуск, длина которого в общей сложности составляет 22 970 футов (7000 м). Из-за длинной дистанции гонка начинается в пять утра и продолжается до конца дня или глубокой ночи для тех, кто сможет добежать до конца. Этот забег называется «Вестерн стейтс 100» (Western States Endurance Run). Здесь нет случайных людей. У всех участников за плечами тысячи тренировочных километров. Здесь элита бега, самые выносливые бегуны определяют между собой, кто станет лучшим из лучших. В награду спортсмены, закончившие дистанцию за 30 часов, получают памятные бронзовые пряжки для ремня. Тем, кто уложился в сутки, достаются серебряные пряжки. Победителю достается абсолютная слава.

Стратегию, которая многократно приносила победу на «Вестерн стейтс» Скотту Джуреку, сформулировать просто: наращивай скорость после двух третей дистанции, то есть тогда, когда другие ее сбрасывают из-за неимоверной усталости. Следовать ей гораздо труднее, чем сформулировать. Джурек – известный сверхмарафонец⁵⁷ и многократный победитель самых сумасшедших забегов, в том числе и в Долине Смерти – одном из самых жарких мест на планете. В середине 2015 года он завершил свою карьеру своего рода шедевром: трассу в горах Аппалачи длиной в 2200 миль (3541 км), которая тянется через десяток штатов, он пробежал за 46 дней, 8 часов и 7 минут, установив новый рекорд и продемонстрировав среднюю скорость почти 80 км в сутки! Только подумайте: бежать каждое мгновение в течение полутора месяцев, продвигаясь по 80 км в сутки! Абсолютный триумф воли в стиле киногероя Форреста Гампа!

В своей книге «Ешь правильно, беги быстро. Правила жизни сверхмарафонца» Джурек так описывает это особое состояние:

«Сверхмарафонцы начинают забег на рассвете, продолжают бежать днем, ночью, следующим утром и следующей ночью. Весь расчет прост: беги, пока можешь бежать. А потом еще беги. Найди источник силы и воли и беги быстрее».

Бежать быстрее, двигаться вопреки усталости, внутреннему страху и жалости к себе – это помогает не только в беге, но и в бизнесе. В первой части книги я уже приводил примеры из жизни GM и Chrysler времен Великой депрессии, когда отличительной чертой, позволившей этим двум автомобильным компаниям совершить качественный скачок, стали их активные действия. В тот момент, когда их конкуренты выдохлись, они продолжали наращивать темп в своем бизнесе.

Перед своим четвертым стартом на «Вестерн стейтс 100» Скотт Джурек понимал, что с каждым разом соревнования становятся все жестче и жестче. Его прошлые успехи начинали работать против него. Соперники начинали списывать его со счетов, не без основания полагая,

⁵⁷ В числе трофеев Джурека семь побед подряд в ультрамарафоне [Western States Endurance Run](#), два ультрамарафона «Бэдвотер» в Долине Смерти (Badwater Ultramarathon), участие в горных ультрамарафонах Hardrock Hundred Mile Endurance Run и Leadville Trail 100 Run. Джурек стал героем двух спортивных бестселлеров: «Рожденный бежать» Кристофера Макдугалла и «The 4-Hour Body» Тима Ферриса, а кроме того, написал свою собственную книгу – «Ешь правильно, беги быстро. Правила жизни сверхмарафонца». В России эта книга увидела свет в 2014 году.

что, скорее всего, его первый шаг с очередного пьедестала будет вниз. О нем начали говорить то же самое, что еще несколько лет назад он сам говорил о непобедимом Тиме Твитмайере⁵⁸.

Джуреку удалось побить рекорды Твитмайера. Он победил и в четвертом, и в трех последующих забегах, перейдя в 31 год на еще более сложные для бегунов трассы. Но все семь лет своего чемпионства он понимал, что в мире полно рвущихся к победе молодых бегунов, которые, как когда-то и он сам, готовы тренироваться и днем и ночью, чтобы выйти на новый уровень выносливости. Он понимал, что в каждом забеге были те, кто казался быстрее и сильнее его. Но пока он продолжал тренировать тело и разум, он был уверен в своей победе. Окружение из именитых соперников его не пугало. Его достижения на «Вестерн стейтс 100» остаются непревзойденными по сей день.

Как вы уже поняли, настрой – это чистая психология. Поэтому мне близка и понятна позиция Михаила Фрийдмана, который сказал мне в беседе, что кризис – это не больше, но и не меньше, чем отражение цикличности человеческого сознания. Оно же – маятник, который качается от положения «все ужасно» до положения «полная победа».

«Человеческое сознание находится между оптимизмом и пессимизмом. Иногда мир кажется более розовым, чем он есть, а иногда – более черным. И вот поскольку человеческое сознание мечется между этими двумя состояниями, точку равновесия всегда проскакивает. Иногда люди совершают поступки, исходя из своих оптимистических оценок, например покупают акции или раздают кредиты. А иногда – из того, что все плохо, надо бежать без оглядки, потому что все сейчас порушится, жизнь закончится. И то и другое неверно, но так как этим занимаются миллиарды людей, они так устроены, это отражение биологических процессов: человек то оптимист, то пессимист в жизни. Но поскольку это большие массы, их обжует некая страсть, они лодку все время раскачивают: то туда, то сюда. Я знаю, что надо людей всегда вовремя отрезвлять. Потому что у большинства инерционное сознание. Трудно сказать себе: все, уже другая жизнь, надо из парадигмы развития переключаться на парадигму выживания. Я свою миссию вижу в том, чтобы напоминать людям, что жизнь меняется, и надо на это быстро реагировать».

Питер Тиль, один из основателей платежной системы PayPal, как-то тонко подметил, что причиной инерционного сознания, о которой говорил Михаил Фрийдман, является сверхоптимизм целого поколения. Тиль называет такую веру «в то, что завтра будет лучше, чем вчера» без конкретных реальных усилий по достижению этого лучшего будущего неопределенно-оптимистическими взглядами.

«Человек, обладающий неопределенно-оптимистическими взглядами, уверен, что завтра будет лучше, чем сегодня, – правда, он не знает, в чем именно, и поэтому не строит никаких конкретных планов. Он рассчитывает на то, что будущее принесет ему много приятного, но не видит причин хоть что-нибудь для этого предпринимать» (П. Тиль, Б. Мастерс).

Проявления сверхоптимизма в бизнесе заметить совсем не сложно. Носители неопределенно-оптимистического мировоззрения предпочитают бесконечно дорабатывать уже существующие продукты, вместо того чтобы настойчиво идти по пути изобретения новых. Банки

⁵⁸ Тим Твитмайер побеждал на «Вестерн стейтс 100» пять раз с 1992 по 1998 год, лишь дважды пропустив вперед себя соперников (в 1993 году это был Том Джонсон – лидер, которого сменил Твитмайер, а в 1997 году Майк Мортон). Джурек впервые стал победителем забега в 25 лет в 1999 году и не покидал верхней ступени пьедестала семь лет вплоть до 31-летнего возраста.

«создают» свои деньги, меняя структуру капитала давно и успешно работающих компаний. Рискованным финансированием пусть займется кто-то еще. Корпоративные юристы годами ищут новые решения старых проблем, а инвесторы все больше стараются выжать максимум эффективности из существующих компаний, бесконечно оптимизируя рабочие процессы.

Подобное раздвоение между ожиданием и делами (когда, с одной стороны, мы ожидаем от будущего чудес и прибылей, а с другой, откровенно говоря, мало что делаем) мы наблюдаем и на фондовых рынках, где правят бал два чувства, которые создают движение маятника человеческого сознания: страх и алчность. Тот, кто сможет использовать эти чувства для личной выгоды, находясь выше их, – выигрывает. Тот, кто позволяет этим чувствам овладеть собой, – уподобляется пловцу, который подвергся панической атаке, и чаще оказывается в проигрыше.

Многие лидеры просто не хотят воспринимать информацию, вступающую в противоречие с их позицией, и придают гораздо больше значения новостям и данным, подтверждающим их убеждения о том, что скоро все повернется вспять, или вовсе игнорируют реальность. Живут в придуманном мире, хотя от их решения зависят судьбы многих людей. Не чем иным, как психологическими проблемами, это не объяснишь.

Отрезвление биржевого игрока от самодовольства, как и решение пловца о том, что пора всплывать, приходит либо благодаря самоконтролю, либо благодаря принуждению извне. Иногда второе может иметь фатальный исход для личности. Некоторые лидеры, привыкшие к громким победам в спокойные времена, будут стремиться к ним и в кризисные, часто любыми средствами.

Журналист По Бронсон считает, что то, как мы реагируем на победу, определяет то, как мыотреагируем на поражение, и наоборот. Если победитель реагирует на победу с нарциссическим превосходством, то в случае поражения, скорее всего, в адрес победителя он будет делать агрессивные выпады. Неадекватная реакция лишает участника конкурентной борьбы с нарциссическими наклонностями необходимости прикладывать больше усилий на следующем этапе. Такой человек считает, что победа принадлежит ему по праву. Справедливость не играет никакой роли. Нарциссы более других склонны добиваться победы нечестным путем (П. Бронсон, Э. Мерримен).

Ни страх, ни алчность не должны управлять решениями, которые принимаются для развития компании. Для любого бизнеса алчность – это несозидательное начало. Ни одна выдающаяся компания никогда не строилась исходя лишь из жадности наживы. Для тех, кто создавал великие компании, деньги не были главным приоритетом. Создать что-то новое, чего до тебя никто не делал, войти в историю благодаря предложению новых продуктов, услуг или реализации идей, меняющих жизнь общества, – вот истории таких компаний, как Apple, Walmart, Yandex, Tesla, Splat, «Лаборатория Касперского». Деньги приходили как побочный продукт уже после того, как их лидерам удавалось воплотить в жизнь «большую мечту» благодаря своему позитивному настрою.

Дело здесь не в специфике страны или отрасли. Дело в чистой психологии. Если не ожидаешь появления «черного лебедя», то, когда он возникает, самая первая реакция – ступор. А если готов к таким неожиданностям, то произносишь что-то вроде: «Ну вот опять!», засучиваешь рукава и быстро принимаешься за работу.

Мой товарищ Александр Мечетин, совладелец компании «Синергия», которой принадлежит водочный бренд Veluga, позиционирующийся в сегменте «ультрапремиум», основал компанию вместе с однокурсниками во время учебы в Дальневосточном университете. Движимый не жадностью наживы, а желанием удивить и сделать красивый продукт, он смог создать на сверхконкурентном алкогольном рынке новый и мощный бренд. Вот как он сам об этом рассказывает:

«Формулируя бизнес-идею по продвижению суперпремиального продукта, я не слишком подробно просчитывал рынок. Хотел в первую очередь

сделать красивый проект. Честно говоря, мы не предполагали, что категория премиального алкоголя начнет расти так быстро».

Мечетин вселил эту уверенность в свою команду, акционеров, инвесторов. Уверенность в том, что новое поколение миллионеров будет предпочитать бесцветные спирты коричневым, а среди водок выберет именно его бренд. С этой уверенностью шаг за шагом он и создал Beluga, продукт, который на сегодня является одним из самых узнаваемых на самом конкурентном для спиртных напитков рынке – в США⁵⁹.

Настрой лидера на долгую и тяжелую работу в кризис – всегда тонкая грань между оптимизмом и пессимизмом. Между уверенностью в том, что любые сложности преодолимы, если их мужественно преодолевать, и самоуверенностью, убежденностью, что сложности будут обходить стороной. Здравый смысл и история подсказывают, что чрезмерная самоуверенность – это проблема, но отсутствие веры в себя или таящийся в глубине страх прошлых неудач является еще большей проблемой. Известный профессиональный гольфист Ян Поултер, который в сердцах любителей гольфа завоевал то же место, что и Костя Цзю в сердцах наших любителей бокса, сказал как-то:

«Очень немногим гольфистам, занимающим верхние строки таблицы результатов, не хватает уверенности в себе. Меня часто ошибочно принимают за высокомерие, – но если вы не думаете, что вы справитесь, то вы не справитесь».

Поултер – единственный спортсмен, принимавший участие во всех восьми турнирах HSBC Champions, начиная с их основания в 2005 году в Шанхае. Конечно, неудачи случались и у него. Вот как он выразился о тяжелом для него периоде жизни, выиграв очередной турнир в Китае в 2012 году:

«Снова стать победителем – это так приятно. В моей карьере у меня был только один сезон без побед, и мне бы не хотелось повторять этот неудачный опыт» (интервью Я. Поултера на golfmir.ru).

Поултер справился со своим страхом неудачи, смог настроить себя на победу. А первый шаг, чтобы преодолеть препятствие, – это всегда шаг по изменению собственной психологии. Если вы спросите, можно ли подготовиться к кризису, то я отвечу – вы уже отчасти это делаете, если читаете эти строки! Вспомним уроки от Кости Цзю. Он не знает, какой ему предстоит бой. Ведь соперники тоже тщательно готовятся к нему. Часто он не знает, когда точно состоится бой. Иногда дату меняют. Он знает лишь то, что бой будет, и оттачивает свою технику. Необходимо обретение внутреннего ощущения уверенности в себе даже без представления о том, как сложится конкретная ситуация. В момент кризиса нужно действовать уже рефлекторно.

Примерно тот же взгляд на события, но уже в значительно более спокойном тоне, описывал мне Михаил Фридман. Он сравнил кризисные и докризисные времена с изменением погоды зимой и летом:

«Зимой ты ходишь в теплой одежде, а летом – в рубашке с короткими рукавами. Это же не значит, что ты по-разному живешь, ты просто поддерживаешь одну и ту же температуру, только разными способами. Летом тебе не нужно ходить в теплом пальто, а достаточно ходить в джинсах и в майке. А зимой нужно теплее одеться. Так вот кризис – это ровно то же самое. Такая же жизнь, просто понятно, что ситуация

⁵⁹ Американцы выпивают 80 % общемирового объема премиальной водки и половину всего производимого в мире премиального алкоголя.

ухудшается в экономике, и поэтому надо делать какие-то вещи, которые соответствуют этому этапу».

Теперь, когда понимание важности психологического настроя к действиям в кризис уже есть, поговорим о том, насколько важна управленческая команда. Правильный настрой на победу сделает вас и вашу компанию гибкими, позволит быстро сгруппироваться и при необходимости сменить план действий без изменения при этом вашей главной цели. Но в одиночку, конечно, вы ее не достигнете. Мобилизуйтесь сами и соберите свою команду.

Команда (Смените треуголку на пиратскую бандану)

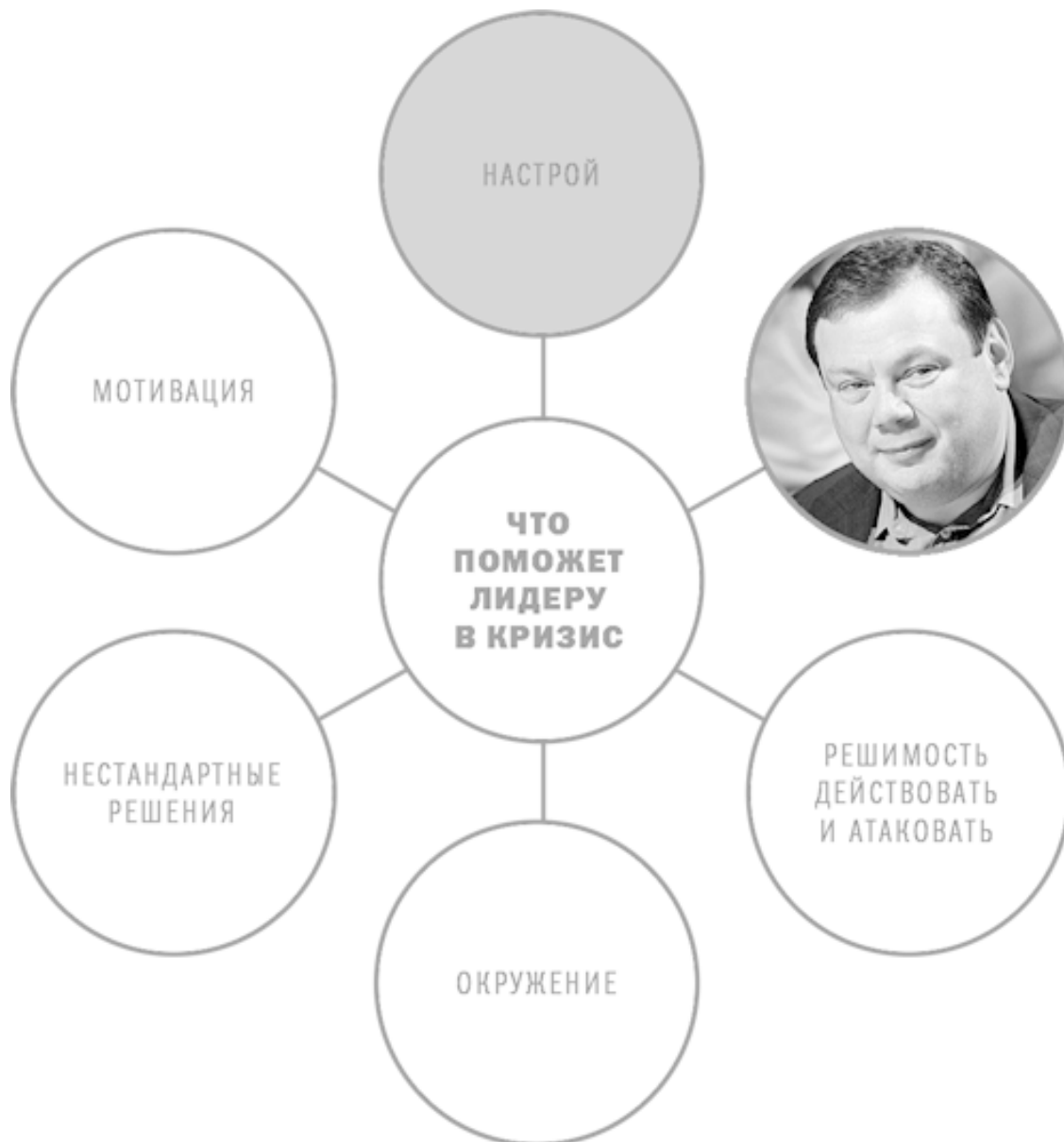
Побеждают люди с лучшими людьми.

Шелли Лазарус, бывший председатель и гендиректор Ogilvy & Mather

– Говорят, ты собираешь команду?

– Ну, раз говорят, видимо, так оно и есть.

«Пираты Карибского моря: На странных берегах». Реж. Роб Маршалл. The Walt Disney Company, 2011. Художественный фильм



Даже если вы не являетесь поклонником культового героя капитана Джека Воробья из серии фильмов о приключениях пиратов Карибского моря, то наверняка догадываетесь, чем отличается способ стать пиратом от обычного найма на работу. Пиратом становятся по воле случая, но отнюдь не случайно. Потенциальные кандидаты в пираты либо ищут удобного случая стать им, либо случай находит их, прячась за чередой весьма странных жизненных обстоятельств. А вот для обычного найма и продолжения карьеры нужны годы успешной работы,

track record, выслуга лет, хорошие рекомендации и много чего еще, что мы получаем заслуженно, но очень долго. Может быть, поэтому столь популярны фильмы про пиратов? Несложное устройство общества, где один, пусть самый коварный, жестокий, хитрый или удачливый, становится капитаном и разделяет со своей командой добытое богатство и успех по-братски, кажется нам более справедливым, чем сложно устроенная сеть корпоративной иерархии! Да, и еще у пиратов другая культура! Или, вернее, ее частичное отсутствие.

Culture eats strategy for breakfast (культура съедает стратегию на завтрак). Эта фраза принадлежит Питеру Друкеру, американскому экономисту, одному из самых заметных в прошлом веке теоретиков менеджмента. Я процитировал эти слова недавно в одной из своих статей в журнале Forbes, чтобы подчеркнуть, что любая стратегия, как и достижение самих целей, для которых, собственно, и разработана стратегия, невозможна без соответствующей корпоративной культуры.

Журнальная статья оказалась слишком мала, чтобы продемонстрировать, насколько глубоким является этот тезис теоретика бизнеса. Обманчивая легкость считывания нами термина «культура» маскирует исторически выстраданный подтекст ее роли. В начале этой главы, описывая события, происходившие на «Титанике», я косвенно отметил, что исполнительность команды поневоле усилила ошибочность шаблонного решения капитана лайнера. Но в 1912 году невозможно было представить иное. Большие компании, как и большие корабли, только входили в моду! Никто и не предвидел, что большой корабль может управляться иначе, как по ранее установленным правилам. В управлении господствовала идея строгой иерархии органов управления. Все было строго линейно. Большой корабль лишь увеличивал количество уровней управления. В помощь первому и второму помощникам капитана просто требовалось добавить третьего и четвертого, а если потребуются, то и пятого. Дух единоначалия в принятии *всех решений* сохранялся беспрекословно.

В бизнесе, как и на большом корабле, идея строгой иерархичности, или «вертикальности», управления набирала популярность. В 1914 году, через два года после гибели «Титаника», Фредерик Уинслоу Тейлор, которого теперь считают родоначальником научного менеджмента, соберет на своей лекции, посвященной производительности труда, 69 000 человек! Воистину, о такой популярности даже знаменитые рок-звезды сегодня могут только мечтать! На тот момент большинство рабочих в США, где и рождалась культура массового производства, составляли иммигранты. Они плохо говорили по-английски, часто вообще были неграмотны и мечтали поскорее скопить денег, чтобы уйти с ненавистной им фабрики в погоне за своей американской мечтой. «Текучка» на фабриках достигала 100%! Поэтому неудивительно, что представителям рабочих специальностей, «синим воротничкам», в то время отводилась лишь роль шестеренок в большом механизме. Они-то преимущественно и составляли третий класс пассажиров «Титаника». В первом и втором плыли их потенциальные работодатели, которым принадлежали перевозимые в трюме корабля новые машины и механизмы, на которых предстояло работать новым американцам.

Но вскоре выяснилось, что, как и реальным шестеренкам нужна смазка, так и отношения работников и менеджмента нуждаются в некоторой идеологии, подчеркивающей, что у менеджмента и рабочих одни цели. Без нее росло влияние профсоюзов и число забастовок. Но вскоре стремительный рост корпораций и расширение капитализма породило контркультурную научному менеджменту Фредерика Тейлора теорию человеческих отношений. Теоретический базис для нее обеспечили работы Элтона Мэйо. Суть новой теории сводилась к тому, что индустриальное общество оказалось очень ненадежной «фабрикой» именно из-за игнорирования социальных вопросов. Благодаря появлению и распространению новой теории к 60–70-м годам прошлого столетия достижение успеха и карьерный рост людей стали одной из существенных целей развития американских и европейских корпораций. В первой части книги я уже приводил примеры лидеров и корпораций, которые выиграла в кризис. Многие из новых

лидеров в докризисном прошлом сами были наемными работниками. Более того, гуманизация производственной сферы активно вовлекла в бизнес женщин. Правда, произошло это не столько по желанию мужчин, сколько под давлением набирающего популярность феминизма.

Одной из ярких женщин-руководителей той поры стала Шелли Лазарус. На протяжении 40 с лишним лет Шелли Лазарус занималась развитием бренда Ogilvy⁶⁰. Когда ее приняли на работу в 1971 году, женщин в этой отрасли почти не было. Тогда было немало умников пошутить над выбором, который сделал гуру рекламной индустрии Дэвид Огилви. Четверть века спустя она стала членом совета директоров таких компаний, как Merck, GE, Blackstone. Ее рекламное агентство Ogilvy работает сегодня с такими клиентами, как IBM, Ford, American Express, Unilever, Lenovo и Motorola. Этот успех стал возможным, поскольку Огилви и Лазарус были единомышленниками, а не просто начальником и подчиненной.

В общем, к 1970-м годам в США выросло целое поколение, не знакомое ни с Великой депрессией, ни с торговым дефицитом. Оно было лишено старых догм и стереотипов, воспринимало жизнь как нечто обладающее более глубоким смыслом, чем материальное богатство или научные цели. Новое поколение отошло от культуры конкурентного индивидуализма, логика которого была доведена до предела в формуле «в живых остаться должен только один»⁶¹. Конкурентные идеологии постепенно вышли на Западе из доверия, на первый план вышли сотрудничество и командная работа.

А как дела в наших краях? Приведу один, но очень характерный пример. В мартовский вечер 2015 года я и мой коллега Жорж Гоувейа приехали в офис одной из крупнейших в России и во всем мире горнорудных компаний для знакомства с генеральным директором. Нас проводили в переговорную комнату. Когда мы вошли, свет был выключен, и в темной комнате на фоне окна был виден силуэт человека. Мы включили свет. Человек оказался одним из заместителей гендиректора, который был также приглашен на встречу. Он был скромен, немногословен и как будто смущался от того, что находится в этой комнате. Он не знал цели встречи, ему сказали прийти, и поэтому он был с нами. Через минуту вошел второй заместитель, который был напористого и даже агрессивного характера. Он был противоположностью первого человека. Лексикон его переполняли нецензурные выкрики и, казалось, он был крайне недоволен. Однако он также был в этой комнате и не знал, почему он здесь находится. Как и первый посетитель, он пришел сюда, потому что его попросили присоединиться. В такой ситуации напряжения и неопределенности мы пытались поддерживать подобие беседы в ожидании появления самого генерального директора. Кроме того, учитывая присутствие моего англоязычного коллеги, был приглашен переводчик. «Напористый» заместитель генерального директора вышел из комнаты, чтобы разобраться в ситуации, и больше не вернулся.

Спустя 10 минут ожидания пришел сам генеральный директор. Вместо приветствия он сказал: «Вон отсюда». При этой фразе переводчик исчез словно тень, а «скромный» заместитель генерального директора, привстав из-за стола, застыл в нелепой позе с полусогнутыми ногами, оценивая, относилась ли эта фраза только к переводчику или также и к нему. В итоге, искоса смотря на генерального директора, он стал медленно удаляться из комнаты. Сцена эта была комична и вместе с тем печальна. Я впервые столкнулся с таким страхом подчиненных перед своим руководителем.

Чтобы подчеркнуть значимость приведенного мною примера, выскажу свою мысль предельно просто: в нашей стране вопросы корпоративной культуры крайне редко заботят акционеров и собственников, несмотря на то что именно она вносит неизмеримый вклад в эффективность компании.

⁶⁰ Вернее, брендов The Ogilvy Group, в которую входят агентства Ogilvy & Mather, OgilvyOne и другие.

⁶¹ Фраза из популярного в свое время художественного фильма и сериала «Горец».

Лидерский стиль может быть разным, но если команда находится в страхе и пытается лишь беспрекословно выполнять приказы капитана, то не может быть и речи об индивидуальной ответственности менеджеров, а значит, за все, включая эффективность компании, производительность труда и внедрение инноваций, отвечает один и тот же человек. Команда теряет способность доносить свою точку зрения и подвергать сомнению догмы. Сможет ли лидер без команды дойти туда, куда он хочет? И куда он дойдет с запуганной командой?

Эту нашу большую точку замечают все западные руководители, которым приходится работать в России⁶² или консультировать российских топ-менеджеров. Они прямо указывают на глубоко укоренившийся «бонапартизм» как на один из ключевых факторов, существенно снижающих эффективность наших компаний. Вспомнив в очередной раз «Титаник», добавлю, что стремление к абсолютному контролю над кораблем может погубить его целиком.

Билл Джордж, знаменитый руководитель Medtronic⁶³, как-то произнес: «Не нужно быть атлантом, стряхни мир со своих плечей». Генеральный директор вовсе не должен «держат весь мир на своих плечах». Если он делает это, то вряд ли добьется успеха для своей компании. Понять эту мысль нашим руководителям просто, а вот принять – нет. Хотя им уже давно пора снять устаревшую треуголку, сменить форменный сюртук на кожаную куртку и примерить пиратскую бандану.

Некоторое время тому назад за деловым обедом с генеральным директором одной крупной российской промышленной компании я и моя знакомая, работавшая советником по эффективности и стратегии, обсуждали самые первые шаги, которые нужно предпринять новому генеральному директору при вступлении в должность. Сошлись мы на том, что в первую очередь необходимо сформировать команду, которая сможет дополнить руководителя и закрыть его слабые места. Это универсальный подход, который действует как в кризис, так и в спокойные времена.

Кроме того, необходимо помнить, что корпоративная культура – своего рода генетический код компании, который может решить судьбу любой продуманной стратегии и лишить места самых опытных руководителей.

В марте 2005 года деловой мир США загудел как улей. Взбудоражило всех объявление в уважаемой газете The Wall Street Journal размером во всю страницу, призывавшее к отставке генерального директора всемирно известного банка Morgan Stanley. Объявление было оплачено когортой из восьми бывших руководителей банка. В число «бунтарей» входили даже экс-председатель и экс-президент, за что их скоро прозвали «восемь старых ворчунов». Их мишенью стал главный исполнительный директор (CEO) Филип Перселл. Уроженец Среднего Запада, он пришел к власти в организации в 1997 году после слияния Morgan Stanley с инвестиционной компанией Dean Witter Reynolds, где Перселл был руководителем. За восемь лет в качестве генерального директора Перселл пережил 50 %-ное снижение цен на акции банка (с момента их пика в 2000 году) и ряд громких правительственных и гражданских исков, омрачивших репутацию компании. Всего через несколько месяцев после объявления в газете Перселл был вынужден уйти в отставку, а «восемь старых ворчунов» выиграли свою битву.

Филип Перселл вполне мог бы избежать такого развития ситуации. В 2004 году, когда банк Morgan Stanley уже столкнулся с многочисленными проблемами, он мог уладить противоречия. И всего-то требовалось встретиться с трейдерами в торговом зале. К тому моменту

⁶² См. интервью генерального директора компании Ozon Дэни Перекальски, URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p18341/#ixzz4ZbSdfFAB>

⁶³ Билл Джордж – с 1991 по 2002 год CEO и председатель совета директоров компании Medtronic, мирового лидера в сфере медицинских технологий. За время его пребывания в должности рыночная капитализация Medtronic выросла с 1,1 до 60 млрд долларов. В настоящее время он преподает курс «Практический менеджмент» в Гарвардской школе бизнеса. Является членом совета директоров компаний Exxon Mobil, Goldman Sachs и Novartis. Входит в число 25 лучших бизнес-лидеров за последние 25 лет (по версии службы общественного вещания США).

команда лучше своего капитана разбиралась в тонкостях устройства бизнеса и могла предложить ему простые, но действенные способы решения проблем. Достаточно было бы нескольких совещаний со своей управленческой командой в демократическом «пиратском» стиле или мозговых штурмов с влиятельными руководителями (включая и бывшего президента Джона Мака), чтобы найти выход из сложившейся ситуации. Вместо этого он гордо уединился в своем кабинете, настроив против себя свою команду, которая сначала уволилась, а затем, объединившись, убедила совет директоров уволить самого Перселла.

С момента своего основания Morgan Stanley всегда был элитным предприятием. Руководствуясь девизом своего основателя, Джона Моргана-младшего – «Первоклассный бизнес в первоклассной обстановке» – компания представляла собой нечто большее, чем случайный успех. Она была пропитана уникальным духом, который казался священным для команды и для восьми подавших в отставку руководителей. Перселл даже не понял, что сам спровоцировал жестокую борьбу за доминирование между двумя конкурирующими группами: сторонниками единой коллегиальной меритократии, сохраняемой со времен Джона Моргана⁶⁴, и холодной, жесткой корпоративной моделью, где вся власть была сосредоточена только в его руках. Перселл проиграл, его место занял бывший президент банка Джон Мак.

Конечно, у лидера обязательно должна быть своя точка зрения, однако существование организации базируется не на индивидуальном подходе, а на командном. Лидер должен окружить себя теми людьми, к чьему мнению он будет прислушиваться. Точки зрения своих соратников он может разделить, отклонить или же использовать для корректировки своих собственных идей. Если же изолировать себя от своей команды, то смысл нанимать ее такой же, как завести роскошную библиотеку и не пользоваться ее книгами.

Кризис выявляет все слабые места, проявившиеся при построении команды. Кризис – это стресс-тест для генерального директора. Именно в кризис проявляется способность лидера вести за собой команду и достигать результатов. Почему одни руководители теряются и теряют свой курс во время кризиса, а другие нет? Страх перед неудачей, потерей своего статуса – самый прямой путь к этой неудаче и потере столь ценимого престижа. Заикленность на величии собственной персоны, как правило, приводит к попытке нейтрализовать в своем окружении любого, кто обладает теми или иными превосходящими лидера личными способностями.

Компания, внутри которой царит страх, не может собрать полноценную команду. Даже если сегодня она демонстрирует феноменальные финансовые результаты, все равно она не имеет шансов выиграть у «демократов». Руководитель такой компании воодушевлен, скорее, своими индивидуальными успехами и «тактико-техническими характеристиками», развешивает лавровые венки на стены своей «каюты». Он укрепляется в мысли, что именно индивидуалистический подход, позволивший ему добраться до кресла генерального директора, поможет ему и в будущем. И серьезно ошибается! Почему?

Лучший ответ я нашел в книге Эми Эдмондсон «Взаимодействие в команде». Она ссылается на Сидни Финкельстайна, профессора Школы бизнеса в Дартмутском колледже, который провел масштабное исследование крупных неудач более чем в 50 компаниях со всего мира и пришел к выводу, что чем выше должность менеджера, тем суровее психологическое и социальное наказание за любую его ошибку:

«Как ни странно, чем более высокий пост занимает человек в иерархии, тем чаще его перфекционизм сопряжен с поиском всяческих оправданий, и сильнее всего это у генеральных директоров. В одной организации, где мы проводили исследование, директор 45 минут рассказывал, кто виноват в том,

⁶⁴ Поразмышляйте холодным вечером о странностях связи пиратов и финансистов за рюмкой Captain Morgan – маркой рома, производимой британским концерном спиртных напитков Diageo. Она названа в честь английского пирата [Генри Моргана](#), однофамильца знаменитого банкира.

что его компания в кризисе. Чиновники, потребители, правительство, даже его заместители – кто угодно, только не он сам».

Выходит, что, достигнув высшего поста в корпоративной иерархии, руководитель больше всего желает оставить все как есть. Запечатлеть себя в момент триумфа. Но время не остановишь. Оно, как писал немецкий лауреат Нобелевской премии по литературе Генрих Бёлль, сочится упорно и терпеливо, двадцать четыре большие капли времени в сутки: кислота, разъедающая все на свете⁶⁵. Время пройдет и останется лишь то, о чем более всего заботился руководитель.

Склонным к самолюбованию горе-лидерам всегда будут противостоять те, кто день за днем вкладывает свою интеллектуальную, творческую и физическую энергию в развитие своей команды и своих преемников. На могильном камне Эндрю Карнеги, великого предпринимателя и бизнес-лидера, основателя U.S. Steel⁶⁶, написано: «Здесь лежит человек, который знал, как привлечь на свою службу людей, которые были лучше, чем он сам». При жизни Карнеги говорил:

«Вы развиваете людей так же, как намываете золото. Когда вы намываете золото, вы перелопачиваете тонны грязи, чтобы найти единственную унцию золота. Но, естественно, вы не ищете грязь – вы ищете золото».

Наличие команды, в которой люди чувствуют себя действительно востребованными и независимыми в принятии решений, но несущими за них ответственность, – это фундаментальное преимущество компании, ее «золотой запас».

Таким фундаментальным преимуществом и в кризисные, и в обычные времена обладает компания «Альфа-Групп», в которую входит «Альфа-Банк». Его глава, Михаил Фридман, считает, что при всей огромной роли лидера в таком патерналистском обществе, как наше, именно командная игра помогает *регулярно* одерживать победы. Чем больше бизнес, тем более сильной должна быть команда. Никакой лидер, каким бы великим и гениальным он ни был, не в состоянии долго заменить собой всю команду целиком. Краткосрочно – да, руководитель может быть сильнее, чем вся команда, есть такие яркие, гениальные, незаурядные люди. Но долгосрочно это невозможно. При «игре в долгую» коллектив, умело подобранный из правильных людей, всегда сильнее талантливого харизматичного человека, действующего в одиночку. По мнению Фридмана, команда – это правильное распределение ответственности, полномочий и прав принятия решений. Вот что он сам говорит о своей команде:

«Мы до сих пор друзья с моими партнерами, время вместе проводим. Мы еще друг другу как-то симпатичны вполне. Это действительно редкое явление. Почему? Да потому что мы как раз опирались всегда на очень ясные морально-этические принципы, помимо того, что своевременно писали документы, все обговаривали и прописывали. Начав с общезнания, с абсолютно другой жизни, и дойдя до сегодняшнего дня, мы с моими партнерами остаемся ценностно близкими людьми – с тем же Ханом, или с Кузьмичёвым, с которыми мы много лет работали, или с Петей [Авенон], который у нас в нескольких бизнесах тоже партнер. Это крайне важно, особенно в такой среде, как Россия, где ценности очень размыты».

⁶⁵ Точная цитата из книги Генриха Бёлля «Ирландский дневник»: «Все, что не было из камня, съедено дождем, солнцем, ветром – и еще временем, которое сочится упорно и терпеливо, двадцать четыре большие капли времени в сутки: кислота, разъедающая все на свете так же незаметно, как смирение...»

⁶⁶ Именно успех этой капиталистической компании, построившей в свое время крупнейший сталеплавильный завод в мире (в городе Гэри, штат Индиана), вдохновил в далекой Советской России людей на ударную комсомольскую стройку Магнитогорского металлургического комбината (ММК).

"Что хорошо, что плохо" здесь с регулярной последовательностью меняется. То, что было хорошо 10 лет назад, становится уже совсем не хорошо сейчас. Наличие четкой и ясно артикулированной системы ценностей в жизни вообще и в бизнесе в частности создает такой центр, я бы сказал, кристаллизации – вокруг тебя кристаллизуются люди. Несомненно, прежде всего по ценностному признаку: как-то находят подобное в себе и стремятся к этому четкому, ясному источнику определенных подходов к жизни и к бизнесу. Просто бизнес – рациональная основа для совместных действий, жизнь – более расплывчатая философская категория. Одним словом, наличие системы внутренних морально-нравственных норм, интегрированных в бизнес, – важнейший фактор успеха и в партнерстве, и во взаимоотношениях с сотрудниками, и во взаимоотношениях с другими компаниями. Постепенно эта система морально-нравственных императивов трансформируется в корпоративную культуру. Ведь в любой корпоративной культуре элемент личностных убеждений отцов-основателей этой структуры имеет огромное значение. Это касается не только бизнеса. В Америке, я думаю, отцы-основатели – Томас Джефферсон и прочие – сыграли фундаментальную роль в формировании американской национальной системы ценностей. 200 лет прошло, а все работает. Я считаю, что это важнейший фактор успеха. Важнейший» (интервью журналу «Сноб» – см.: URL: <https://snob.ru/selected/entry/99294>).

Командная атмосфера, а также установка, что любой вопрос подлежит обсуждению и дискуссии, создают условия для продуманных действий. Как утверждает Алексей Марей, управляющий директор «Альфа-Банка», он имеет право принятия окончательных решений, которые не будут обсуждаться. Но до этого момента он много раз будет обсуждать, выслушивать замечания. Именно такой подход задействует «мудрость толпы», как выразился автор одноименной книги Джеймс Шуровьески. Продукт коллективного усилия, а не индивидуального взгляда на ситуацию, отличает то, что всегда находится человек, имеющий право голоса. Он в любой момент может сказать: «Это все замечательно, но в жизни все может быть совершенно не так, может быть, даже хуже, и что мы тогда будем делать?» Крайне необходимо, чтобы он думал по-другому, чем лидер компании. Иначе, как вы понимаете, думает только кто-то один. Еще более важно, чтобы он имел возможность сказать о том, что думает.

В противном случае компания уподобляется индюшке из знаменитого примера, которым Нассим Николас Талеб иллюстрирует в своей книге «Черный лебедь» опасность доверяться прошлым тенденциям. Он приводит пример с индюшкой, которая набирает вес за 1000 дней. Затем ее убивают и подают к столу. Индюшки станут большими и жирными к 1000-му дню своей жизни и каждый день до этого момента они будут уверены, что все идет прекрасно. И никому из птиц в голову не придет, что они специально откормлены ко Дню благодарения.

Смысл происходящего заключается в последнем дне. Как древние греки говорили, что нельзя назвать жизнь человека счастливой, пока он жив, так и мы рассуждаем сегодня о «жизни» компаний. Накопленный опыт руководства становится как подспорьем, так и фактором риска. Важно помнить об этой ментальной ловушке. В России существует немало ярких и харизматичных руководителей, которые были вынуждены стремительно покинуть олимп своей профессиональной карьеры на «1001-й» день. Слишком очевидными стали их «достижения»: сильной команды нет, единомышленников нет, кризис только усилил разлад в команде, а все предыдущие индивидуальные успехи были достигнуты по большей части благодаря внешним обстоятельствам.

Многим не удастся справиться с обрушившимся на них успехом. Как только они начинают думать, что успех – это их личная заслуга, а не работа всей команды, то они становятся

частью серьезной проблемы для своей организации. Это тупиковый путь, который рано или поздно приводит к краху как организацию, которой руководит такой горе-лидер, так самого человека.

Одним из обязательных моментов во время интервьюирования, когда я подбираю кандидатуру на пост генерального директора, является рассказ кандидата о членах его управленческой команды. Мне важно понять, кого каждый из кандидатов готовит в качестве своего преемника. Реальность оказывается, увы, далеко не радужной. Не так уж много руководителей располагают внутри своих организаций готовыми претендентами на роль генерального директора. Иногда я слышу, что таких людей просто нет, а иногда – что генеральный директор не видит достойных кандидатов среди своих подчиненных. Вы можете себе представить подобную проблему в коллективе с «пиратской» культурой?

Скажем откровенно, что тот, кто подписывает контракт, часто просто ставит финальную точку в сделке. Она не значит, что именно он проработал все пункты договора. Значение командной работы как раз и проявляется в том, что ключевые решения руководителя, так или иначе принятые с опорой на различных людей в его коллективе, будут более качественными, чем решения, принятые им единолично. А что еще «производит» лидер, как не принятые им решения?

Питер Друкер говорил: «Мне кажется, самые эффективные лидеры никогда не говорят "я". И не из-за того, что они отучили себя говорить "я". Они не думают "я". Они думают "мы"; они думают "команда". Они понимают: их работа в том, чтобы сделать команду функционирующим организмом. Они не уклоняются от ответственности, но признание получают "мы". Именно так создается доверие, необходимое для решения задач».

Добавлю к сказанному, что доверие и удачная команда определяют успех организации. У профессионального коллектива всегда больше шансов справиться с «черным лебедем», чем у одного, пускай даже очень одаренного, человека. Осталась самая малость – определить, как собрать такой коллектив победителей. Не отпраиваться же в самом деле по тавернам, всецело положившись на волю случая.

Давайте доверимся главному корпоративному пирату – Стиву Джобсу. Он частенько мотивировал своих людей фразой: «Лучше быть пиратом, чем служить на флоте». Так он хотел привить своей команде бунтарский дух. Он хотел, чтобы его сотрудники, прежде всего, гордились своей работой и никогда не стеснялись... «украсть что-то чужое». Глава Apple Стив Джобс оценивал своих людей... в буквах, в духе взвешивающего риски инвестора из хеджфонда. Он набирал в свою компанию только первосортных специалистов – специалистов категории А. Расшифровывал он это так:

«В нашей отрасли различие существует, как и во многих других. Среди таксистов на Манхэттене есть худшие и лучшие; разница между ними может быть 2:1. В нашей отрасли разница 100:1 или даже больше. Таким образом, я понял, что во всем, чем я занимаюсь, нужно всегда искать лучших в мире» (А. Лашински).

Более подробную «расшифровку» этой мысли Джобса я нашел в книге Уолтера Айзексона, целиком посвященной Стиву. Айзексон пишет, что, по утверждению Джобса, разница между лучшим и средним сотрудником составляет 30 % или около того. Наиболее удачный полет на самолете или особенно вкусный ужин будет на 30 % лучше, чем обычно. Вернувшись в Apple, Стив стремился, чтобы процесс найма именно лучших сотрудников затрагивал все отделы. Его ролевой моделью был Роберт Оппенгеймер. Стив восхищался тем, каких людей Оппенгеймер отбирал для создания атомной бомбы. Стив считал, что ему далеко до него, но мечтал о чем-то подобном. (У. Айзексон. «Стив Джобс»).

Эрик Шмидт, глава компании Google, тоже мыслит в духе Стива Джобса. Он развил идею «буквенной» оценки людей на основании своих практических наблюдений из жизни:

«Лучшие сотрудники подобны стаду: они склонны следовать друг за другом. Заполучите нескольких таких – и вы гарантированно получите еще группу людей, пришедших вслед за ними. Этот «стадный эффект» – обоюдосторонний: в то время как сотрудники А склонны нанимать сотрудников А, сотрудники Б нанимают не только сотрудников Б, но также В и Г. Поэтому, если вы нарушаете стандарты или допускаете ошибку, нанимая кандидата Б, довольно скоро в вашей компании появятся сотрудники Б, В и даже Г» (Э. Шмидт, Дж. Розенберг).

В общем, я советую поскорее сменить треуголку корпоративного Бонапарта на пиратскую бандану, поскольку (перефразируя Шелли Лазарус) гарантированно побеждают те лидеры, кто смог сформировать команду *только* из людей категории А, готовых в любой момент пойти на абордаж.

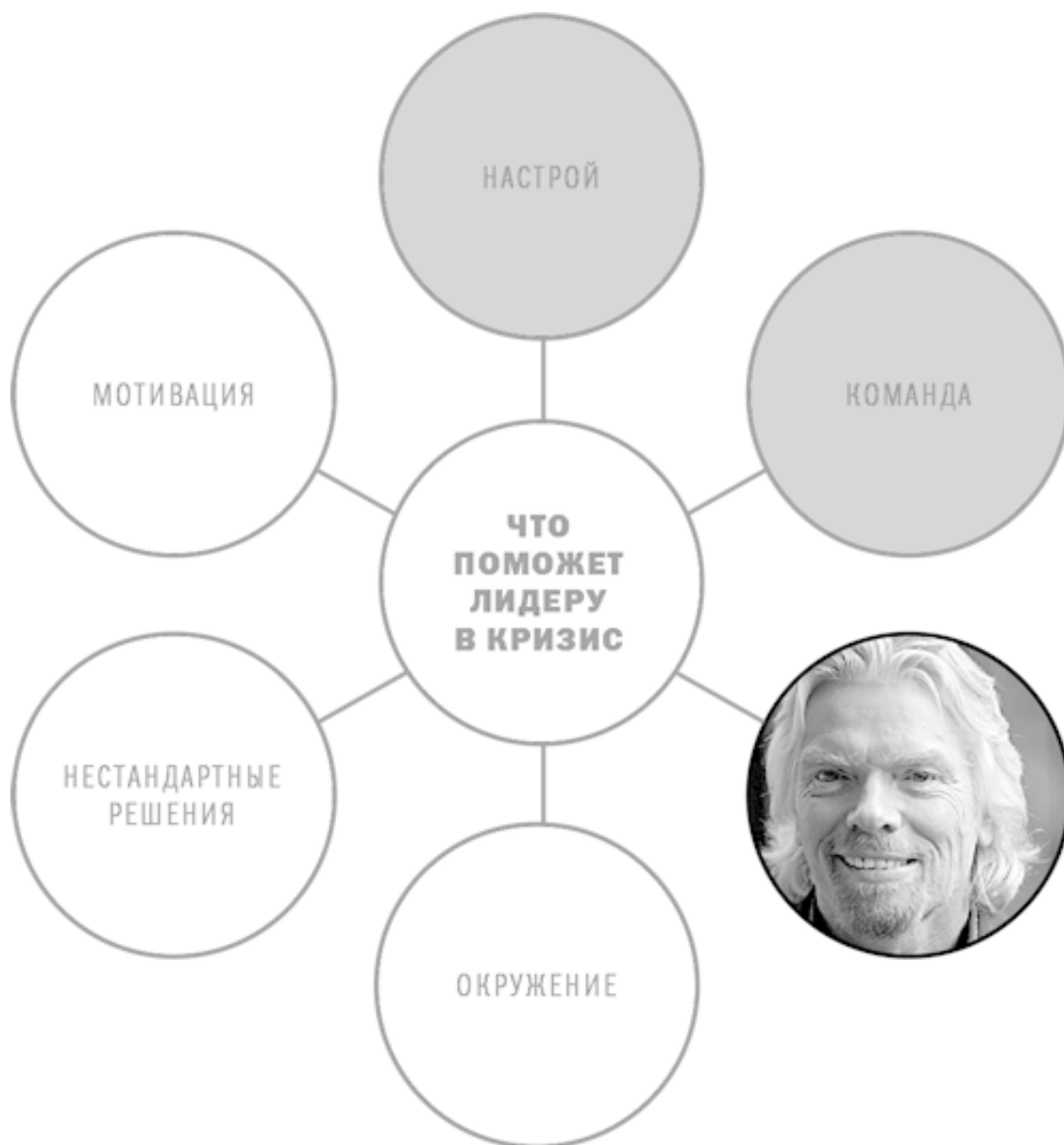
Решимость действовать (Атакуйте первым)

Хватит ли у вас смелости, чтобы сделать свой ход? Интеллектуальное умничанье – это одно, это может сделать любой, нажать на курок – совсем другое. У вас должна быть недюжинная закалка, чтобы взглянуть на мир как можно более объективно, тщательно все обдумать и действовать на основе увиденного и обдуманного.

Рэм Чаран. «Преимущество атакующего»

Если вы идете сквозь ад, продолжайте идти.

Уинстон Черчилль



Согласитесь, что будет довольно странно, если вы поднимете над своим кораблем черный флаг, соберете команду из самых отпетых сорвиголов, но так и не займетесь, собственно, главным пиратским делом – не предпримете рискованную попытку быстрее разбогатеть. В кризисные времена в корпоративном мире, конечно, используют куда более благопристойную

лексику – приобрести акции компании-конкурента, неожиданно выпустить на рынок инновационный продукт и т. п. Спустя время, правда, выяснится, что оформленная впопыхах сделка была не очень-то «чистой» или ваш инновационный продукт дал соперникам массу оснований подать на вашу компанию в суд, обвиняя вас в нарушении патентов или нечестной конкуренции. Но это не меняет сути дела. Все ваши приготовления в это время были направлены на ведение жесткой конкурентной игры, она не может быть иной в тяжелые времена, вы ее уже ведете и атакуете первым.

Стать победителем в кризис – значит и действовать как победитель. Исход дела решает наличие агрессивного мышления, готовность бороться до конца, неуступчивость, которая проявляется в том, что вы никогда не согласитесь на «почетное» второе место, отвергая саму альтернативу как таковую. Не каждый руководитель обладает внутренним стержнем, чтобы играть в жесткую бизнес-игру. Поэтому в кризис вы либо победитель, обладающий достаточной выносливостью, чтобы довести дело до конца, либо проигравший. Мировая история усеяна скелетами некогда живых компаний, которые не выдержали гонки, до срока сошли с дистанции, поскольку управлялись в формате «может, и не лучший, зато хороший».

Российский бизнес не исключение из этого правила. Во время беседы с владельцем группы компаний «Сумма» Зиявудином Магомедовым я затронул тему кризиса и того момента, который заставляет иной раз радикально пересмотреть взгляды и приемы в привычной бизнес-среде.

Зиявудин рассказал, как в 1998 году ему пришлось в буквальном смысле спасать крупный банк:

«Все силы были брошены на то, чтобы удовлетворить требования вкладчиков. И это было сделано. Но можно сказать, что в начале 1999 года я начал бизнес практически с нуля».

Тогда кризис в компании Магомедов смог преодолеть благодаря скорости и тому, что он назвал «эджайл-подходом». В 1998 году многие крупные банки России «ушли под воду». Динамичная среда требовала решительности и скорости принятия решений. Выражаясь словами Джурека, требовалось найти источник силы и воли, чтобы бежать быстрее.

«Автономный стиль принятия решений, когда я быстро сам принимал решения, создал мобильные команды», – вот что помогло компании Магомедова остаться на плаву в непростой ситуации.

Его стратегия была такой же простой и эффективной, как и у марафонца Джурека:

«Все, что тогда быстро развивалось, – развивалось благодаря быстро принимаемым решениям. Это то, что я называю "эджайл", или быстрая приспособляемость в высококонкурентной среде, – классический пример внешней стрессовой ситуации, которая формирует фокус на том, что за все ответствен ты. Вся моя стратегия принятия решений по выходу из кризиса зиждется на двух вещах. Первое – на профессионализме команды, что обеспечивает эффективность решений, при этом лояльность вторична и важна лишь в комбинации. Я пытаюсь из компетентных людей сделать лояльных, а не наоборот. Второе – на честных и справедливых отношениях в команде. Без эффективности не выжить в кризисное время, но если эффективным решением является решение о том, чтобы бросить компанию, ее обанкротить и заполучить вновь, то для меня это сложное решение. Я предпочту использовать другие активы и не банкротить. Вот такая дихотомия в моем случае!»

Старший советник BCG Джордж Сток и бывший вице-президент BCG Роб Лаченор утверждают в своей книге «Hardball: Are You Playing to Play or Playing to Win», что «хорошие парни» и «успешные бизнес-лидеры» живут в совсем разных мирах. Авторы считают, что есть что-то «животное», инстинктивное, что и формирует два базовых выбора для лидера в кризисные моменты: быть хищником или стать жертвой.

Согласно одной из версий, «Титаник» затонул после торпедирования немецкой подводной лодкой. Версия возникла несколькими годами позже катастрофы, поскольку через два года, в 1914 году, началась Первая мировая война, а вместе с ней война вторглась в стихию, в которой раньше масштабные военные действия не велись – в подводный мир. Подлинный исторический факт: в 1918 году судно «Карпатия», благодаря помощи которого удалось спасти уцелевших пассажиров «Титаника», отправилось на дно после торпедной атаки немецкой подводной лодки. Поскольку многие свидетели гибели «Титаника» отмечали страшный грохот незадолго до того, как лайнер ушел под воду (специалисты говорят о взрыве котлов, в которые попала холодная морская вода), то фантазия исследователей объяснила шум взрывом «невидимой торпеды».

Фантазия фантазией, но знаете ли вы, кому принадлежит рекорд по числу и дедвейту потопленных кораблей? Уверен, что имя Лотар фон Арно де ла Перьер известно мало кому из читателей. А ведь его подводная лодка U-35 за 19 боевых походов с 1914 по 1918 год потопила 226 кораблей, при этом общий тоннаж отправленных на дно составил 575 387 тонн. Этот рекорд не побит до сих пор, хотя мы говорим даже не о событиях Второй⁶⁷, а о временах Первой мировой войны! При этом самый смертоносный корабль оказался просто вычеркнут из морской истории. О подлодке и ее капитане не снимают фильмов, не пишут книг и не выпускают передач на канале «Дискавери». О самом наличии такого факта старательно забывают все западные историки, поскольку топили в основном английских, итальянских и французских солдат и офицеров, которые (как победители в мировой войне) не простили немцам этого позорного факта. U-35 отправляла на дно не только транспортные корабли союзников, но и тех, кто пытался найти и утопить саму подлодку.

В то время союзники применяли для борьбы с немецкими лодками многочисленные технические новинки⁶⁸. «Пиратский» экипаж де ла Перьера состоял всего из 35 человек, которые плавали на «стандартной» посудине того времени. Построенная в 1914 году, подлодка U-35 могла погружаться лишь на очень короткое время. Большинство атак подлодка совершила с надводного положения, поскольку погружение в те годы рассматривалось лишь как тактический маневр, позволявший на время «исчезнуть» из вида противника. Гидролокации и нормальной радиосвязи⁶⁹ на лодке не было. Условия обитания экипажа больше напоминали ад. Душ моряки принимали на верхней палубе, питались всухомятку. Однако за 19 походов выпустили 3000 снарядов и 74 торпеды! А самому капитан-лейтенанту де ла Перьеру после войны не было предъявлено никаких претензий⁷⁰, поскольку спасательные шлюпки его экипаж не расстреливал, военных преступлений не совершал, а все потопленные «транспорты» по законам

⁶⁷ Самой результативной подлодкой Второй мировой, U-48 (тоже немецкой), удалось потопить «всего лишь» 51 транспорт и один боевой корабль суммарным тоннажем 308 000 тонн.

⁶⁸ Использовались сетевые заграждения с электрической сигнализацией о прошедшей сквозь них подлодке, активно действовали патрульные гидросамолеты, шумопеленгаторы, глубинные бомбы различных конструкций, активно использовались крейсера-ловушки, жертвами которых стали три немецких лодки – близнеца U-35. Большое количество немецких подводных лодок было торпедировано, еще больше «накрыто» с воздуха.

⁶⁹ В надводном положении применялся радиотелеграф со складной антенной.

⁷⁰ Де ла Перьер всегда действовал в рамках призового права: судно останавливалось предупредительным выстрелом, досматривалось, при наличии запрещенных грузов весь экипаж эвакуировался на шлюпках в направлении берега, а судно уходило на дно в результате артиллерийского огня или подрыва специальными зарядами. Такое поведение принесло ему уважение со стороны британцев, и де ла Перьер, в отличие от многих менее результативных своих коллег, не был включен Великобританией в список военных преступников.

войны были добычей U-35. Почему же подлодка и ее капитан были столь удачливы? Исторических фактов немного. Я думаю, что капитан действовал в стиле «или хищник, или жертва». Мы ведь можем только строить версии. Поэтому моя будет не хуже других.

Во-первых, алгоритм действий капитана был очень прост. Если цель не найдена, то ее нужно найти, а если найдена, то ее нужно уничтожить. Никаких заумных стратегий, многоходовых операций и секретных указаний из центра. Лодка просто курсировала в местах оживленного судоходства, в основном в западной части Средиземного моря (у побережья Франции и Италии), топила не только «беззащитные» военные транспорты. Ею были отправлены на дно четыре крейсера, эсминец, два сторожевых корабля и пара специально посланных за ней судовоходников. Стратегия капитана не знала исключений. В своей отчаянной браваде он и его люди были, скорее, пиратами, а не военными моряками, выполняющими четко поставленные кем-то цели.

Во-вторых, я думаю, что де ла Перьер смог сделать нудную ежедневную морскую работу для своей команды чем-то похожей на спорт или соревнование. Это то, что сегодня называется вовлечением персонала или геймофикацией. Как-то так: «Ребята, в прошлом походе мы потопили немало, но давайте в этом отправим на дно на две посуды больше, да еще и эсминец в придачу!» Трудные задачи часто мотивируют людей на работу с максимальной отдачей. Похоже, что де ла Перьер был явно не лишен педагогического таланта. Частично мою версию подтверждает его дальнейшая биография. С 1932 по 1938 год он работал преподавателем в военно-морской академии в Турции. Погиб он в авиакатастрофе в феврале 1941 года при взлете с аэродрома Ле-Бурже после переговоров с французским коллаборационным правительством Виши. Воздушная стихия определенно была не его средой.

Вспоминая имена руководителей, чьи поступки ассоциируются со столь же агрессивными действиями, драматическими достижениями и успехами, можно утверждать, что это люди с похожим характером. Рой Ваджелос из Merck, Джек Уэлч из GE, Стив Джобс из Apple, Серджио Маркионне из Fiat, Олег Дерипаска из «РУСАЛа», Карлос Гон из Renault Nissan, Айван Глазенберг из Glenscore, Сергей Галицкий из «Магнита» являются настоящими лидерами. Они стоят за штурвалом своих компаний для того, чтобы побеждать даже там, где другие не видят ни единого шанса.

Бизнес должен стремиться к решающим победам, выигрывать точными нокаутами и нокаутами, а не просто по набранным очкам. Хотя жесткая игра – это не столько попытка сокрушить своих противников, сколько умение использовать их уязвимость. Если в компании изначально заложено конкурентное мышление, то ее сотрудники будут понимать, что организация, не нарушая моральных и этических принципов, тем не менее играет на победу. Стремление к «чистой» победе создает особую рабочую среду, в которой преобладают подлинные человеческие эмоции: подлинная радость за результаты, удовлетворение от проделанной работы и мотивация на дальнейший успех.

Потребность в жесткой конкуренции вполне естественна для человеческого общества, а тем более для бизнеса. В начале 80-х годов прошлого столетия, используя свои сильные стороны и слабые стороны противников, японские автопроизводители обошли почивавших на лаврах американских конкурентов (тех же GM и Chrysler), захватив непривлекательные для американцев рынки субкомпактных и компактных автомобилей. Возникшая репутация производителей надежного, экономичного и доступного продукта позволила им, завоевав лояльность покупателей в одной нише, перейти в другие, вытеснив своих конкурентов уже в привлекательных сегментах минивэнов и премиальных марок.

В бизнесе под «торпедной атакой» чаще всего понимают наступательную маркетинговую стратегию конкурента, которую он предпринимает, воспользовавшись кризисом как лучшим временем для атаки. Наступательная маркетинговая стратегия – это известная концепция

Джека Траута, вернее, та форма, в которой он обычно преподносит свою идею позиционирования.

Современные менеджеры и маркетологи уже не обращают на нее внимание, так как считают ее слишком простой. Им по душе усложненные и заумные стратегии. Но магическая эффективность простоты в кризис каждый раз напоминает всему миру о том, что порой для победы достаточно прибегнуть к выполнению совершенно простых и тривиальных действий.

Что же отличает лидеров, идущих на сознательный риск в момент кризиса? Безрассудная отвага? Но ведь столкновение «лоб в лоб» или борьба на истощение ни к чему хорошему не приведет. Рэм Чаран считает, что это несколько другое качество – острота восприятия, которая помогает увидеть ситуацию глубже и тоньше, чем ее видят конкуренты, и обдумать ее развитие еще до того, как другие приступили к анализу. В тот момент, когда другие только задумываются, – вы действуете. Рэм Чаран убежден, что острота восприятия – приобретаемое качество, которое можно выработать.

Говард Бехар (экс-глава Starbucks) приводит в своей книге «Дело не в кофе», посвященной корпоративной культуре компании Starbucks, пример мышления в спорте, во многом сходный с мышлением в бизнесе. Он рассуждает о бегуне, который участвовал в забеге на 100 ярдов, но пробежал 95 и выдохся. Осталось всего пять ярдов, но он их так и не преодолел. В результате все его предыдущие усилия оказались напрасными. Серьезные бегуны видят перед собой дистанцию в 110 ярдов – потому-то во время состязания их никто не может обогнать до самого финиша. Этот принцип применим к любой нашей деятельности.

Японские автоконцерны видели на рынке США свою «дистанцию в 110 ярдов», несмотря на то что место королей автопрома прочно занимали американские корпорации. Японские компании решили принять вызов вопреки колоссальному сопротивлению со стороны автоконцернов США, поскольку исходили из того, что если их продукт понравится потребителям, то успех на рынке будет, скорее, напоминать забег на длинную дистанцию, где нужна выносливость, чем бег на стометровку. Не побоявшись начать атаку на чужом рынке с помощью недорогих автомобилей, конечной целью они поставили себе более дорогой сегмент рынка. Первая победа не стала поводом для эйфории. Японцы усилили атаку, понимая, что американские конкуренты уже сбились с ритма и банально не смогут удержать свои позиции в сознании американских потребителей.

Корпорация Walmart – еще один прекрасный пример классического «жесткого игрока». Ее действия на грани фола в свое время даже вызвали обвинения в том, что она «сокрушает» все, что находится в ее поле зрения. Метод крупнейшего глобального ритейлера стал «классикой жанра», Walmart неоднократно использовала низкие цены как оружие массового поражения, чтобы занять доминантную позицию благодаря гигантским объемам закупок. Но даже позиции Walmart часто и безуспешно атакуют в конкретных рыночных нишах. Стоит лишь на время потерять темп, как конкуренты тут же почувствуют, что лидер рынка стал уязвим для атак, обленился и поживает на лаврах. А значит, самое время проверить «чемпиона», идеальное время для тех, кто готов пойти на риск, чтобы занять нишу за счет расслабившегося лидера.

Иной раз самый невыгодный момент оказывается лучшей возможностью для атаки. Последовавшая после событий 11 сентября 2001 года неделя казалась самым неподходящим моментом для любой маркетинговой кампании. Но именно в это время GM запустила свою агрессивную программу финансирования с «нулевой» процентной ставкой. На компанию обрушился шквал критики, утверждавшей, что это последний аргумент автогиганта в борьбе за выживание. А покупатели отреагировали на столь агрессивное предложение активным спросом, за которым последовал взлет продаж. И теперь уже со стороны основных конкурентов – Ford и Chrysler – последовали аналогичные маркетинговые кампании. Но GM уже оторвалась от них и оказалась на гребне волны в борьбе за покупателя.

Секрет успеха GM заключался в том, что, пока другие «переводили дух», она первой на рынке запустила продукт. Готовность рискнуть, когда все вокруг убеждены, что нулевая процентная ставка изначально провальная идея – это не безрассудство. Это хорошо просчитанный риск. Продажи автомобилей и так катились вниз, изменить тренд могло только новое и нестандартное решение. Решившись использовать преимущество первопроходца в жесткой игре, GM не могла проиграть – терять было особо нечего.

Frito-Lay, монополист рынка снежков в середине 90-х годов XX века внезапно был атакован нишевым конкурентом Eagle, которого создали в пивном гиганте Anheuser-Busch. Eagle удалось даже на время занять доминирующую позицию в сегменте соленых снежков. Хотя Frito-Lay оставался лидером отрасли, генеральный директор компании Энрико Роджер (впоследствии председатель и генеральный директор PepsiCo) принял угрозу со всей серьезностью и ответил на вызов конкурента улучшением качества своей продукции, существенным сокращением издержек производства и изменениями в системе дистрибуции. Но главную атаку Энрико Роджер провел в наиболее уязвимой для Eagle области – супермаркетах. Он вложил в умы своих сотрудников мысль, что ведет самую настоящую войну с Eagle. Eagle не выдержала агрессивного контрнаступления, а Anheuser-Busch была вынуждена закрыть свое снежковое подразделение.

Еще примеры? Пожалуйста! Где-то в 80-х годах ресторан Burger King не погнушался разместить свой баннер с надписью «Почувствуй вкус, а не привкус» недалеко от входа в ресторан конкурента, McDonald's. На баннере был изображен большой гамбургер и присутствовал стрелочный указатель в сторону ресторана Burger King. За ним последовала откровенно провокационная рекламная кампания. В рекламном ролике юная актриса ела бургер от Burger King и утверждала, что в нем на 20 % больше мяса, нежели в аналогичном продукте от McDonald's. Представители конкурента были вынуждены подать в суд не только на Burger King, но и на рекламное агентство, разработавшее сценарий для ролика, и даже на актрису.

Постоянно вносят свой вклад в копилку острой конкурентной борьбы и наши маркетологи. Мне вспоминается рекламный кулинарный поединок между компаниями Unilever и Nestle. Бульонный бренд Maggi компании Nestle известен на российском рынке как один из самых успешных. В начале 2011 года Unilever выпустила в телеэфир свой ролик с рекламой бренда Knorr, в котором дважды упоминалось о том, что готовить необходимо без магии. Рекламный слоган гласил: «Настоящий суп. Никакой магии». В июне 2011 года Nestle даже подала на Unilever в суд, но арбитражный суд Москвы отказался признать претензии, и успешную рекламу «крутили» весь 2011 год. Unilever и сейчас продолжает провоцировать Nestle.

К подобным маркетинговым стратегиям охотно прибегают высокотехнологичные компании, например Samsung и Apple. Обе компании всегда выбирают крайне агрессивную наступательную тактику. Например, после выпуска iPhone 4 Apple стал объектом критики из-за перебоев связи, возникавших вследствие неудачной конструкции антенны. Позднее без шума и пыли Стив Джобс уволил топ-менеджера, отвечавшего за ее разработку. Однако, как только новость об этой неудаче извечного соперника стала общедоступной, Samsung предложила европейскому рынку целую линейку Galaxy S. Технологическая новинка была бесплатно разослана самым известным английским блогерам, которые больше других писали о недочетах iPhone 4. Одновременно с этим Samsung запустила рекламную поддержку Galaxy S, используя вместо букв LL в слове Hello значки связи, подчеркивая преимущество над конкурентом. В целом Samsung удалось продвижение своей продукции за счет использования временных недостатков фирмы-конкурента.

Первые шаги известного предпринимателя Джеффа Безоса на поприще книжной онлайн-торговли были очень трудными. Компания сэкономила буквально на всем. У нее не было даже собственного принтера, выручал копировальный центр неподалеку от офиса. Офис тоже был

весьма условный, поэтому встречи проводили... у конкурента – в ближайшей кофейне внутри книжного магазина Barnes & Noble.

Хотя компания Безоса не имела расходов на рекламу в первый год своего существования, слава ее выросла. Как Безосу это удалось? Благодаря блестящей маркетинговой стратегии – Безос нанял несколько человек, чтобы они ходили у магазинов Barnes & Noble с плакатами. На них был написан слоган: «Не нашли книгу, которую искали?», и далее был указан интернет-адрес: amazon.com. Так весть об Amazon распространялась в офлайне. Затем влиятельный в то время Netscape разместил ссылку на сайт компании в разделе «Что нового?». После этого его примеру последовали и другие. И еще! Безос специально выбрал для своей компании имя, начинающееся на первую букву «А». Благодаря этому Amazon всегда был в начале любого списка. Через год Amazon продавал уже 100 книг в час.

Сильнее всего последствия прямых маркетинговых атак в кризисные времена сказываются на сфере финансовых услуг. В 1994 году обанкротились три из десяти основных банков Бразилии. К 2000 году из десяти ведущих банков страны пять были новичками. А вот активы десяти самых крупных иностранных банков в Бразилии выросли с нуля до 63 млрд долларов (13 % всех банковских активов)⁷¹.

В России происходило примерно то же самое: пять из десяти банков, которые в 1996 году считались крупнейшими, разорились к 2001 году, а небольшие банки, агрессивно привлекая вкладчиков из разорявшихся банков за счет телерекламы (например, нынешний «Альфа-Банк»), выросли и превратились в сегодняшние крупнейшие финансовые институты страны. Эта ситуация частенько повторяется в банковской сфере разных стран.

Когда небольшие местные компании попадают в шторм очередного локального кризиса, их всегда стремятся прибрать к рукам более крупные иностранные конкуренты. Так, до 1997 года весь цемент в Юго-Восточной Азии производили только местные предприятия. А сегодня большая их часть принадлежит иностранным компаниям.

Швейцарский цементный гигант Holcim стал одним из сильнейших игроков на этом рынке. Почти 10 лет концерн думал о расширении своего бизнеса в Азии. В кризис 1997 года Holcim купил крупные пакеты акций цементных компаний в Таиланде (Siam City Cement), на Филиппинах (Alsons Cement и Union Cement) и в Индонезии (PT Semen Cibinong). Управленческая команда этих предприятий и совет директоров были сменены. А затем Holcim превратила довольно слабые, даже по местным меркам, компании в лидеров рынка. Так, рыночная капитализация Siam City Cement после смены собственника за три года возросла в пять раз (Barton D., Newell R., Wilson G. *Dangerous Markets: Managing in Financial Crises*).

Казалось бы, наиболее логичным в период финансовой нестабильности является решение отложить новые сделки до лучших времен. Но практика наиболее успешных компаний доказывает обратное. Бизнес-гуру Рэм Чаран в своей последней книге «Преимущество атакующего» отмечает важность для менеджеров компании своеобразного запала – решимости атаковать. Он пишет, что даже самые лучшие стратегические мыслители могут быть слабы в нападении, если им не хватает мужества, чтобы двигаться в условиях неопределенности. Чаран уверен, что атака практически всегда требует принятия мер до того, как сформируется кристально ясная картина всех факторов успеха. Поэтому двигаться вперед следует даже тогда, когда некоторые вещи видятся нечетко. В любом случае вы будете корректировать свой путь по ходу движения. Это и есть мышление атакующего для продвижения вперед и создания неопределенности для других.

Опытные бизнесмены знают это. С августа по декабрь 1997 года, по мере распространения финансового хаоса, затронувшего всю Азию, за исключением Японии, в регионе было

⁷¹ К этому времени банки с иностранным участием контролировали уже почти 30 % всего банковского сектора Бразилии – 133 млрд долларов банковских активов.

совершено 400 сделок на 35 млрд долларов, а рост по сравнению с тем же периодом годом ранее составил более 200 %!

Ричард Брэнсон, успешный британский предприниматель и основатель корпорации Virgin Group, раскрывает свою психологическую установку, помогающую его компании добиваться успеха:

«Как предприниматель вы должны очень быстро осознать, что не существует такой вещи, как провал. Если обратиться к опыту Virgin, то становится видно, что наша способность быстро приспосабливаться к изменениям помогала смягчать последствия неудач. Нужно уметь быстро признавать, что возникли проблемы, и либо менять курс, либо сворачивать бизнес. Мы руководим нашей компанией рационально и малыми силами. У нас минимум волокиты и, безусловно, нет никакой бюрократии. Мы принимаем и претворяем в жизнь решения быстро – обычно еще до того, как наши конкуренты на рынке проведут свое пятое совещание по данному вопросу».

Решительность и скорость принятия решений в бизнесе крайне важны для успеха. В офисе венчурного фонда Fast Lane Ventures, выпекающего интернет-стартапы⁷² за 50 дней, на стене крупными буквами написано слово «SPEED». Эрик Шмидт⁷³ доходчиво поясняет важность быстрого подхода на примере инновации компании Google – очков Google Glass (легкий мобильный компьютер, который можно носить на себе как солнцезащитные очки). Он утверждает, что создание цифрового прототипа, его распечатка на 3D-принтере и корректировка дизайна прототипа очков заняли всего 90 минут.

Для Эрика Шмидта ориентирование на быструю отдачу – безусловный императив. Вот характерное для Эрика высказывание из книги Бена Касночи и Рида Хоффмана, которое выделяет его как последовательного и весьма удачливого инвестора:

«Избавляйтесь от сорняков. Идите туда, где есть быстрый рост, потому что быстрый рост создает все возможности». Это был прекрасный совет: работайте на рынке, где есть естественный импульс к росту. Оседлайте большую волну» (Р. Хоффман, Б. Касноча).

Робин Шарма, бизнес-мыслитель и автор притчи-бестселлера «Монах, который продал свой "Феррари"», посвященного теме лидерства, считает, что успешная и быстрая реализация идеи важнее самой идеи. С ним трудно не согласиться: в большинстве компаний рождаются десятки отличных идей, но какая часть из них появляется затем на рынке? Это даже не десятки процентов. Выработать идею это лишь полдела, успешной она станет тогда, когда в нее поверят и воплотят в жизнь максимально быстро.

Председатель правления Сбербанка Герман Греф тоже является сторонником концепции «эджайл-управления». Идея о том, что, пока компания тратит несколько лет на реализацию мегамасштабных проектов, они станут неактуальными, нашла у него живой отклик. Реальным примером из его собственной практики Греф считает развитие информационной системы своего банка. Ее внедрение началось в Сбербанке в 2011 году и завершилось только в 2015-м. Но после ее запуска Греф публично заявил, что она уже устарела⁷⁴. «Эджайл-подход» означает, что в нынешних условиях вместо одного мегапроекта большой эффект обеспечит запуск сотен

⁷² Наиболее известные из них интернет-компании – Sapato и Heverest.

⁷³ Эрик Эмерсон Шмидт – председатель совета директоров компании Alphabet. Член совета по науке и технологиям при президенте США.

⁷⁴ «Мы очень сильно гордились своей программой централизации ИТ-систем, тем, как мы серьезно продвинулись за последние годы, инвестировали колоссальные деньги. Это был самый крупный и быстрый проект централизации ИТ-инфраструктуры в мире. Но, как только мы построили наш супердатацентр, все закончили, мы пришли к выводу, что мы абсолютно неконкурентоспособны», – признал глава Сбербанка в январе 2016 года.

небольших. Несколько самых успешных из них и создадут необходимое на рынке конкурентное преимущество для компании.

У компании Qiwi, занимающейся электронными платежами, нет четко артикулируемой долгосрочной стратегии, но есть видение того, как компания должна развиваться. Гендиректор и сооснователь компании Сергей Солонин рассказывал мне, что несколько лет назад в компании решили нанять консультантов для разработки долгосрочной стратегии. Но уже через несколько месяцев всем, включая консультантов, стало понятно, что их концепция устарела еще до публикации финального доклада.

Бизнес-гуру часто демонстрируют необходимость постоянного движения вперед, сравнивая бизнес с человеком на движущемся эскалаторе. Если вы находитесь на эскалаторе, едущем вниз, а сами стремитесь при этом вверх, то стоит вам только остановиться, как вы обнаружите, что находитесь все ниже и ниже.

Набирающая обороты динамика современного бизнеса и непрерывные изменения на рынке представляют собой аналог такого эскалатора. Находясь на нем, мы не можем полагаться, как прежде, лишь на собственный прошлый опыт. Прошлый успешный опыт – двойная угроза. Остановившись, можно не заметить появления новых конкурентов, стремящихся сделать все, чтобы вытеснить с рынка вас и вашу компанию. Наше сознание успокаивает нас, убаюкивая: ведь ты уже это проходил, волноваться не о чем. И совершенно напрасно.

«Под лежачий камень вода не течет», – процитировал я как-то народную поговорку, когда с одним своим коллегой разбирал индивидуальные планы по развитию рынка. Ответной реакцией было непонимание и обида, а ведь и клиенты всегда обращают внимание на вашу пассивность, и, скорее всего, предпочтут того, кто более активен. Опасностей в бизнесе гораздо больше, чем мы можем себе представить.

Лучшей реакцией на них станет постоянная готовность атаковать. Как утверждает Дэвид Аллен в книге «Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса», главный секрет личной эффективности наших действий состоит в том, чтобы нужные вещи привлекали наше внимание в нужное время. В общем, обязательно используйте преимущество атакующего, а иначе случится то, о чем убедительно высказался голливудский персонаж капитан Джек Воробей:

«Если ты ждал подходящего момента... то это был он».

А что затем? Готовьтесь, цельтесь и спускайте курок!

Окружение (Обеспечьте себе поддержку друзей)

*Окружай себя только теми людьми, кто будет тянуть тебя выше. Просто жизнь уже полна теми, кто хочет тянуть тебя вниз.
Джордж Клуни*

*Не обманывайтесь: худые сообщества развращают добрые нравы.
Апостол Павел, 1 Коринфянам 15:33*



Откуда в каждом из нас стремление к чему-то высокому и откуда берутся низкие желания? Почему в каждом из нас уживаются одновременно и Джекил, и Хайд? Это риторические вопросы, потому что ни наука, ни религия не дают точного объяснения даже того, откуда произошел сам человек. Казалось бы, в далеком 1925 году школьный учитель Джон Томас Скоупс, осужденный за нелегальное преподавание дарвинизма, стал первой и последней жертвой споров на эту тему. Мы поставили точку. Но нет, тема жива. В 2007 году 16-летняя девушка из Санкт-Петербурга Мария Шрайбер обратилась в суд, требуя запретить преподавание теории

Дарвина, поскольку она показалась ей ненаучной, подталкивающей к религиозной вражде и преследующей цели... марксизма-ленинизма. Суд отказал Марии в иске. Пока.

Маша Шрайбер не знала, что сам Дарвин в детстве был церковным старостой, в письмах писал, что жизнь в клетку вдохнул Творец, а в своих работах нигде и никогда не утверждал, что человек произошел от обезьяны или ее предков. В книге Дарвина «Происхождение видов» вообще не ведется речь о происхождении человека. Зато Маша, скорее всего, была в курсе судьбы археологических находок Майкла Кремо из Лос-Анджелеса, который последние лет 30 утверждает, что существует достаточно доказательств⁷⁵, что возраст человека существенно более древний, но этот факт не афишируют, чтобы не поставить теорию Дарвина под удар.

Сегодня больше всего противников у теории Дарвина среди биологов, уж больно научные факты и недавние открытия расходятся с общепринятой теорией. А старые доказательства в пользу теории Дарвина на проверку оказываются откровенной фальшивкой⁷⁶. А вот церковь, наоборот, вполне терпима к его теории. У православной церкви нет единой официальной позиции. Она не поддерживает ни дарвинизм, ни креационизм. Католики придерживаются мнения, что эволюционная теория затрагивает тело человека, но не объясняет происхождение его души. Мусульманам все равно, поскольку в Коране о происхождении людей упоминаний нет. Иудеи, буддисты тоже не имеют четкой позиции. Твердо против теории Дарвина выступают только протестанты.

В общем, откуда мы взялись, никто толком не знает. Наверное, теперь мы можем смело смотреть на то, как наши дети передразнивают обезьян в зоопарке и не мучиться мыслью о том, что, по сути, они просто кривляются перед зеркалом. Однако на самом деле у нас очень много общего с теми, кого называют нашими предками. И это общее – не только и не столько гены, не мифический общий далекий предок, а поведение! Мы наблюдаем за обезьянами, а узнаем в их поведении многое о собственных мотивах.

Я вспомнил наглядный и поучительный эксперимент, который не так давно ученые провели с группой шимпанзе. В пустом помещении находились пять шимпанзе. В центре комнаты была лестница, наверху которой лежали бананы. Проголодавшись, одна из обезьян намеревалась достать банан. Она полезла за ним по лестнице, чтобы схватить и съесть. Но как только она забралась по лестнице, из открывшегося на потолке крана в нее ударила струя ледяной воды, которая окатила всех без исключения обезьян. Прошло немного времени, и другая обезьяна попыталась полакомиться бананом. Результат тот же. Третья обезьяна, одуревая от голода, попыталась достать банан, но остальные уже схватили ее, не желая больше принимать холодный душ. Затем из клетки убрали одну из обезьян. Вместо старой обезьяны на замену посадили новую. Заметив бананы, новая обезьяна попыталась их достать. Но остальные обезьяны не дали ей сделать этого. После очередной попытки новая обезьяна поняла, что достать банан ей не удастся. Затем, одну за одной, заменили всех обезьян, но пять сухих обезьян, которые не догадывались о существовании воды из крана, даже и не думали попытаться достать бананы.

Как вы думаете, что демонстрирует нам этот эксперимент? Первый вывод, конечно же, заключается в том, что страх и волнение не дают нашему сознанию замечать открывающиеся нам новые возможности для роста и развития. Второй – в том, что под влиянием группового сознания каждый из нас оказывается подвержен риску порабощения «массовыми нормами» и субкультурой. Но не будем спешить с окончательными выводами. Вот описание другого инте-

⁷⁵ Его аргументы базируются на археологических находках останков древнего человека близ Хьюятлако (Мексика), возраст которых предположительно составляет 300 000 лет, в то время как официальная теория считает, что люди заселили Америку всего лишь около 30 000 лет назад.

⁷⁶ Например, знаменитый «пилтдаунский человек» с черепом, как у человека, а зубами, как у обезьяны, оказался шуткой Артура Конан Дойля. Знаменитый автор «Шерлока Холмса» так пошутил, подкинув состаренные химикатами зубы обезьяны к древнему черепу. А ведь полвека (до исследования специалистов из Британского музея) это был строгий научный факт.

ресного эксперимента, демонстрирующего силу примера. Я нашел его в книге Говарда Бехара «Дело не в кофе». Он назвал его эффектом сотой обезьяны. История такова: в 1950-е годы на японском острове Косима, где обитает большая популяция обезьян, исследователи поставили эксперимент. На песке были раскиданы сладкие корни батата. Обезьяны их любили, подбирали и ели. В какой-то момент одна сообразительная молодая обезьянка додумалась смывать песок с батата в ручье. Додумалась сама и научила этому других обезьян, а те, в свою очередь, стали учить третьих.

Сначала бататы мыли только обезьяны из ограниченной группы семей, но в один прекрасный день их вдруг начали мыть все обезьяны. Случился качественный скачок. «Как только сотая обезьяна освоила новое поведение, – объясняли популяризаторы эксперимента, – оно распространилось на всех обезьян острова». Одна обезьяна не могла передать всем остальным сообщение, что бататы надо мыть. Но в тот момент, когда была достигнута критическая масса, об этом каким-то образом узнали сразу все.

Я проверил эти факты. Кен Киз, которого цитировал в своей книге Говард Бехар, рассказал эту историю в 1980-е годы. Более позднее повторение результатов эксперимента, согласно материалам Википедии, показало, что изменение поведения обезьян носило более ограниченный характер. Но все же оно было!

Сила примера одиночки формирует наше отношение к жизни. Если бы в первом эксперименте одна из шимпанзе смогла, несмотря на холодную воду, достать банан, вся группа вела бы себя по-другому. Так и у людей. Если на нашем жизненном пути встретится нужный человек, способный заразить нас силой своего примера, то никакие «групповые болезни» нам больше не страшны. Вот почему так важны хорошие примеры! Вот в чем их истинная сила!

Без них мы часто сами не замечаем, как легко подвергаемся воздействию массовой культуры или стадного чувства. Стоит услышать слово «пожар», тут же возникнут беспорядок и метания, в которых мы не будем понимать, что делать: то ли нужно самим тушить, то ли вызывать пожарных. Мы действуем организованно только тогда, когда кто-то берет на себя роль лидера и своим примером показывает, что нужно делать!

Конечно, не все, но очень многое зависит от лидеров и примеров, которые они нам подают. В детстве лидерами могут быть самые разные люди: сосед, старший приятель, уже умерший отец, который написал потомку письмо. Житейская мудрость подсказывает нам, что если окружение «плохое», то оно лишь глубже втягивает нас в трясины. «Хорошее» же делает все, чтобы мы выбрались из любых обстоятельств.

Житейская мудрость гласит: Бог дарует нам родственников, друзей мы выбираем сами! Рассказывая о влиянии окружения в своем детстве и юности, выдающийся французский футболист Зинедин Зидан отмечал роль правильного окружения:

«Я жил в беспокойном районе, но главное – не где ты живешь, а с кем. Я рос в хорошем окружении. Из всех моих 20 приятелей не было ни одного, кто бы пил или курил. Все-таки ценности, в которые верят твоя семья и друзья, определяют, будешь ты делать глупости по жизни или нет».

Вполне очевидно, что если бы у него было другое окружение – например, среди его друзей оказались наркоманы, воры и алкоголики, – то вероятность того, что мы бы узнали о Зидане как о выдающемся футболисте, снизилась бы в разы. Вряд ли бы он вообще пришел в футбол, стал бы таким целеустремленным, достиг бы тех вершин в своей карьере, которые сделали его легендарным спортсменом. Безусловно, свою роль сыграли и родители, которые помогли Зидану «отсортировать» тех, кто тянул его вверх, от тех, кто тянул его вниз. Позже эта роль перешла непосредственно к нему самому – он уже сам выбирал тех, кого хотел видеть рядом. Узнавая людей, он понимал, кто для него станет «ступенькой вверх», а кто потянет вниз.

Эндрю Ливерис, нынешний генеральный директор Dow Chemical⁷⁷, унаследовал способность ориентироваться в быстро меняющихся течениях бизнеса от своих греческих предков. Его дед, простой рабочий, эмигрировал в Австралию во время Первой мировой войны с острова Кастелоризо, расположенного у побережья Турции. Семья переехала в малонаселенный городок Дарвин, где бабушка Ливериса стирала робы шахтеров.

«Я рос в этом удивительном биполярном мире», – вспоминает Эндрю, где родные говорили дома по-гречески, а в школе он общался на английском. Несмотря на то что его отец с братьями преуспели в строительном бизнесе, сам Ливерис поступил в Квинслендский университет на специальность «Химические технологии». На работу в компанию Dow, где ему платили совсем немного, он устроился потому что она предоставляла ему возможность увидеть мир. Оказавшись в Азии, где химическая индустрия вдруг стала переживать бум, ему повезло уже по-крупному, поскольку на рынке химикатов был дефицит. «Большинство из нас делало огромные деньги, поскольку у нас не было никакой конкуренции на мировом рынке», – отмечает Ливерис. И добавляет, что именно его англоязычное окружение позволило ему взглянуть на мир более широким взглядом и увидеть то, чего не видели его отец и братья.

Детство будущего миллиардера Говарда Шульца прошло в квартале для малоимущих семей, где из всех развлечений была только баскетбольная площадка. У детей обитателей этого квартала было очень мало шансов преуспеть в жизни. Говард тоже понимал, как трудно ему будет вырваться из круга нищеты. Он вспоминал:

«В детстве у меня было много счастливых моментов. Жизнь в бедном квартале сформировала хорошо сбалансированную систему ценностей, так как заставляла меня уживаться с самыми разными людьми. В одном только нашем доме жили около 150 семей, и на всех был один крошечный лифт. В детстве я играл в спортивные игры с ребятами из соседних дворов от рассвета до заката каждый день. Приходилось быть сильным, потому что если ты проигрывал, то выбывал, и потом должен был часами просиживать, наблюдая за игрой, прежде чем появлялась возможность опять вернуться в игру. Поэтому я всегда играл, чтобы выиграть» (Г. Шульц, Д. Дж. Йенг).

Это выращенное улицей умение находить общий язык с самыми разными людьми, а также любопытство и уважение к чужой культуре затем сильно помогли Говарду Шульцу в его бизнес-карьере. Именно тогда зародилась его мечта об успехе – желание создать большую компанию, которая приносила бы постоянный доход.

Эта мечта только крепла в нем, несмотря на то что вся домашняя атмосфера была пропитана страхом перед будущим. В 12 лет он уже продавал газеты, а в 16 растягивал шкуры в магазине мехов, подсчитывая мозоли на руках, мечтая, чтобы они превратились в деньги. Его поддерживала мать, которая рассказывала сыну о добившихся жизненного успеха великих людях. Окончив университет и проработав три года в отделе продаж компании Херох, он начал продавать кофемолки шведской компании Hammarplast, пока однажды из любопытства не решил выяснить, почему никому не известная компания из Сиэтла закупает у него кофеварок больше, чем отдельные специализированные магазины. Так любопытство привело его в компанию, ставшую его судьбой, – в Starbucks.

О том, что он растет в семье с приемным отцом, Джефф Безос узнал только в возрасте 10 лет. И это его ни капли не взволновало – важнее были оценки в школе. Одним из главных вдохновителей для Безоса стал его дед, с которым он проводил лето на ранчо с четырех и до 16 лет. Именно он привил Безосу любовь к интеллектуальным задачам. Во время одного из своих выступлений в 2010 году Джефф Безос рассказал о том, какой аргумент использовал

⁷⁷ Компания из США с вековой историей, основатель которой, Герберт Доу, начал производство хлорного отбеливателя еще в 1897 году.

его дед, чтобы убедить его в преимуществах быть умным: «Гораздо проще быть умным, чем добрым». Детское увлечение сериалом «Звездный путь» (Star Trek) привело его в кресло главы аэрокосмической компании Blue Origin.

Отправным моментом в жизни Джеффа Безоса стал 1994 год. Тогда ему на глаза попала статья о взлете популярности интернета, который за год продемонстрировал рост в 2300 %. Эта цифра ошеломила Безоса, и он сделал список из 20 категорий продуктов, которые, по его мнению, можно было продавать в Сети. Книжки оказались на первом месте:

«Когда вам 80, то вы даже не будете задаваться вопросом, зачем уходить и отказываться от денежного бонуса в середине года работы в компании с Уолл-стрит. Но когда я подумал об этом и запуске чего-то революционного, то у меня не осталось никаких сомнений».

Джефф уволился с финансово привлекательной должности вице-президента хедж-фонда D.E. Shaw, одолжил автомобиль у своего отца и вместе с женой отправился в Сиэтл, где в одном из гаражей и родилась компания Amazon.

Фредерик Смит родился в семье предпринимателя Джеймса Смита, основателя двух компаний, позволивших ему сколотить солидное состояние. Когда Фреду было четыре года, его отец умер. Он оставил сыну крупный счет в банке и письмо, которое тот получил, когда немного подрос. В нем Смит-старший завещал своему сыну никогда не удовлетворяться тем, что досталось по наследству, а создать собственный бизнес.

Детство предпринимателя было не из легких: он родился с болезнью Пертеса (заболевание тазобедренного сустава). Мать, понимая, что мальчику придется тяжело среди сверстников, с раннего возраста начала привлекать его к занятиям спортом. К 10 годам Фред полностью вылечился и стал лучшим игроком в школьной футбольной команде. С годами ярко проявилась его индивидуальность. В свои 15 лет Фредерик научился пилотировать самолет и стал посвящать этому почти все свободное время, а через год вместе с друзьями открыл еще и студию звукозаписи, которая вскоре стала прибыльной. После окончания школы он поступил в Йельский университет⁷⁸, чтобы получить диплом экономиста и реализовать совет отца – создать свою компанию.

Так в чем же соль? Лидерам просто повезло или они имели скрытый иммунитет к стабильному чувству, которому подвержено так много людей? Почему многие в конце своего пути жалеют о том, что прожили жизнь не так, как сам того хотели?⁷⁹

Простой ответ, наверное, таков: преодолеть личностный кризис легче всего благодаря друзьям. Растеряешь их – и в конце пути окажешься у разбитого корыта. Больше всего страдает от одиночества тот, кто не знает искренней дружбы⁸⁰. Но друзья познаются в беде, а верные партнеры в кризис. Вадим Махов, бывший председатель правления ОМЗ, за свою профессиональную жизнь убедился в том, что в кризисное время у него остается лишь четверть людей из его окружения, с кем он может проходить через тяжелые периоды. Он описывает этот момент так:

«Остаются люди, которые с тобой так же, как ни в чем не бывало. Вот так познаешь партнеров и друзей. Эти люди чувствительны к тому, что мы называем эмоциональным интеллектом. Потому что они ценят людей не на основе позиций или на основании источника власти, который называется

⁷⁸ Здесь он оказался среди нужного окружения – познакомился с Джорджем Бушем-младшим и Джоном Керри, которые впоследствии заняли высокие государственные посты.

⁷⁹ Увы, это медицинский факт – см.: URL: <https://liferhacker.ru/2014/12/14/na-smertnom-odre/>

⁸⁰ Высказывание принадлежит сэру Фрэнсису Бэкону.

"обладание и контроль за ресурсами". Они ценят людей за их творческое мышление, за то, что с ними просто интересно».

Описывая роль своего окружения, Михаил Фридман говорит, что ему повезло с друзьями и партнерами, которые на протяжении десятилетий остаются рядом друг с другом. Фридман уделяет большую роль своему окружению, как в кризис, так и в спокойные времена. Свое окружение он вообще считает особым случаем в истории бизнеса:

«Понятно, что ответственность первого лица всегда создает одиночество, в какой-то момент ты понимаешь, что это твоя сфера – моя чаша. В этот момент я опираюсь на свои внутренние, как говорил Кант, императивы. Но люди, которые меня окружают, – это уникальное явление в истории бизнеса не только российского. Мы же учились все в одном институте и начинали со смешных вещей, как, например, мытье окон. Прошли длинную дорогу и все еще друзья. И все еще партнеры, и друг к другу относимся с большим уважением, и время проводим вместе, хотя мы уже на 30 лет старше стали с того времени, как начали заниматься бизнесом».

Не менее избирательно к выбору своего окружения подходит и Виталий Несис. Генеральный директор золотодобывающей компании «Полиметалл» поделился со мной мыслями о близком ему круге людей, с которыми он обсуждает волнующие его вопросы. В него входят одни и те же люди. Этот круг не меняется независимо от того, кризис на дворе или спокойные времена. Людей из своего круга Несис называет единомышленниками и выделяет из них своего старшего брата Александра Несиса, а также, например, председателя совета директоров Роберта Годселла. Несис рассказывал мне:

«Я считаю, нам очень повезло, что у нас замечательный председатель совета директоров. С колоссальным управленческим опытом в золотодобыче, он по образованию философ из потомственной священнической семьи, мудрый человек. Общение с ним дает много в плане общего мировоззрения, подхода к жизни, приоритетов, что такое хорошо, что такое плохо и насколько можно быть плохим».

Чтобы легче проходить кризисы, каждому генеральному директору нужен тот, кто может его выслушать, уверен бывший председатель и генеральный директор фармацевтического гиганта Novartis Дэн Васелла. Этим человеком может быть кто угодно: член совета директоров, советник, друг – любой близкий по духу человек, с кем можно не бояться обсудить то, что тебя беспокоит. Такие люди нужны, как балансир канатоходцу, – чтобы помочь сохранить равновесие в «ветреные» тревожные времена. Руководителям нельзя забывать о важности устойчивых эмоциональных отношений, в том числе и за пределами компании. Способность капитана в кратчайшее время справиться с возникающим стрессом обеспечит возможность всему кораблю не сойти с курса.

Роль наставника, ментора, тренера, старшего товарища, коуча – как бы вы его ни назвали – бесценна. У каждого выдающегося спортсмена обязательно есть персональный тренер. На вопрос, зачем им нужен тренер, спортсмены обязательно ответят, что без этого человека вряд ли смогли бы добиться своих блестящих результатов и совершенно точно не смогли бы постоянно их улучшать. За успехом каждого великого спортсмена всегда стоит великий тренер. Это особый талант. Тренер не добьется в текущий момент результатов в спорте лучше, чем спортсмен, которого он тренирует. У него две другие важнейшие функции – наблюдать за спортсменами в действии и подсказывать. Так он обеспечит возможность спортсмену улучшить его результаты.

Подтверждение этой мысли я обнаружил в словах Эрика Шмидта, бывшего CEO Google. Он сказал, что самый лучший совет, который только можно дать любому генеральному директору – это обеспечить себе поддержку со стороны хорошего наставника.

А продолжение этой мысли я обнаружил в книге Эрика Шмидта и Джоната Розенберга «Как работает Google». Эрик Шмидт часто встречался с гендиректором Hewlett Packard Лью Платтом с целью обсудить стратегию и менеджмент. В какой-то момент он спросил Лью, почему тот тратит столько своего драгоценного времени, стремясь помочь ему – молодому руководителю из другой компании. «Именно так работает Кремниевая долина, – ответил Платт, – Мы здесь, чтобы помогать вам».

Лесли Берлин, историк Кремниевой долины, работавшая над биографией Боба Нойса, соучредителя компании Intel, во время своего интервью спросила у Стива Джобса, почему он проводил так много времени с Нойсом на заре его карьеры. «Это похоже на то, что сказал Шопенгауэр о мудрецах», – ответил Стив. Он достал сборник сочинений немецкого философа XIX века Артура Шопенгауэра и зачитал ей один отрывок с «веселым» названием «К учению о страданиях мира»:

«Тот, кто живет, чтобы увидеть два или три поколения, подобен человеку, который сидит в палатке фокусника на ярмарке и смотрит представление два или три раза подряд. Предполагается, что фокусы будут смотреть лишь один раз, и когда они перестают везть новизной и прекращают вводить в заблуждение, их эффект пропадает».

Бывший CEO Nokia Стивен Элоп регулярно обращался за советом и поддержкой к Питеру Сазерленду, бывшему председателю совета директоров BP и Goldman Sachs International. Об этом убедительно пишет журнал Harvard Business Review (HBR), отмечая, что широкая перспектива, тоже, как правило, приходит извне. Нужны наставники, которые не только думают иначе, но и понимают, как ваша компания котируется на рынке. В 2010 году Nokia, когда-то бывшая лидером на рынке мобильных телефонов, стремительно теряла свои позиции, в то время как Apple и Samsung только увеличивали свои доли рынка. Питер Сазерленд предложил свою помощь Стивену Элопу по личным мотивам. Канадец Элоп нашел его предложение особенно ценным в вопросах, связанных с незнакомой ему практикой работы правлений и советов директоров европейских компаний. Сазерленд смог представить объективное мнение относительно того, насколько новая стратегия Элопа сможет обеспечить позитивную динамику компании Nokia. И в сентябре 2013 года Nokia объявила о продаже своих ключевых активов компании Microsoft со значительной премией для своих акционеров (S. de Janas, M. Peiperl).

А что случается, если нет поддержки друзей или они не оказались рядом в трудную минуту? В фильме Джеймса Кэмерона «Титаник» первому помощнику капитана Уильяму Мёрдоку отведена роль трагического персонажа. В фильме его сыграл актер Эван Стюарт. По сюжету фильма он сначала взял деньги у богатого пассажира первого класса, предоставив тому возможность сесть в шлюпку, затем застрелил двух пассажиров, а потом застрелился сам⁸¹. Почему режиссер увидел этого героя столь противоречивым? Я думаю, он хотел подчеркнуть трагизм и безысходность кризисной ситуации⁸².

В пятницу, 23 мая 2016 года, бывший генеральный директор швейцарской страховой компании Zurich Insurance Мартин Зенн покончил жизнь самоубийством. О смерти господина Зенна, которому исполнилось лишь 59 лет, сообщила швейцарская газета Blick. Зенн покинул компанию в декабре 2015 года после сложного периода в ее деятельности. В четвертом квартале убытки Zurich Insurance оказались выше ожидаемых. Затем компания сообщила о планах

⁸¹ Кинокомпания «Двадцатый век Фокс» принесла свои официальные извинения жителям Далбитти, городка на родине Мёрдока, и признала, что никаких доказательств недостойных действий Мёрдока не существует. Чтобы загладить свою вину, создатели фильма перевели 5000 фунтов стерлингов мемориальному фонду имени Уильяма Мёрдока в Далбитти.

⁸² Этот эпизод очень напоминает последние минуты героя Владимира Высоцкого в советском кинофильме «Бег».

сокращения 15 % персонала в целях экономии, отказалась от приобретения британской страховой компании RSA Insurance Group. До момента своего увольнения Зенн возглавлял компанию более пяти лет и за время его пребывания на посту генерального директора акции Zurich Insurance выросли на 19 %!

Тремя годами ранее, в 2013 году, покончил с собой другой топ-менеджер Zurich Insurance – финансовый директор Пьер Вотье. Выходит, что первый раз – случайность, а два раза – закономерность?⁸³

В предсмертной записке господин Вотье обвинил своего руководителя в создании невыносимых условий работы. Расследование, проведенное независимыми экспертами, назначенными швейцарским финансовым регулятором, привело к выводу, что господин Вотье не подвергался чрезмерному давлению со стороны руководства компании. Зенн никого не обвинял, записок не оставлял. Значит, это простое совпадение – пришли к логичному для них заключению швейцарские следователи. Только вывод этот уж очень... «механический».

Михай Чиксентмихайи в известной и крайне рекомендуемой мною к прочтению книге «Поток» отмечал такой феномен:

«Здоровый, богатый и могущественный человек не имеет преимуществ перед больным, бедным и слабым, когда речь идет об установлении контроля над сознанием. Различие между тем, кто наслаждается жизнью, и тем, кого она несет как щепку, возникает в результате сочетания внешних факторов и способа их интерпретации, выбранного субъектом, – видит ли он в вызове, брошенном ему жизнью, угрозу или возможность для действия».

Гадать о причинах каждой трагедии нет особого смысла⁸⁴. Возможно, кто-то был серьезно болен и предпочел уйти, не дожидаясь страданий. Или была другая веская причина. С античных времен рождение и смерть – акты высшего порядка, и комментировать здесь нечего. Важнее, что болезненное и последнее в своей жизни трагическое решение часто принимают с виду вполне респектабельные и состоятельные менеджеры.

Почему же успешные менеджеры однажды внезапно оказываются психологически совсем неготовыми к наступлению спада и кризисам? Чтобы избежать ненужных спекуляций на очень чувствительную для людей тему, я выскажу свою точку зрения прямо: виной всему – внезапно наступившее полное разочарование в жизни. Человек, попавший в серьезный финансовый «переплет», в одночасье и «вдруг» попадает в порочный круг собственных ошибок либо его преследует «оглушающая тишина» – внезапно возникшее одиночество при появлении проблем, в которых его считают виновным, или он сам считает себя виноватым. А далее он совершает одну из типичных ошибок, отказываясь бороться с обстоятельствами, и сам себя назначает жертвой обстоятельств.

Как вы понимаете, выбирать друзей и людей, которые напрямую или косвенно оказывают влияние на нас – это наша обязанность. И избавляться от отношений с теми, кто «затуманивает» наше сознание и заставляет нас тратить наше время на пустые вещи, тоже. Нам жизненно необходимо создавать, пестовать и развивать отношения с теми, кто движется вперед сам и помогает нам сделать шаг в том же направлении. Проявите настойчивость, и это сработает в кризисной ситуации!

⁸³ Французская поговорка, которую иногда заканчивают так: «...три раза – тенденция». В 2008 году покончил с собой генеральный директор банка Julius Baer Алекс Видмер, в 2011 году – генеральный директор производителя леденцов с травами Ricola Адриан Колер, а в 2013 году – глава телекоммуникационной компании Swisscom Карстен Шлотер.

⁸⁴ Может, рафинированным европейцам не хватило нашей русской «закваски» или американского оптимизма? Да нет, еще не забылись сообщения о трагическом уходе из жизни после ипотечного кризиса в США финансового директора Freddie Mac 41-летнего Дэвида Келлермана, а также управляющего директора корпоративного блока банка ВТБ Олега Жуковского.

Нестандартные решения (Проявите настойчивость)

Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме.

Альберт Эйнштейн

Проблемы нашего мира решаются одним из двух способов – они либо исчезают, либо дублируются.

Сьюзен Зонтаг, писательница и политический активист

Нужно приложить много труда, чтобы очистить мышление и творить просто.

Стив Джобс



Михай Чиксентмихайи в своей книге «Поток» привел такой пример. Группе американских десантников в Корее пришлось отрабатывать прыжки с парашютом. Одному из них

достался парашют для левши (кольцо находилось слева, а не справа). Все приземлились благополучно, но один разбился. Погибшим оказался тот самый десантник, которому выдали нестандартный парашют. Сам парашют был в полном порядке, до его кольца десантник даже не дотронулся. Зато с другой стороны, где находилось бы кольцо обычного парашюта, одежда была изорвана в клочья. Человек погиб, потому что внезапный страх парализовал способность мыслить рационально.

Целые компании могут оказаться в похожей ситуации. В их действиях не хватает рациональности. Лечение болезни приводит к еще более тяжелым последствиям, чем сама болезнь. Виталий Несис привел интересную аналогию. Почему опасно лечить малярию хинином? Однозначно хинин – самое эффективное лекарство от малярии, доля выздоровевших – 95–96 %. Но, к сожалению, в 25 % случаев излечившийся человек глохнет на всю жизнь⁸⁵. Поэтому, может быть, имеет смысл использовать не такие радикальные таблетки, при которых выздоровление не столь быстрое, иногда происходят рецидивы, но не остается последствий для здоровья. То есть самое эффективное лекарство для победы над конкретной болезнью не означает самое лучшее с точки зрения дальнейшей жизни.

Рассуждая о возможной реакции на внешний шок, Несис поделился со мной таким наблюдением: большинство компаний предпочитают масштабные действия, которые всегда резко меняют бизнес. Компании, находясь под сильным воздействием со стороны рынка, всегда стремятся что-то закрыть, сократить, что-то, наоборот – открыть, изменить.

«Я считаю, что компания, которая реально готова к кризису, готова в случае, если в ответ на кризисные явления, изменения внешней конъюнктуры происходит не три-четыре крупных действия, а целый комплекс подвижек, которые приводят не к слову определенных частей организации, а к приспособлению, – констатирует Виталий. – Когда цены на золото начали падать в 2013-м году, какие-то компании останавливали программы капитальных затрат, какие-то прекращали инвестиции в геологоразведку, кто-то волонтеристски спускал план на каждое предприятие, например уволить 20 % персонала, сократить 10 % затрат».

Несис считает, что подобные грубые меры – «гнуть через колено», – может быть, и приносят краткосрочные результаты, но другие риски, которые они несут в себе, могут повредить долгосрочному «здоровью» организации, подобно тому как хинин отравляет почки. Поэтому «упор» должен быть не на действия «крупными мазками», а на более глубокие изменения. Метриками могут стать данные, которые покажут, что в компании улучшилось быстрое действие, повысилась ответственность персонала, изменилась структура отношений между постоянными и переменными затратами.

А что же подсказывает мировой опыт? Посмотрим на две глобальные компании – Amazon и Starbucks. Почему именно эти компании? Почти 15 лет прошло с тех пор, как фондовый индекс электронной биржи Nasdaq впервые (со дня ее основания в 1985 году) достиг отметки в 5000 пунктов. Затем лопнувший «доткомовский пузырь» и глобальная рецессия конца «нулевых» годов обрушили индекс и повлекли его длительное восстановление. С того времени Nasdaq изменился, то есть многие компании, благодаря которым индекс когда-то вырос до рекордной отметки, прекратили свое существование. Но среди компаний, определивших взлет индекса в 2000-е годы, были две, которые не просто выжили, но и обеспечили своим акционе-

⁸⁵ На деле не совсем так – в этом случае доза определяет действие. При лечении тропической малярии со «злокачественным течением» (тяжелое течение с развитием осложнений) применяют хинин в виде внутривенных медленных (в течение 4 часов) капельных вливаний. Интервал между внутривенными капельными вливаниями хинина – 8 часов. Суточная доза хинина не должна превышать 30 мг/кг. В основном из-за хинина у человека «страдают» почки, и только затем возникают другие последствия.

рам процветание. Пока индекс Nasdaq⁸⁶ переживал взлеты и падения за счет 98 других компаний, только эти два бренда постоянно развивались и демонстрировали неуклонный рост.

Все это благодаря тому, что их руководство не боялось принимать нестандартные решения. Пока другие компании просто наслаждались бумом роста во время эйфории 2000-х годов и резкого взлета Nasdaq, затормозив в своем развитии, Amazon и Starbucks продолжали придумывать оригинальные решения. Эти две компании смогли успешно выжить благодаря упорству своих бессменных лидеров. Кстати, сам факт столь долгого управления компанией тоже привлекает к себе внимание. Учитывая средний срок работы гендиректоров в компаниях из списка S&P 500 (7,2 года, согласно данным отчета Conference Board⁸⁷ за 2014 год), просто «продержаться в седле» – огромный успех, достойный занесения в книгу рекордов.

Два ярких лидера – Джефф Безос из Amazon и Говард Шульц из Starbucks. Оба стояли за штурвалом своих кораблей в то время, когда Nasdaq достиг отметки в 5000 пунктов. Оба управляют своими организациями и по сей день. Безос является основателем, а Шульц, поработав сначала наемным менеджером, основал собственную более успешную компанию и затем, в 1987 году, выкупил четыре кофейни Starbucks у прежних владельцев.

Их индивидуальный лидерский стиль очень разный, но есть три черты, которые их объединяют:

1. Они новаторы по призванию.
2. Их не устраивает существующее положение дел. Они находятся в парадигме постоянного совершенствования: «Сегодня я должен быть лучше, чем был вчера».
3. Они не боятся привлечь к себе в команду тех, кто выглядит сильнее их, так как они понимают, что лидерский авторитет и уважение нужно заслужить и невозможно навязать людям.

После ухода из этого мира Стива Джобса место главного лидера корпоративного мира специалисты США отдали Джеффу Безосу. Его главное детище – интернет-гигант Amazon.com, как и компания Apple, тоже родился в гараже. Потом из гаража его команда переехала в офисное здание площадью 100 квадратных метров, втиснувшись между пунктом для обмена шприцов и ломбардом. Места было настолько мало, что белые маркерные доски, на которых Безос и компания записывали свои идеи, разместили в лифтах. Основную площадь занимали серверы, подключенные к интернету, картонные коробки для упаковки и импровизированные столы, которые представляли собой двери с приколоченными к ним деревянными неструганными досками. Денег было еще меньше, чем места в офисе. Но сайт Безоса запустился раньше, чем в сети появились крупные торговцы книгами. Начавшись, с точки зрения своих конкурентов, как недоразумение, сайт рос не по дням, а по часам. В офисе Безос повесил колокол. В него звонили каждый раз, когда на сайте совершали покупку. Но очень скоро от этой идеи отказались, поскольку звонить пришлось бы без перерыва. Сначала преодолели порог в 100 книг в день, а через год продавали уже 100 книг в час.

Безосу неважно было, сколько у него конкурентов. Он понял, что должен просто двигаться быстрее их. Он нарушил все устоявшиеся принципы розничной торговли книгами. Размещал отрицательные рецензии на книги (что до того момента никогда не делали его конкуренты), организовал рассылки новостей о новинках тем, кто хотя бы раз купил на его сайте книги. Постоянно прикручивал к сайту все новые функции (например, предложение сходных

⁸⁶ NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation, читается как «Насдак») – одна из трех основных фондовых бирж США вместе с NYSE и AMEX, специализирующаяся на акциях 100 высокотехнологичных компаний (производство электроники, программ, телекоммуникации, розничная и оптовая торговля, биотехнологии и т. п.). Финансовые компании в листинг NASDAQ не входят.

⁸⁷ Conference Board (www.conference-board.org) – это независимая глобальная исследовательская компания. Она создает и распространяет информацию по управлению и менеджменту, дает представление о рыночной ситуации, помогая оптимизировать функционирование бизнеса. Компания регулярно проводит конференции, выявляет экономические тренды, делает прогнозы, публикует информацию и аналитику.

по тематике книг). Сегодня для нас это что-то очевидное, но началось это с него. Безос как-то прокомментировал свою стратегию, рассуждая следующим образом. Если вы ориентированы на конкурентов, то не сможете сделать и шага до тех пор, пока его не сделают конкуренты. Но если вы ориентированы на клиента, то будете пионером в своей отрасли. Играя по старым правилам, вы тратили 30 % времени, чтобы достичь отличного сервиса, а оставшиеся 70 %, чтобы рассказать миру о нем. В мире, где царят новые правила, все наоборот.

Безос всегда стремился опередить конкурентов хотя бы на шаг и всегда предпринимал для этого нестандартные решения. В 2007 году Amazon начал предлагать собственную электронную книгу Kindle, которую до сих пор многие аналитики считают столь же существенной инновацией, как и iPhone. В 2013 году Безос приобрел газету The Washington Post и на настоящий момент обошел по числу посетителей (71,6 млн человек) основного конкурента – The New York Times. В 2014 году представил план доставки посылок потребителю с помощью дронов, а недавно его компания купила производителя роботов Kiva Systems. Теперь собирать посылки и доставлять их будут уже не люди.

Безоса постоянно критикуют за то, что он отдает приоритет долгосрочным проектам, а не краткосрочным прибылям, но стоимость акций компании Amazon показывает, что стратегия Безоса работает. Акции Amazon выросли на 400 % после пятилетнего пика Nasdaq и больше чем на 19 000 % (!) после того, как в 1997 году компания стала публичной. В ответ на упреки Безос как-то заметил:

«В долгосрочной перспективе интересы клиентов и акционеров совпадают. В краткосрочной – далеко не всегда».

Инвесторы объясняют успех Безоса разными факторами, в том числе его психологической готовностью к неудачам и провалам. Безос потратил сотни миллионов долларов на неудачные идеи, такие как, например, попытка Amazon продавать детские игрушки. В чем Безос бесспорно хорош, так в это том, что он умеет сохранять главное главным и постоянно занимается повышением удовлетворенности потребителей, улучшением опыта их взаимодействия с Amazon. Сам Безос так сформулировал правила, по которым живет его компания: в основе Amazon лежат три идеи, которые позволили компании добиться успеха. Ставьте клиента на первое место, изобретайте и будьте терпеливыми. Что значит быть терпеливым, Джефф Безос знает очень хорошо. Вот как он описывает свой тернистый путь в бизнесе:

«Если вы недостаточно упрямы, то откажетесь от эксперимента очень быстро. Если вы недостаточно гибки, то продолжите биться головой об стену, но не найдете другого пути решения проблемы... Провал является неотъемлемой частью попытки изобрести что-либо. Две эти вещи не могут идти отдельно друг от друга. Мы понимаем и верим, что лучше ошибиться, потому что рано или поздно вы окажетесь правыми. Это означает, что наши провалы малы по своему размеру (как и большинство экспериментов). Лучшие мы дважды ошибемся, чтобы в итоге выпустить лучший сервис для наших клиентов» (Р. Саундерс).

Безос – магнит для творческих людей. Он создал корпоративную культуру, открытую для любой идеи, и именно это помогает его компании постоянно предлагать новые сервисы и улучшения для клиентов Amazon.

Только при помощи экспериментов и новых смелых решений можно не бояться, что компания потеряет позиции на рынке и станет попросту устаревшей. Прибегать к инновациям нужно всегда. Это надо делать и в хорошие времена, и в плохие – такова главная мысль недавнего интервью Джеффа Безоса изданию Business Insider.

Вот еще одна характерная для Джеффа Безоса черта, которую вы сможете найти в книге Бена Касночи и Рида Хоффмана. Она отлично характеризует Безоса как гениального визио-

нера. Каждый раз он завершает ежегодное письмо к акционерам одной и той же фразой – той же, что и самое первое письмо 1997 года. Эта фраза звучит так:

«Сегодня мы все находимся в самом начале развития интернета и Amazon.com. Мы остаемся оптимистами, но нам нужно постоянно идти вперед и не терять бдительности».

Другими словами, Amazon все время развивается: у нее каждый день как первый. И этот день предоставляет возможность ее сотрудникам научиться чему-то новому, сделать что-то по-новому, дает стимул что-то поменять к лучшему как в профессиональной сфере, так и в обычной жизни.

Как и Безос, владелец сети кофеен Starbucks Говард Шульц сконцентрирован на улучшении удовлетворенности своих клиентов. Он лично навещает кофейни конкурентов, также как делал это, когда начинал свой бизнес, чтобы подсмотреть, что и как они предлагают своим клиентам, чтобы при необходимости внедрить увиденное в своей империи, состоящей из более чем 22 000 кофеен. Шульц считает, что те, кто идет неизведанными дорогами, создавая новые отрасли и новые товары, строят прочные и долгоживущие компании и вдохновляют других на достижение величайших высот. Он уверен, что никто никогда и ничего не добивался, слушая тех, кто говорит «нет». И только очень немногим из тех, кто придерживался проверенных идей в проверенных областях, удалось по-настоящему преуспеть.

Когда-то для его сольного проекта Говарду понадобилось чуть менее 2 млн долларов. Вспоминая позже о том времени, он отметил, что целый год потратил на попытки собрать средства. Он встретился с 242 инвесторами, и 217 из них ответили отказом. Самым обидным и унижительным для него было слышать, что его идея не достойна инвестирования...

В итоге часть суммы ему одолжили первые владельцы Starbucks, поскольку Говард работал у них наемным менеджером и помог компании открыть три новых магазина. Остальные деньги он занял в банке. В апреле 1986 года Шульц открыл в Сиэтле кофейню с итальянским названием Il Giornale. В течение двух лет Шульц упорно работал, открывая кофейни Il Giornale, пока компания не стала успешной.

Летом 1987 года Говард узнал, что владельцы Starbucks хотят продать свой бизнес и торговую марку, поскольку не справляются с управлением разросшимся бизнесом. Шульц отправился к новым кредиторам и уговорил их на новую ссуду, причем одним из первых инвесторов Starbucks стал основатель Microsoft Билл Гейтс. Так Говард Шульц стал единоличным владельцем и управляющим Starbucks. Что же пообещал Говард своим кредиторам, которые вложили в его новое предприятие 4 млн долларов? Шульц обещал, что за предстоящих пять лет откроет в Штатах 125 кофеен. На деле к 1992 году он смог открыть значительно больше точек продаж, чем запланировал.

Его стратегия выглядела для большинства конкурентов совершенно «безумной». Ведь он захотел перевернуть сознание американцев! Дело в том, что в 1960-е годы в США разразилась конкурентная война. Крупные кофейные бренды стали конкурировать исключительно по цене. Для сокращения затрат в банки с так называемым кофе добавляли более дешевые зерна. Кроме того, жертвуя вкусом, добавляли консерванты, чтобы банки с кофе дольше стояли на полках супермаркетов. Постепенно, но неумолимо, год за годом качество баночного кофе ухудшалось. Его истинный вкус воспевали только рекламные ролики. До середины 1980-х годов хорошие кофейные заведения существовали лишь в нескольких крупных американских городах.

Шульц решил «бить» своих конкурентов одновременно количеством, качеством и массовой рекламой. Из нее американцы вдруг узнали, что пить настоящий кофе в специальных заведениях Starbucks не просто приятно, но и романтично. Реклама была сделана отлично – хорошо запоминалась, внушая приятную мысль о чашечке ароматного напитка. И что же сде-

лал Шульц? Ведь рекламы хватало и до него! Глава компании Starbucks *просто* позаботился о том, чтобы реклама не расходилась с действительностью!

Говард Шульц смог привить привычку к нестандартным решениям и членам своей команды. Интересно рассказывает об истории одного из интересных проектов другой топ-менеджер компании – Говард Бехар.

Совместно с PepsiCo в компании задумали создать новый продукт – газированный кофейный напиток. Название его было «Мазагран», поскольку придумали его во французском Иностранном легионе. Но, несмотря на великолепный кофейный вкус и на то, что некоторые из сотрудников находили фантастически прекрасным мазагран с мороженым, – клиенты его не одобрили. Однако провал не остудил желание экспериментировать и находить нестандартные решения. Бутылку мазаграна поместили в плексигласовую демонстрационную коробку как напоминание о том, что на ошибках учатся. А в бутылки стали разливать фрапучино – охлажденный кофейный напиток. Сегодня продажи бутылочного фрапучино – бизнес на миллиард с лишним долларов. В компании приводят этот пример, когда хотят подчеркнуть, как важна настойчивость. Ведь они могли отказаться от всей затеи, решив, что бутылочные напитки – не дело Starbucks. Причин хватало – не тот партнер, не тот рынок, не та связь с клиентами и т. п.

Вот как высказался сам Говард Бехар:

«Мы посчитали, в этом что-то есть – и остались при своем убеждении. Мазагран не подошел, а фрапучино подошел. Фрапучино по-прежнему служит для всех нас уроком целеустремленности, упорства и любви к своему делу. Если одна идея не срабатывает, переходи к следующей. Продолжай двигаться, продолжай действовать».

Нужно честно сказать, что провести грань между бессмысленным упорством и творческой настойчивостью порой очень непросто. Мне вспоминается история с появлением на массовом рынке цифровых камер. В конце 90-х годов прошлого века появились первые цифровые камеры, но они были сугубо нишевыми продуктами с ужасными характеристиками. Первой компанией, распознавшей потенциал массового рынка, оказалась Apple. Она выпустила на рынок линейку простых и изящных фотоаппаратов QuickTake. Но у них было два недостатка – изображения по-прежнему были ужасны, а память была рассчитана лишь на восемь снимков и совместима только с компьютерами Macintosh. Через три года Стив Джобс свернул выпуск, и Apple больше никогда не выпускала фотоаппаратов в чистом виде. Но у конкурентов, владельцев известных брендов фототехники, появилось четкое видение того, как этот рынок будет развиваться в дальнейшем. Пройдет еще несколько лет, и ведущие салоны печати фотографий с пленки исчезнут как весенний снег. А ведь QuickTake мог завоевать такую же популярность, какой сегодня пользуется Sony Cyber-shot!

Шульц и Бехар оказались настойчивее Джобса. С успехом Starbucks к Говарду Шульцу пришло и его богатство. К апрелю 2000 года у Starbucks было уже более 2400 кофеен только в Соединенных Штатах и 350 кофеен в Европе, Азии, на Ближнем Востоке и в Канаде. Говард Шульц решил отойти от дел⁸⁸ и передал свои полномочия новому CEO Starbucks Орину Смиуту. Результаты оказались плачевными. Нет, внешне все не выглядело катастрофой. Обороты росли, но падала норма прибыли. К 2007 году посетители кофеен Starbucks стали жаловаться на утрату духа романтики. Казалось бы, какая чепуха для существующей бизнес-империи! Но только не для Говарда Шульца, который понял, что корабль тонет далеко не сразу после того, как получил пробоину!

⁸⁸ Шульц придумал для себя несуществующую должность управляющего глобальной стратегией (Chief Global Strategist).

В 2008 году после восьмилетнего перерыва Шульц вернулся на пост генерального директора. Он действовал быстро. Ему пришлось пойти на ряд жестких мер, оптимизируя затраты⁸⁹. Шульц сосредоточил все усилия компании на повышении уровня сервиса и решил сделать это, воспользовавшись силой своих... клиентов.

В марте 2008 года компания Starbucks запустила в интернете сайт идей. Любой человек, будь он сотрудником компании или простым клиентом, мог поделиться своей идеей касательно улучшения работы кофеен. Каждая идея была рассмотрена, а какие-то идеи даже реализованы. При этом еще до того, как идеи стали рассматривать сотрудники компании, они подвергались оценке со стороны зарегистрированных пользователей сайта, голосовавших за каждую идею. Это существенно сокращало время на обработку предложений, поскольку Starbucks рассматривали только самые популярные предложения.

Помимо этого, Шульц решил отправить многих сотрудников на переобучение. Некоторых бариста он лично тренировал тому, как сделать идеальный эспрессо. Говард нанял специалистов со стороны для активизации бренда, лично обратился к клиентам с просьбой присылать ему сообщения, делаясь своим опытом посещения Starbucks, неважно – хорошим или плохим. Такая реорганизация не могла не принести свои плоды. К 2010 году Starbucks утроила прибыль с 315 до 945 млн долларов. После того как Шульц вернулся в 2008 году, акции выросли на 360 %, а с момента размещения акций Starbucks на бирже в 1992 больше чем на 12 000 %!

Безос и Шульц – убедительные примеры того, что открытость к новым подходам и смелость идти «против течения» дают возможности лидерам компаний совершать революционные прорывы в бизнесе вне зависимости от состояния экономики. «Черные лебеди», которые путают карты и выбивают почву из-под ног обычных компаний, как выяснилось, не являются преградой для лидеров, использующих свое творческое мышление и нестандартные решения. Традиционное мышление в стиле «плавали – знаем» гарантированно поставит под удар бизнес при очередном неприятном стечении обстоятельств.

Нестандартная ситуация требует от нас быстрой мыслительной реакции, но на деле лидеры часто совершают одни и те же психологические ошибки, которые неминуемо приводят к плачевному результату. Вот наиболее характерные из них:

- Полностью игнорировать и отрицать наличие проблемы.
- Самоустраниться от решения и гордо заявить, что это «не ваша работа».
- Снять ответственность с собственной персоны, указав пальцем на других.
- Оказаться в замешательстве и спрашивать у окружения, что же нужно предпринять.
- Вместо решения проблемы заняться придумыванием правдоподобных объяснений на случай, если дело пойдет наперекосяк (а именно так оно и случится, поскольку проблему никто не решит).
- Вместо решения проблемы заняться активной деятельностью по ее сокрытию и подтасовке фактов.
- Впасть в спячку. Ждать и выжидать, что проблема «рассосется» как-нибудь сама собой.

Майкл Делл основал свою компанию 19-летним студентом в 1984 году. В 2001 Dell стала самым крупным поставщиком компьютерных систем в мире. В 2004 Майкл Делл ушел с поста генерального директора. К тому времени компания уже начала терять свою привлекательность для потребителей и инвесторов. После ухода Майкла дела пошли еще хуже. Ему пришлось вернуться в феврале 2007 года, но доля на рынке продолжила падение, поскольку потребительское предпочтение было отдано смартфонам и планшетами. Что конкретно предпринял Майкл Делл, непонятно, но в 2010 году Комиссия по ценным бумагам США (SEC) оштрафовала Dell на сотню миллионов долларов, а самому Майклу Деллу пришлось выложить 4 млн за то, что водил за нос своих акционеров относительно финансового состояния компании.

⁸⁹ Starbucks закрыла 600 кофеен в 2008 году и еще 300 – в 2009-м.

Основатель компании Best Buy Ричард Шульц с упорством, достойным лучшего применения, старательно игнорировал изменения в окружении своего бизнеса, который с каждым днем все больше «перетекал» в онлайн. Бизнес Best Buy неуклонно терял долю рынка из-за появления онлайн-компаний типа Amazon.com. И вскоре Best Buy напоминала выставочный зал для покупателей потребительской электроники, куда люди приходили только для ознакомления с товаром, а сами покупки делали затем через интернет по более низкой цене. Курс акций устремился вниз, а Шульц вместо смены курса компании ввязался в скандал, когда стал содействовать своему заместителю Брайану Данну, уличенному в сексуальном домогательстве к одному из сотрудников компании. После того, как внутреннее расследование уличило Шульца в замалчивании преступления, тому ничего не оставалось, как объявить об уходе из совета директоров.

И Делл, и Шульц переживали кризисные времена, находясь во главе своих организаций. Возглавляя их, они были публичными людьми, они знали, что каждый шаг их будет комментироваться. Такая ситуация сама по себе создает огромное психологическое давление. Усиливает его ситуация, когда лидеры не находят решения, способного вывести организацию из кризиса. Строго говоря, настоящий кризис – это кризис идей, а не нехватки средств или ресурсов. Но человек – существо деятельное. Ни Делл, ни Шульц не могли ничего не предпринимать, но у них не было настроения на борьбу в 10 раундах. Возможно потому, что не встречались со столь серьезной ситуацией ранее, возможно и потому, что прошлый кризис неожиданно случился и как-то сам собой сошел на нет. Очевидно, что первое, что приходит в голову в кризис, это то, что и в этот раз все будет точно так же, как и в прошлый раз. А значит, до психологической готовности дело явно не доходит.

В далеком 1984 году Майк Лазаридис стал соучредителем BlackBerry⁹⁰ вместе с Джимом Болсилли. Они были сопрезидентами компании вплоть до января 2012 года. Но однажды оба пионера рынка смартфонов не смогли подготовить BlackBerry к резким изменениям и обострившейся конкуренции. Фатальной ошибкой, допущенной Майком и Джимом, стало бездействие в момент, когда пользователи их продукции по всему миру на четыре дня лишились связи – не могли получить доступ к интернету, электронной почте и мгновенным сообщениям. Они не смогли работать под давлением резко изменившихся обстоятельств, поэтому их корабль пошел ко дну.

Альберт Эйнштейн был абсолютно прав, когда отметил, что возникшую проблему не решить, если сохранять тот же подход, что и привел к ее появлению. Я вспоминаю об этом каждый раз, когда мою руки с помощью жидкого мыла. История его появления такова: патент на смесь обычного спирта с нашатырным был зарегистрирован Уильямом Шепардом в Нью-Йорке еще в далеком 1865 году, но вплоть до 1970-х годов этого продукта вообще не было на рынке. Сначала не было подходящей упаковки с дозаторами, а затем никто из крупных компаний не хотел вкладывать деньги, а мелкие предприниматели тоже не спешили, поскольку уж слишком очевидной была идея, а значит, и скопировать ее было уж очень просто. Первопроходец лишь потратил бы все свои средства на формирование нового рынка, а всю прибыль собрали бы следовавшие за ним конкуренты, которым оставалось бы лишь скопировать действия первой компании, уже заранее зная все риски.

Все изменил американский предприниматель из Миннесоты Роберт Тейлор. Он думал не о рынке жидкого мыла, а о рынке производства дозаторов, без которых производство жидкого мыла было бы бессмысленным. На тот момент в Соединенных Штатах лишь два производителя выпускали такие дозаторы, и Тейлор сделал огромный заказ на 100 млн дозаторов у обеих фабрик⁹¹. Следующие несколько лет обе фабрики работали только на то, чтобы выполнить

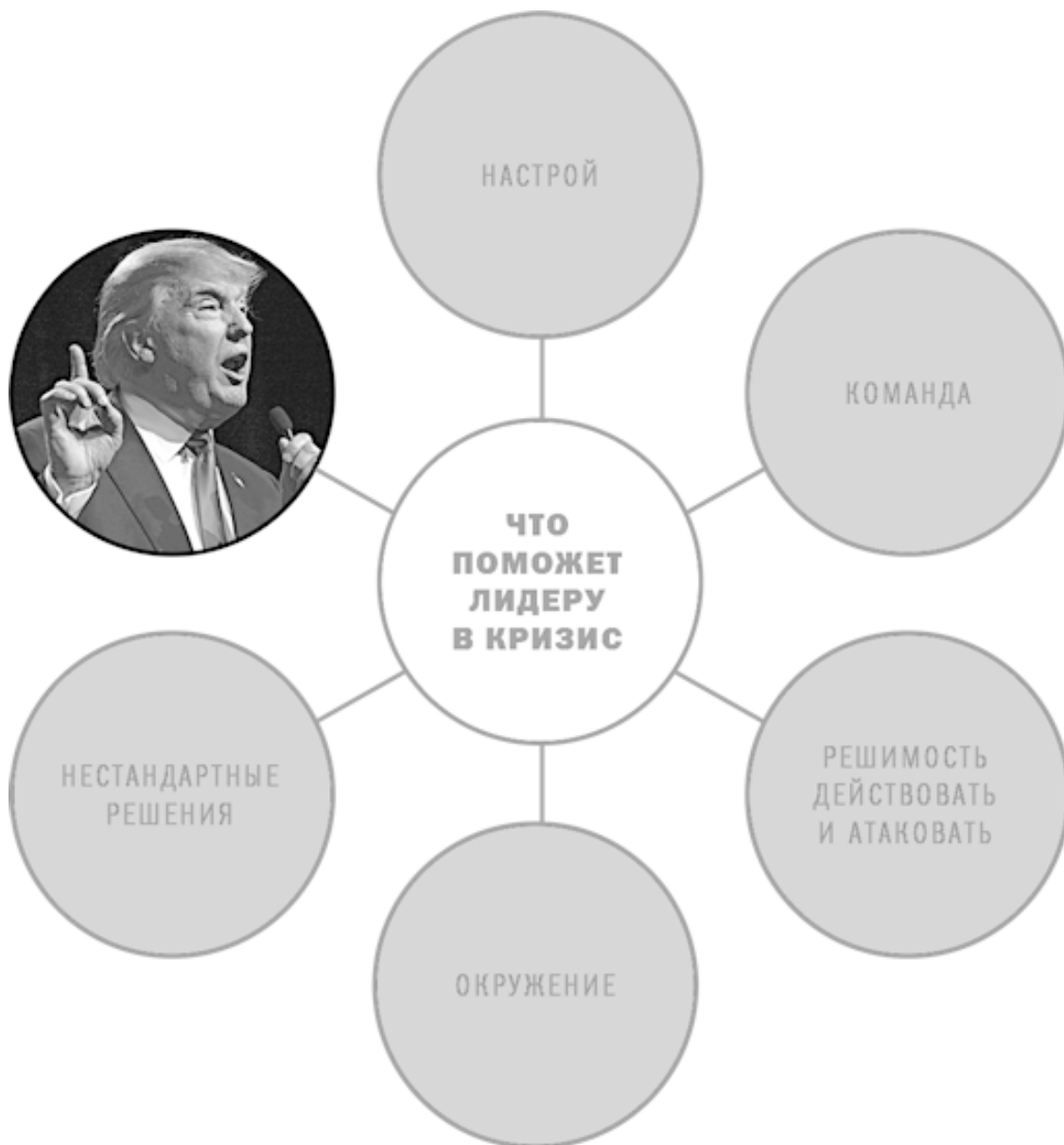
⁹⁰ Ранее известной как Research In Motion.

⁹¹ Что обошлось ему в 20 млн долларов.

заказ Тейлора. Спустя шесть месяцев предприниматель заработал 25 млн долларов, а затем его бизнес заметил международный гигант Colgate-Palmolive, производящий всевозможные средства гигиены. После оценки ситуации на рынке конгломерат был вынужден купить бренд Тейлора Softsoap и его бизнес за 61 млн долларов. Не знаю, какие точно причины заставили Тейлора пойти на такой риск, но мотивации стать успешным у него, похоже, было с избытком!

Мотивация (Вовлекайте людей)

Счастье не в том, чтобы делать всегда, что хочешь, а в том, чтобы всегда хотеть того, что делаешь.
Лев Толстой



Звездный час 49-летнего (!) Жака Майоля пробил третьего ноября 1976 года, когда вблизи от острова Эльба в Тирренском море состоялось соревнование между профессиональными ныряльщиками. С корабля был спущен трос, к концу которого был присоединен круг из металла. К нему крепились жетоны с надписью: «100 метров». Перед ныряльщиками стояла задача сорвать хотя бы один из них. На последнем этапе соревнование шло только между французом Майолем и итальянцем Энцо Майоркой. Эти двое уже давно оставили позади всех своих конкурентов, даже не рискнувших двинуться глубже отметки 75 метров. Противник Майоля и его же друг уже получил при погружении баротравму легких. Он сильно рисковал, продолжая участие в соревнованиях.

Другого пловца бы это порадовало, но не Майоля. Настроение у ныряльщика было не из лучших. Но отступать уже было поздно. Нужно было нырять. Жак Майоль провел гипервентиляцию легких так, как этому учили на занятиях по йоге. Пранайама⁹² не раз выручала его. Более того, из ныряльщиков только он один и владел этой методикой. За оставшиеся пять минут до отправления в голубую бездну Жак прокручивал в уме ситуацию, повторяя последовательность прохождения сквозь толщу воды.

На отметке в 60 метров глубиной у него открылось второе дыхание. Жак Майоль даже притормозил погружение. Он стал двигаться медленнее, чтобы не напугать людей, ожидавших его на поверхности моря. Вскоре он достиг отметки в 100 метров. Но он никак не мог разглядеть жетоны. Их просто не было! Судьи наверху, контролировавшие погружение, зафиксировали точное время спуска – 1 минута 45 секунд. На 100-метровой глубине Майоль провел 12 долгих секунд. Жетонов не было, но ведь есть трос. Чем глубже опустился, тем больше ушел под воду трос. Пора было всплывать.

На следующий день все мировые газеты пестрели сенсационными заголовками: «Жак Майоль стал первым в мире человеком, который успешно достиг 100-метрового рубежа в нырянии без акваланга!»⁹³. Майоль достиг своих непревзойденных рекордов только благодаря постоянной нечеловеческой работе над собой. Его официальное медицинское заключение гласило: по своим природным данным он не мог опуститься глубже 45 метров. И в то же время известный ныряльщик Роберт Крофт, у которого объем легких был просто сумасшедшим – 10 литров – так никогда и не опередил Майоля. Что же манило Майоля в голубую бездну? Призы? Слава? Деньги? Сам он в качестве причины называл свою дружбу с дельфином (вернее, самкой дельфина). По его воспоминаниям из книги «Homo Delphinus. Дельфин внутри человека», после того, как он сдружился с ней в океанариуме Майями, он почувствовал, что для того, чтобы продолжить «дельфинизировать» себя дальше, ему потребуется выйти за пределы его физических возможностей.

«Мне было почти шестьдесят, но никогда раньше я не чувствовал такого прилива сил; мне повезло войти в этот бизнес, когда он создавался с нуля. Те десять лет стали самыми счастливыми в моей жизни», – так передавал мне свои впечатления Дмитрий Борисович Зимин, рассказывая о компании «ВымпелКом», которую он создал в 1992 году. Проект по запуску сотовой связи в России был уникальным не столько потому, что был в то время одним из немногих крупных проектов, сколько потому, что совсем не опирался на финансовую поддержку государства.

Рассказывая о своем жизненном пути, Зимин философски замечает, что деньги сами по себе имеют очень опосредованное отношение к богатству. Они не могут являться причиной, вызывающей желание каждый день двигаться вперед. Деньги выступают мерилем отношений в обществе, но вне общества они смысла не имеют. Желание создавать новые ценности в обществе и изменять мир в лучшую сторону, по мнению Зимина, выступают в роли ключевого мотивационного фактора.

Путь истинного лидера – трудный путь. Быть лидером в кризис еще сложнее, чем в цветущие времена. Не сбиться с курса можно, только осознав истинные мотивы, что движут вами. Есть мотивы, ради которых человек способен вытерпеть все трудности, которые посылает нам судьба, хотя кажется, что они превосходят возможности самого человека. Среди этих мотивов нет места корыстным устремлениям.

⁹² Управление праной (жизненной энергией) с помощью дыхательных упражнений в йоге.

⁹³ Тогда его погружение не было зарегистрировано официально. В настоящее время всемирно признанный рекорд погружения на глубину без акваланга принадлежит новозеландскому фридайверу Уильяму Трабриджу, в присутствии уполномоченных судей он без какого-либо специального снаряжения опустился на глубину в 124 метра. В 2002 году французский фридайвер Лоик Леферм без акваланга, но в ластах погрузился на глубину 162 метра, а затем, в 2004 году, улучшил собственный рекорд до 171 метра. В 2007-м он попытался погрузиться на глубину ниже 182 метров, но выплыть уже не смог.

Вознаграждение капитана «Титаника» Эдварда Джона Смита состояло из основной части и существенной премии, выплачиваемой в случае, если «за время плавания не случилось чрезвычайных происшествий». Звучит очень современно, особенно для нашей страны, не находите?

Его пример демонстрирует, что, если все, что вы хотите в этой жизни, – лишь сохранить статус-кво, деньги и власть, вы явно в беде. Это точно не те мотивы, которые помогут вам достичь высот в бизнесе. Легендарные бренды появлялись вовсе не потому, что их основатели и лидеры были движимы алчным желанием. Прежде всего бизнесмены-легенды хотели оставить свой след в истории – создать новый продукт, новую технологию, новый сервис, говоря о которых, потомки вспоминали бы их. Деньги и слава – это уже побочный продукт. Они приходят после признания – как знак того, что была проделана отличная работа. Примеров много: Марвин Бауэр и McKinsey & Company, Илон Маск и Tesla Motors⁹⁴, Джефф Безос и Amazon.com, Стив Джобс и Apple, Ларри Пейдж, Сергей Брин и Google. Они действительно стали эталонами лидеров, на которых сейчас ориентируются начинающие управленцы. Никто из перечисленных лидеров не ставил своей целью заработать как можно больше денег, их желанием было войти в историю, совершив прорыв или создав нечто значимое для людей.

Вместе с тем деловой мир ежегодно сотрясает множество громких скандалов. Их причина стара как сам мир. Самовлюбленных и одержимых жадой власти руководителей, ставящих свои личные и финансовые интересы на первое место, не становится меньше. Впрочем, даже разоблачая очередного злодея корпоративного мира, не спешите с выводами. Не все, что пишут СМИ, является правдой, вернее, чаще всего это лишь малая часть правды.

Одной из самых противоречивых личностей в современной Европе стал швейцарец Даниэль Васелла. Мнения людей о нем всегда были диаметрально противоположными.

«Все, что я заработал, я получил с чувством глубокого удовлетворения», – сказал Дэн Васелла, широко улыбаясь, в интервью швейцарскому телевидению в конце января 2013 года, сразу после того, как он объявил, что через месяц намерен покинуть пост председателя совета директоров швейцарского фармацевтического гиганта Novartis. А заработал он, надо сказать, немало, получив один только non-compete бонус (поощряющий избегать работы на конкурентов) в размере 78 млн долларов. Полученные им немислимые по швейцарским меркам компенсационные бонусы вызвали бурю общественного негодования. Эта буря стала причиной появления законодательной инициативы⁹⁵, направленной на ограничение размеров зарплат и бонусов топ-менеджеров швейцарских фирм. Защитники прав акционеров Швейцарии даже объявили о намерении подать иск против Novartis и лично против Васеллы.

На этом неприятности для Даниэля не закончились. Активисты общества защиты животных Militant Forces Against Huntingdon Life Sciences (MFAH) в знак протеста против проводимых компанией Novartis экспериментов на животных осквернили семейную могилу Васеллы в местечке Кура. Они разрушили гробницу и даже унесли урну с прахом матери главы Novartis. На стенах церкви в местечке Риш⁹⁶, где проживал Васелла, краской были написаны оскорбительные для Novartis лозунги. И наконец, неизвестные подожгли его шале в австрийском Тироле. Уверен, что у вас складывается ложное впечатление, что Дэн Васелла – отъявленный негодяй.

Однако, изучив историю глубже, вы поймете, что Дэн Васелла из Novartis демонстрирует на своем жизненном примере нечто совсем другое. Его пример показывает, как личные мотивы, направленные на помощь окружающим его людям, и желание снизить тяготы страдающих помогают достичь выдающихся результатов и оставить после себя не только отчасти

⁹⁴ А также SpaceX и SolarCity.

⁹⁵ В Швейцарии 3 марта 2013 года по данному законопроекту даже прошел всенародный референдум!

⁹⁶ Кантон Санкт-Галлен, Швейцария.

справедливое, отчасти завистливое возмущение, но и полезное наследие для человечества. Глубокие личностные мотивы оказали сильное влияние на выбор Васеллой карьеры врача и его последующие успехи в бизнесе. Судьбе было угодно, чтобы Васелла очень рано столкнулся с болезнями и смертью. Ребенком он сам страдал от туберкулеза и менингита. Когда ему было 10, одна из его сестер, 18-летняя девушка, умерла от рака, а три года спустя во время неудачной операции скончался его отец. Затем погибла в автомобильной катастрофе другая сестра Васеллы, которая, как и он, тогда была совсем молодой студенткой. В тот тяжелый момент Васелла и решил, что он должен что-то сделать в жизни. Сначала он стал врачом, чтобы бороться с болезнями, а затем стал подниматься по карьерной лестнице в фармацевтической отрасли. После пережитых трагедий судьба была уже благосклонна к нему, и он довольно быстро стал генеральным директором Novartis.

За 17 лет управления компанией Васелла преодолел множество сложностей и препятствий. Громоздкая интеграция двух погрязших в бюрократии компаний Sandoz и Ciba-Geigy, которые затем стали основой Novartis, повлекла за собой увольнение 12 500 сотрудников! В этот момент компания вступила в кажущуюся теперь бесконечную конкурентную борьбу с Pfizer и другими фармацевтическими гигантами. В первые годы Novartis вообще называли «спящим европейским гигантом», ссылаясь на пассивные подходы корпорации в области маркетинга и продаж.

Основу новой бизнес-стратегии Васеллы составили регулярные и значительные инвестиции в разработку и научные исследования (НИОКР), а также выпуск на рынок самого широкого ассортимента продукции. За годы его руководства оборот компании увеличился в два раза, превысив к моменту его ухода с поста 44 млрд долларов. Novartis достиг безусловных успехов в борьбе против малярии и лепры⁹⁷. Выпуск препарата от лейкоза «Гливек» только в 2014 году принес компании доход почти в 5 млрд долларов. Препарат для терапии длительной артериальной гипертензии «Диован» (Diovan), разработанный для лечения псориаза, препарат-блокбастер «Косентикс» (Cosentyx), а также средство от сердечной недостаточности LCZ696, обеспечили компанию дополнительными 6 млрд долларов.

Преемник Васеллы, американец Джозеф Хименез, конечно же, позаботится о будущем Novartis, но положение компании в качестве лидера отрасли – всецело заслуга Даниэля Васеллы. Он смог открыть успешный путь в бизнесе благодаря своему стремлению помочь людям с тяжелыми заболеваниями и желанию приуменьшить скорбь от ранних потерь молодых людей из-за коварных болезней.

Похожая мотивация – изменить привычный мир к лучшему – двигала и Виталием Несисом из компании «Полиметалл». Он, несомненно, принадлежит к тем людям, которых вдохновляет возможность оставить после себя заметный след на Земле. Это качество зародилось в нем во время работы в консалтинговой компании McKinsey.

Несис считает, что для того, чтобы работник качественно и долгое время выполнял свою работу, мало наличия четкого регламента и мер формальной мотивации (разрабатываемых, по сути, «для галочки»). Сотрудники на всех уровнях организации нуждаются в ощущении осмысленности того, что они делают. Системно используя существующий в менеджменте арсенал инструментов, начиная с корпоративных газет, вручения почетных значков, и заканчивая вовлечением сотрудников в общее дело через личное общение с руководителем, лидер организации добивается осмысленности действий и воспитания у сотрудников причастности к большой цели компании. Несис формулирует это так:

«Искусство руководителя – вдохновлять. Кого-то вдохновляют деньги, но таких меньшинство. Кого-то вдохновляют соображения научно-

⁹⁷ Лепра (проказа) – хроническое инфекционное заболевание, вызываемое возбудителями *Mycobacterium leprae* и *Mycobacterium lepromatosis* и протекающее с преимущественным поражением кожи.

технического прогресса или реализация стратегических задач государства. Очень многим людям важен элемент соревновательности, знать, что мы лучшие других, лучшие коллег по отрасли».

Люди, которые разделяют цели компании, будут делать больше остальных. Именно руководитель помогает своим сотрудникам поверить в цели и даже обрести некий кураж в работе. В такой обстановке и тяжелая работа будет создавать чувство удовлетворения, а значит и мотивировать сотрудников на приложение своих дополнительных усилий. Чем больше лидеры организаций стремятся к титулам, власти или деньгам, тем больше мотивация их сотрудников изобилует краткосрочными стимулами, включая самый банальный – деньги. Но долгосрочно такие стимулы не работают. Только работа, наполненная смыслом, является мощным мотиватором для людей.

Вам кажется, что это только общие слова? Я приведу аргументы из книги Грегга Ледермана «Вовлекай!». В ходе своего исследования он рассмотрел две группы: вовлеченных и невовлеченных сотрудников. Он утверждает, что у 70 % вовлеченных (и лишь у 17 % невовлеченных) сотрудников есть понимание того, как соответствовать запросам клиентов. 78 % вовлеченных (и только 13 % невовлеченных) готовы рекомендовать товары и услуги своей компании другим людям. Возросшая вовлеченность персонала сопровождается 12 %-ным ростом удовлетворенности клиентов и значительным, выражающимся в двузначных цифрах, ростом валового дохода и прибыли в течение последующих трех лет, а доходы компаний с вовлеченными сотрудниками росли втрое быстрее, чем у их конкурентов.

Наполненная смыслом работа делает сотрудников еще и счастливыми! По данным консалтинговой компании HayGroup, счастливые сотрудники на 43 % продуктивнее своих «несчастливых» коллег и на 86 % более креативны (статистика Калифорнийского университета в Беркли). Forbes отмечает, что счастливые сотрудники на 65 % реже берут отпуск по болезни, а американский психолог Мартин Селигман, основоположник позитивной психологии, утверждает, что у них на 37 % выше показатели продаж. Компании с более высоким чувством цели и вовлеченностью сотрудников в процесс превосходят конкурентов более чем на 27 % по показателям прибыльности. В 2009 году Amazon.com за 1,2 млрд долларов приобрел Zappos.com, который использует счастье как бизнес-модель!

Более того, в России вовлеченность вообще творит чудеса! Первая крупная частная компания была призвана предоставить жителям молодой развивающейся России новый и в буквальном смысле неслыханный вид личной свободы – возможность общаться посредством мобильной связи. Осознание этой исторической миссии помогло Дмитрию Борисовичу Зимину найти выход из, казалось бы, провальной ситуации. Вернувшись в 1996 году воодушевленным и окрыленным после успешного размещения акций «ВымпелКома» на нью-йоркской фондовой бирже в Москву, Зимин узнал, что новая лицензионная политика Минсвязи фактически сделала его детище неконкурентоспособным! И это после того, как успешный выход компании «ВымпелКом» на фондовую биржу стал первым со времен царской России! Звон биржевого колокола в Нью-Йорке не только стал новой точкой отсчета в истории отдельной компании, он стал сигналом начала новой современной культуры бизнеса в России. Инвесторы, аналитики, бизнес-партнеры – все поздравляли Зимина со столь значимым успехом. В совет директоров компании в качестве первых независимых членов вошли министры-реформаторы Егор Гайдар и Евгений Ясин⁹⁸.

И вдруг после возвращения из США приходит осознание того, что спустя несколько недель компания может вообще прекратить свое существование! Зимин отчаянно сражался за равноправные лицензионные условия для телекоммуникационных компаний. В какие только кабинеты власти он не ходил, чтобы спасти «ВымпелКом»! С каждым таким визитом чувство

⁹⁸ Уже ушедшие к тому моменту с государственной службы.

отчаяния накатывало все сильнее и сильнее. Уже не веря в разрешение сложившейся ситуации, он попал в Белый дом на прием к первому вице-премьеру Борису Немцову, который выслушал Зимина и искренне пообещал помочь. Слово свое он сдержал. Через некоторое время вышло постановление правительства, подписанное Борисом Немцовым и заместителем министра связи Наумом Мардером, о выдаче компании «ВымпелКом» спасительной лицензии.

Успешные компании не могут существовать без вовлеченных в общее дело людей! Стив Джобс как-то поделился своим видением такой компании: ее команда должна быть заинтересована в том, чтобы выпускать отличную продукцию, все остальное – второстепенно. Еще он делает важную оговорку:

«Разумеется, прибыль – это здорово, потому что она-то и позволяет делать эту самую отличную продукцию. Но главное – продукт, а не прибыль. Я страстно мечтал построить долговечную компанию, но Скалли сменил приоритеты, нацелившись в первую очередь на деньги. Разница со стороны не так уж заметна, но в конце концов она определяет все: каких людей ты нанимаешь, кого продвигаешь по службе, что вы обсуждаете на собраниях».

По мнению Джобса, компания Apple нашла отклик у людей потому, что ее инженеры были больше похожи на художников и искали самовыражения. Джобс любил повторять, что единственный способ внести реальный вклад, прибавить что-то к наследию тех, кто был до него, – это построить компанию, которая и через несколько поколений будет нужна людям. В качестве примеров он называл Уолта Диснея, Уильяма Хьюлетта и Дэвида Паккарда. По его мнению, они создали компании, которые будут жить, а не просто приносить деньги. Такой же он строил Apple.

Свою работу он воспринимал как долг, который должен вернуть человечеству, или вклад в общий поток:

«Мы стараемся с помощью тех талантов, какие имеем, выразить наши сокровенные чувства, нашу признательность за все, что было вложено до нас, приносить в копилку человечества что-то свое. Вот что мной движет» (У. Айзексон).

Я лично знаю многих генеральных директоров в России, знаю людей, занимающих высшие посты во многих международных компаниях по всему миру. Мне довелось проводить время с такими гуру в сфере лидерства, как Робин Шарма и Стивен Кови. Я убежденно могу утверждать, что у всех них есть общие качества, которое помогают в достижении удивительных результатов. Они мыслят масштабно и всегда ставят перед собой большую цель, осуществление которой способно изменить жизнь многих людей в лучшую сторону. Стремление к новому и для многих невозможному помогает им преодолевать трудности.

Как утверждает миллиардер и, когда эта книга выйдет в свет, уже президент США Дональд Трамп:

«Пусть вас ждут ураганы, наводнения, увольнения, скандалы да все что угодно! – вы сможете это преодолеть. У вас есть бесплатная страховка, позволяющая вам не бояться никаких недугов, и этот полис – ваш принцип "никогда не сдаваться!"»

Никогда не сдаваться – это упорный труд по пути к намеченной цели и несгибаемость в своих намерениях достичь успеха. Только тогда каждый из нас сможет с удовлетворением сказать: «Я сделал это! Потому что о-о-очень этого хотел». Это и есть лучшая мотивация!

* * *

Большинство российских директоров, с которыми мне приходилось сталкиваться, указывают на неопределенность как на главную черту нашего кризисного времени. Приходя на работу, руководители намеревались следовать четкому плану, действовать планомерно и равномерно. Но в кризис все изменяется мгновенно. Бизнес начинает работать не по расписанию, а в режиме реального времени. С утра – одна стратегия, к середине дня – уже другая.

В таких условиях лидерам нужен четкий набор качеств и действий, позволяющий выигрывать, а не просто играть, чтобы не проиграть. К этому мы и приступим в следующих частях этой книги. Качества, необходимые лидеру, чтобы его компания не отправилась на дно, нам уже известны: это правильный настрой и мотивация, боевая команда, решительность и готовность атаковать, правильное окружение и нестандартные решения. Самое время перейти к действиям, которые необходимы, чтобы расчистить от «ледяных гор» путь для «Анти-Титаника».

Часть III. Действия, позволяющие выигрывать в кризис

Under pressure (Под давлением)

Без давления нет алмазов.

Томас Карлейль, шотландский писатель⁹⁹

*На меня давят,
На тебя давят так,
что никому не пожелаешь.
Под давлением, что сжигает дома.
Разрушает семьи,
Достает людей на улицах.*

Фредди Меркьюри. «Under Pressure»

Мало кто знает, что песня Фредди Меркьюри «Under Pressure» в буквальном смысле родилась под давлением обстоятельств. И у нее, помимо музыкантов группы Queen, есть еще один автор – Дэвид Боуи. Меркьюри и Боуи не сошлись во мнении относительно аранжировок. Боуи хотел даже запретить Queen исполнять песню. При жизни Меркьюри группа Queen никогда не играла «Under Pressure» на одной сцене с Боуи. Сам Боуи начал исполнять ее только с середины 90-х годов прошлого века. Да и сочинялась она непросто. Но без давления не бывает алмазов.

Свое правило Томас Карлейль сформулировал задолго до начала научных экспериментов в области получения алмазов. Для превращения графита в алмаз в экспериментальных условиях необходимы температура не менее 1200 °С и давление порядка 300 000 атмосфер. Но даже при создании этих условий обнаружится лишь некоторое количество мелких алмазных частичек¹⁰⁰.

Применительно к нашей истории это правило должно было бы звучать так: «Без давления нет и подвига». Катастрофа стала источником давления, которое превратило некогда обычных людей – пассажиров и членов команды «Титаника» – в героев, о которых по сей день снимают фильмы и сериалы. В момент столкновения с айсбергом на корпус лайнера пришлось давление в 2,5 тонны на квадратный сантиметр. Стальные листы обшивки выдержали, а заклепки, которые их скрепляли – нет¹⁰¹. Хлынувшая забортная вода, морозная погода, безлунная ночь, распространявшиеся среди еще сонных пассажиров слухи, суета и нарастающая с ростом дифферента (крена) на нос судна паника вызвали взрыв эмоций. Мысль о необходимости покинуть бывший еще несколько минут назад столь уютным даже не корабль, а дом родной, казалась дикой. Но в голове каждого пассажира возникло одно и ярко выраженное желание – выжить. Именно этот эмоциональный «взрыв» и нарастающее давление толпы превратило самых хладнокровных и мужественных людей в героев, которые думали о том, как спасти людей.

К эвакуации команда «Титаника» была абсолютно не готова. Учения по спасению пассажиров капитан отменил еще накануне из-за слишком морозной погоды. Лишь через 25 минут

⁹⁹ Исповедовал романтический культ «героев», одним из которых был Наполеон.

¹⁰⁰ Чуть большее количество можно обнаружить в метеоритах после удара о землю вследствие возникновения мощной ударной волны. В любом случае источником давления служит взрыв.

¹⁰¹ Они были сделаны из металла, содержавшего примеси серы, что в условиях низких температур делало сталь очень хрупким материалом. В момент удара они лопнули, швы разошлись.

после столкновения капитан Смит отдал приказ готовить спасательные шлюпки к спуску, а из радиорубки в эфир полетел первый сигнал бедствия. Целых 25 минут потребовалось, чтобы навести порядок в своей голове и головах подчиненных. За это время удалось переговорить с «гарантийной» группой создателей «Титаника» и прийти к неутешительному выводу – корабль затонет. Давление заборной воды оказалось слишком сильным для того, чтобы откачивающие воду насосы помогли хоть как-то справиться с ним. Давление оказалось слишком сильным...

Один из моих бывших коллег по компании Spencer Stuart Джастин Менкес¹⁰² как-то проинтервьюировал для своей книги «Better Under Pressure» 60 гендиректоров и провел оценку 200 кандидатов на пост генерального директора. Он обнаружил, что успешные лидеры, которые могут достигать высоких результатов в экстремальных условиях, обладают тремя схожими чертами. Их отличает «реалистичный оптимизм», «подчинение цели» и способность «найти порядок в хаосе».

Джастин даже ввел понятие особого управленческого интеллекта (Executive Intelligence). По его мнению, управленческий интеллект отличается от обычного интеллекта, определяющего успех в карьере технического специалиста или преподавателя, и характеризует успешного руководителя. Речь в его книге идет о познавательных способностях успешного управляющего, которые играют первостепенную роль в жестких условиях бизнеса. Именно о такой работе – под давлением в условиях кризиса 2008 года – рассказывал мне Александр Корсик, бывший президент компании «Башнефть»:

«Я тогда руководил де-факто "РуссНефтью" в роли председателя совета директоров. В компании была очень плохая ситуация, такая же, как у всех нефтяных компаний из-за низкой цены на нефть, но, помимо этого, были безумные долги и претензии налоговых органов на огромные суммы. Падение цен на нефть и исчезновение у компании доходов было неожиданным. Все привыкли к хорошей жизни. Готовности не было. Теоретически мы всегда думаем о том, что это может случиться, но, когда привыкаешь к хорошей жизни, думаешь, что это случится не с тобой и не в этой жизни».

Корсик говорил об исключительности, о которой я упоминал в первой части, когда мы сами себя исключаем из числа людей, с которыми может случиться неприятность в виде кризиса. В столь же сложной ситуации оказался в декабре 2000 года Роман Абрамович, назначенный губернатором Чукотки. «Сейчас уже не так тяжело, вначале было трудно, ничего не клеилось, за что ни возьмешься, ничего не клеилось. За что ни возьмешься, все разрушено», – вспоминал Абрамович восемь лет спустя. А тогда, действительно, «клеиться» было нечему: население с 1990 года сократилось втрое до 50 000 человек. Это были люди, которые не смогли улететь, поскольку не нашлось денег на авиабилет. Квартиры на Чукотке стоили столько же, сколько и авиабилет до Москвы. Побывавший на тогдашней Чукотке Александр Мамут (будущий председатель наблюдательного совета МДМ-Банка) как-то сказал, что если бы вдруг он оказался на Чукотке, то уехать оттуда было бы единственным смыслом его жизни. Местные жители выживали только благодаря оленям. Их мясо ели, их шкурами укрывались.

Мне кажется, что и Александр Корсик, и Роман Абрамович относятся к тому типу руководителей, которые именно в критические моменты могут достигать своих наиболее ярких результатов и именно в такие моменты быть на пике своих управленческих способностей, нежели в нормальных обстоятельствах. Александр Корсик так рассказывает о своем опыте работы под давлением:

¹⁰² Джастин Менкес – ведущий консультант по оценке руководящего звена для крупнейших корпораций, управляющий Executive Intelligence Group (EIG), эксклюзивного партнера Spencer Stuart – компании, пользующейся признанным во всем мире авторитетом на рынке подбора руководителей высшего звена. Менкес создал методику оценки управленческого интеллекта, которая применяется в бизнесе для поиска, найма и развития эффективных лидеров.

«Мысль была одна – как выжить. Как выжить так, чтоб с компанией ничего не произошло, чтоб люди на улице не оказались. Это очень высокая ответственность, которая сильно давит. Могу сразу сказать, не было мысли о том, как получить позитив из этого кризиса. Была единственная мысль, как прожить с минимальными потерями.

Первым шагом было посчитать, сколько у нас есть денег, сколько мы будем зарабатывать и сколько мы должны заплатить. Вторым шагом было после того, как мы обнаружили огромную финансовую дыру – определить, кому мы должны платить в первую очередь, а кому мы цинично можем не платить. Это очень цинично, но это так. В этой ситуации думаешь в первую очередь о том, как спасти собственный корабль, а не те корабли, которые могут там тонуть. Вот, собственно говоря, и все. А дальше начали действовать. Начали сокращать расходы, начали договариваться с кредиторами, и, когда договориться не получалось, ставили их просто перед фактом. Правда, надо отдать должное кредиторам: при резкой реакции в первую секунду, они потом успокаивались и начинали договариваться.

Был еще один важный шаг. Надо было дух у людей поднять. Потому что в какой-то момент появилось ощущение, что все закончилось, что компания умрет. Тогда я и высший менеджмент стали больше разговаривать с людьми и сделали такое нетривиальное действие: потратили очень много денег на проведение новогоднего праздника. И после этого как будто бы триггер сработал, люди почувствовали, что жизнь продолжается. Хотя это было нерациональное решение. С одной стороны, нерациональное, потому что денег просто не было. А с другой стороны, наверное, оно было рациональное в том плане, что мы показали, что жизнь не закончилась, как-нибудь выживем. И это произошло.

Мыслей о том, что мы можем не пройти через кризис, не было. Была просто задача пройти. Ну, а дальше было ежедневное общение, каждый день в 10 утра мы собирались и определяли приоритеты в том бардаке, который создал кризис. Самое главное, мне кажется, нельзя показать коллективу, что ты сложил лапки. Когда жизнь продолжается, когда продолжается давление, когда от людей требуют, чтоб они работали, давали результат, при этом ставить задачу, они начинают думать не о том, что что-то не получится, они начинают думать о том, как это должно получиться. Ситуация давления может творить чудеса».

Роману Абрамовичу тоже пришлось спасти людей от голода и холода (запасов угля на Чукотке того времени практически не было). С его приходом на Чукотке ликвидировали четырехлетнюю задолженность по зарплате. Но на следующий день после выплат на работе появились единицы, 12 человек перепились насмерть, включая семью из трех человек вместе с девятилетней девочкой. Уговоры жителей и пропаганда здорового образа жизни долго не могли повлиять на ситуацию. Жители пили «все, что горит», и упорно не платили по коммунальным счетам, поскольку привыкли жить без денег. Жизнь в крае с приходом нового губернатора уже изменилась, но ее понимание жителями «замерзло» из-за продолжительного кризиса.

Давление возымело действие, а губернатор Чукотки проявил чудеса изобретательности: в обращение вместо денег ввели банковские карточки МДМ-Банка. Наличные с карточек получить в тот момент могли только в столице края (Анадыре). Без них купить самогон оказалось сложно, а водка в магазинах была дорогой. И плата за услуги ЖКХ стала списываться со счетов работников автоматически. Чукчи с куском пластика, на котором было напечатано «Lucky

Map», начали покупать в обычных магазинах края импортную американскую картошку, яйца и алкоголь. Благодаря людям из команды Абрамовича удалось изменить логистику и логику северного завоза. Америка оказалась существенно ближе и дешевле, чем «большая земля». Из Сиэтла стали поставляться даже соленые огурцы по русским рецептам! В 2005 году сайт chukotken.ru опубликовал результаты ответов на вопрос: «Кто для вас Абрамович?» Каждый пятый участник опроса ответил: «Бог».

Почему же то, что получилось у коллектива, возглавляемого Александром Корсином, и у команды Абрамовича, не получилось у многих других компаний? Почему одни под давлением обстоятельств творят чудеса, а другие камнем отправляются на дно?

В ситуации под давлением вы ощущаете явную угрозу. Ваша уверенность в себе тает, словно снег весной, а страх неудачи стремительно растет. Отказывает надежная прежде память, падает способность фокусировать свое внимание на чем-то действительно важном, снижается способность рассуждать здраво. Растет число чисто импульсивных и часто ошибочных решений, усугубляющих и без того непростую ситуацию. Что же делать? Найденный вами ответ будет кратко звучать так: вам необходимо работать над собой еще до того, как вы окажетесь в стрессовой для вас ситуации! А когда окажетесь – вы будете сначала делать необходимое, затем – возможное, и неожиданно вы уже будете делать невозможное!¹⁰³

¹⁰³ Эта фраза принадлежит святому Франциску Ассизскому.

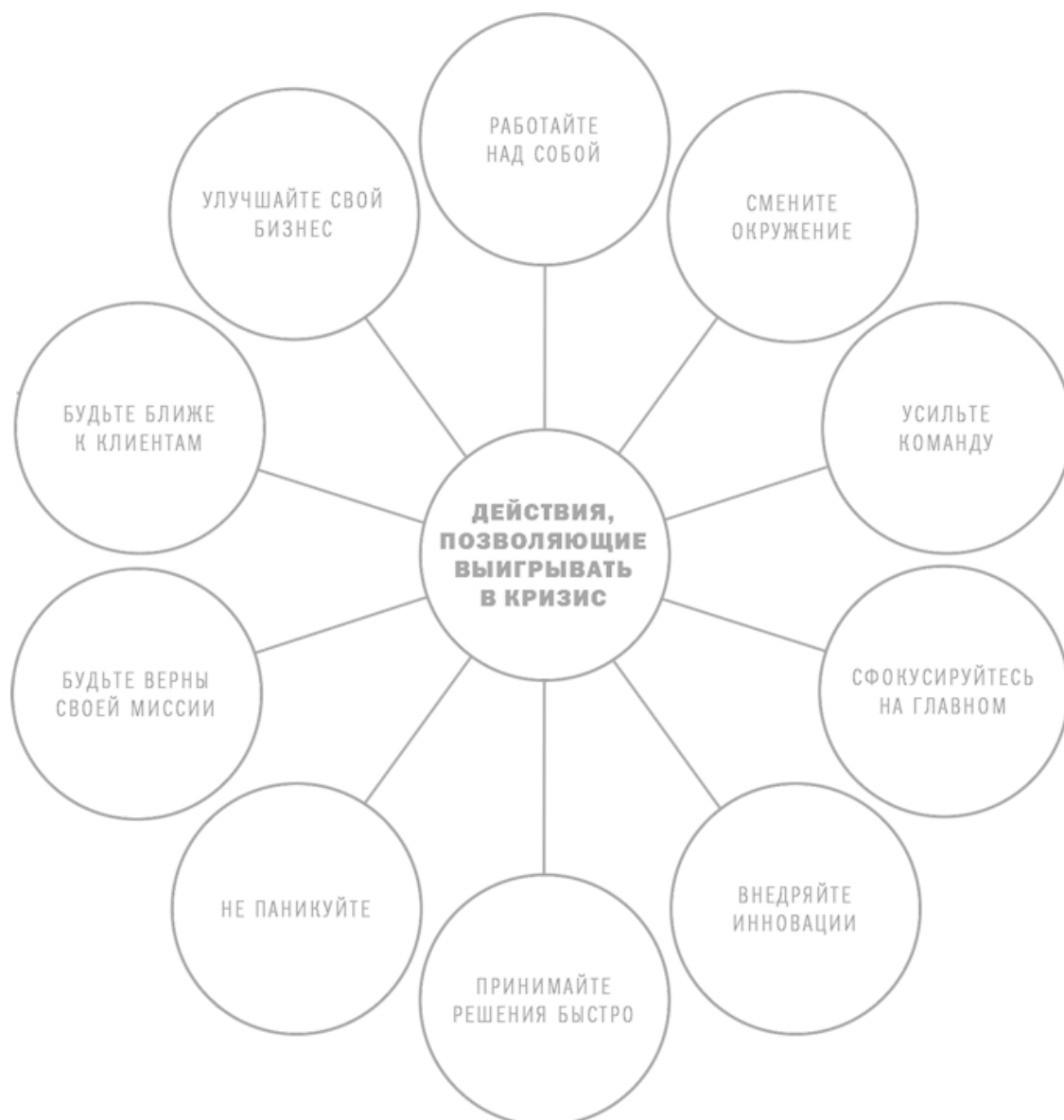


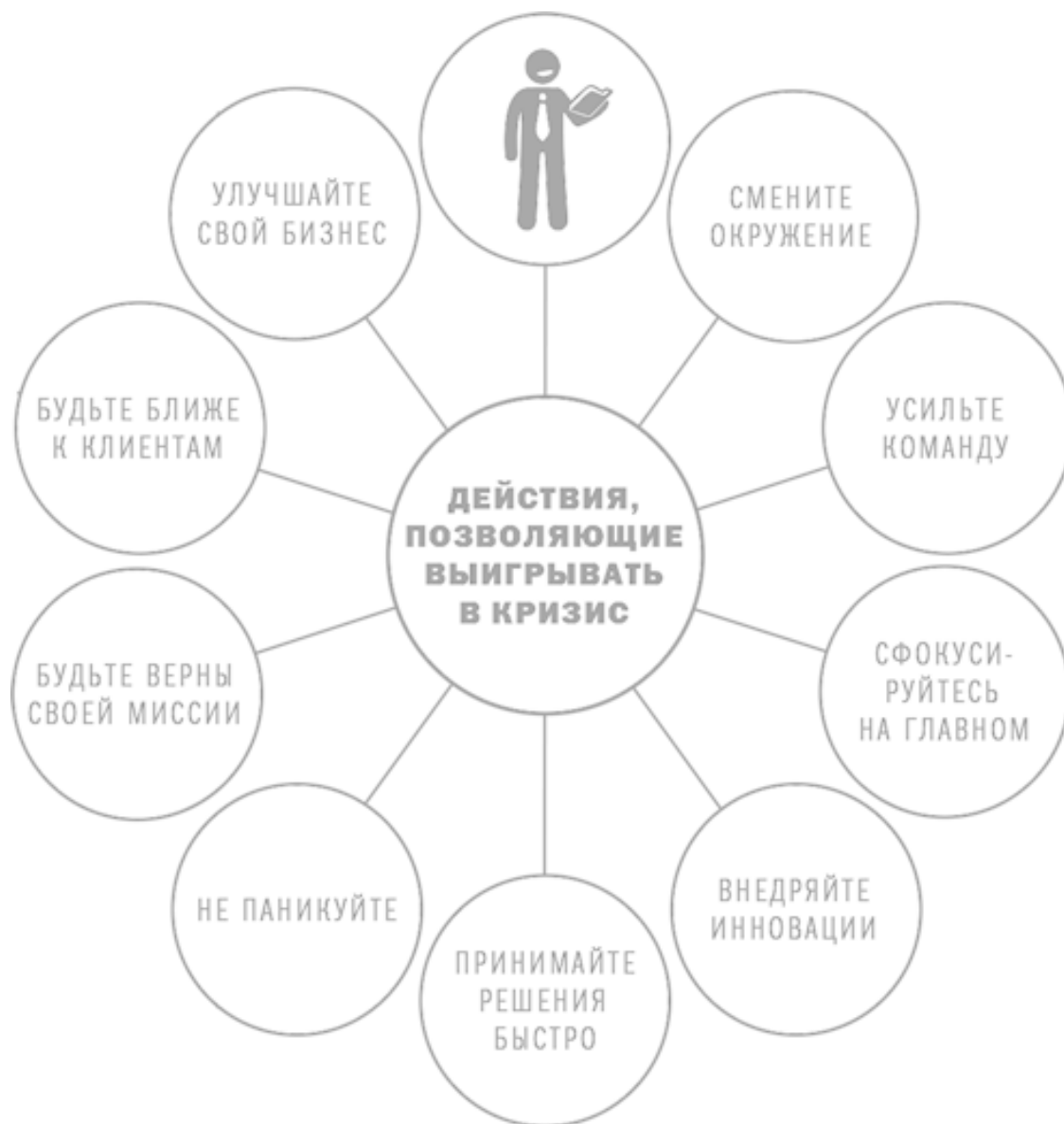
РИСУНОК 5. Действия, позволяющие выигрывать в кризис

«Почему мы не можем дать себе еще один шанс?» – спрашивает Фреди Меркьюри в своей песне 1981 года, ставшей вечным хитом. «Можем», – отвечаю я. Посмотрите на схему выше. На ней отображены возможные действия, которые вы должны предпринять в кризисной ситуации. Шесть навыков, о которых шла речь во второй части книги, – это необходимое. Ну а невозможное? Я думаю, что это ваша личная история успеха, которая находится за пределами этой книги, и написать ее в реальной жизни предстоит вам.

Работайте над собой

В иерархии каждый индивидуум имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности.

Принцип некомпетентности Лоуренса Джонстона Питера¹⁰⁴



Вам что-нибудь говорит фамилия Батиста? Нет, это не тот Батиста, которого в 1959 году свергли на Кубе повстанцы под руководством Фиделя Кастро и Че Гевары, а его бразильский однофамилец – Эйк Батиста. Нет? А ведь еще совсем недавно этот человек собирался потеснить на вершине списка Forbes Билла Гейтса и Карлоса Слима Элу. В 2012 году его капитал составлял 34,5 млрд долларов. Кроме разнообразной недвижимости, особняков и роскошной виллы в Рио-де-Жанейро, Батисте принадлежали яхта Spirit of Brazil VII, частный авиафлот общей стоимостью 100 млн долларов и коллекция эксклюзивных автомобилей.

Батиста сделал свое состояние на бразильских алмазах и нефти. Сверхбогатым его сделало удачное IPO его компании (в тот момент нефть стоила 140 долларов за баррель). В даль-

¹⁰⁴ Лоуренс Джонстон Питер (1919–1989) – канадский педагог и знаменитый американский писатель.

нейшем ситуация в его компании улучшалась только благодаря умению Батисты создавать ажиотаж. Пока ему это удавалось, дела шли отлично. Однако из-за разразившегося кризиса и неудач в нефтяной отрасли, когда вскрылся обман инвесторов, Батиста в течение года (!) потерял практически все свое многомиллиардное состояние (его капитал уменьшился на 99 % к 2013 году¹⁰⁵) и вынужденно продал часть активов, чтобы рассчитаться с долгами. Стараясь восстановить собственный конгломерат, Батиста, помимо долгов, столкнулся с одной неизвестной ему доселе проблемой – гибелью его деловой репутации. Он успел столько всего наобещать, в стольких вопросах ошибиться и так откровенно врал, что инвесторы стали избегать вложения денег в его компании. Сегодня Батисту обвиняют в инсайдерской торговле, манипулировании рынком, коррупции и отмывании денег.

Сам Эйк быстро нашел виновных в своем крупном провале: неверный астрологический прогноз и действия топ-менеджеров его компании. Батиста заявил, что менеджеры подсовывали ему ложные отчеты о дебите нефтяных скважин. Но инвесторы и аналитики рынка посчитали это способом назначить крайних и обвинили в бедах самого предпринимателя. Кризис, привычка жить не по средствам, но на широкую ногу, а также нежелание работать над собой и своими привычками, привели к тому, что он оказался на мели.

Принцип Питера гласит: во всякой иерархии каждый имеет тенденцию достигать своего уровня некомпетентности. Хотя я лично предпочитаю формулировку следствия из этого принципа: *получить должность труднее, чем удержаться на ней*. Поэтому с каждым годом наш мир все больше превращается в мир воинствующей некомпетентности. Если человек успешно справляется со своими обязанностями, его продвигают вплоть до уровня, где обнаруживается его некомпетентность, так как его новые обязанности оказываются ему не по силам. Там он и остается, хотя с обязанностями своими по-прежнему справиться не в состоянии. А еще некомпетентные люди склонны оставаться на своих постах вплоть до ухода на пенсию. Название должности значения не имеет. Этот принцип действует на любом уровне организации вплоть до генерального директора и председателя совета директоров.

Нетрудно догадаться, что всю полезную работу совершают те, кто еще не достиг уровня своей некомпетентности. И тут в дело вступает еще один принцип, сформулированный тем же автором, – принцип компетентности¹⁰⁶, который гласит: *чтобы избежать ошибок, надо набираться опыта*. Но, чтобы набираться опыта, надо делать ошибки.

Получая повышение по службе, человек поднимается с одного уровня компетентности на другой, более высокий. Занимаемая должность в иерархии организации становится все выше, а желание делать ошибки, чтобы набраться нового опыта, – все меньше. Последнее повышение будет повышением с уровня компетентности на уровень некомпетентности. Оно будет наградой за отсутствие ошибок на прошлом месте.

Но профессиональный путь наверх требует набора различных навыков. Точнее – приоритеты внутри этого набора существенно меняются по мере продвижения снизу вверх. В начале карьеры важны навыки технического или прикладного характера, но уже с начальных управленческих позиций на первый план выходят навыки эмоционального интеллекта. Обычно менеджеры пытаются восполнить недостающие навыки путем получения дополнительного образования, как формального, так и неформального. Но одно дело знать, как надо делать, а совсем другое – сделать!

Нарушить закон Питера и прыгнуть выше головы можно. Однако для этого нужна постоянная работа над собой, расширяющая зону персональной компетентности. И главное на этом

¹⁰⁵ К ноябрю 2013 года стоимость акций его основной нефтяной компании OGX обрушилась на 96 %.

¹⁰⁶ Под компетентностью договоримся понимать состояние, позволяющее действовать с опорой на способности или умение выполнять определенные функции.

пути – не допустить профессионального «выгорания», не сбить дыхание, не потерять темп, не остановиться, не успокоиться в плане профессионального роста.

Dream Theatre – одна из моих любимых рок-групп, играющая в стиле прогрессивный рок. Каждый из музыкантов этой американской рок-группы является виртуозом своего дела. В основе их успеха длинный путь постоянного самосовершенствования. Когда Dream Theater только создавалась, ее основатели – гитарист Джон Петруччи, басист Джон Маянг и барабанщик Майк Портной, – еще будучи подростками, дали друг другу слово, что они будут репетировать каждый день не менее шести часов. Спустя 30 лет мало что изменилось¹⁰⁷. Хотя музыканты заработали мировую славу, популярны и востребованы, несмотря на то что басист Джон Маянг входит в список величайших бас-гитаристов мира, они до сих пор продолжают репетировать по шесть часов в день. Джон Маянг, чью уникальную игру вы не сможете не оценить, прослушав любую из их известных композиций, не только разогревается (warming up) до концерта, что делает большинство музыкантов, но и продолжает шлифовать свою технику уже после завершения выступления (warming down). Казалось бы, музыкант Маянг уже достиг всего, чего хотел, но он остается после выступления на час и более, продолжая оттачивать свое мастерство. Для меня это лучшая демонстрация того, как выйти за пределы своей компетенции, чтобы двигаться в профессиональном плане к новой высоте¹⁰⁸.

Нужно правильно выбирать цели. Человек – обучаемое животное. Эрик Шмидт, долго и успешно руководящий корпорацией Google, метко подметил этот момент на страницах своей книги:

«Ваше мышление может на ходу устанавливать целую цепочку мыслей и моделей поведения: если вы считаете свои способности неизменными, вы поставите перед собой "цели-результаты". Однако если вы – человек с установкой на рост, то выберете для себя "обучающие цели" (которые заставят вас рисковать, не вызывая у вас волнения о том, как вы будете выглядеть). Вам будет наплевать, потому что вы – обучаемое животное, и в перспективе вы научитесь большему и достигнете больших высот» (Э. Шмидт, Дж. Розенберг. «Как работает Google»).

Вы, конечно, можете возразить, что таких примеров много. Профессиональный спортсмен усердно тренируется, профессиональный юрист – готовится к заседаниям, певец – распеваётся и тому подобное. Как в бородатом анекдоте, услышанном мною в Нью-Йорке, когда прохожий спрашивает уличного музыканта, как попасть в Карнеги-холл, а в ответ слышит: «Репетировать и еще раз репетировать».

Но тут есть две проблемы. Маршалл Голдсмит в своей книге «Прыгни выше головы! Двадцать привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха» сформулировал их так:

«Для успешных людей есть лишь две – зато очень серьезные – проблемы, связанные с негативной обратной связью: а) они не желают слышать ничего негативного от нас в свой адрес; б) мы не желаем сообщать о них ничего негативного».

Значит о том, что вам недостает каких-то навыков или профессионализма, никто прямо не скажет. Кому это придет в голову? Вы ведь и так успешны! Получается, что это должно прийти в голову именно вам! Вспомним про капитана Смита или Голиафа. Вряд ли кто-либо

¹⁰⁷ Изменилось, но чуть позже. Ударник Майкл Портной сначала покинул группу, а потом захотел вернуться, но его уже не приняли обратно!

¹⁰⁸ Если вас не убедил этот пример, то как насчет другого: гитарист Джеймс Хэтфилд, лидер культовой группы Metallica, получил в 2016 году докторскую степень в области астрофизики.

из филистимлян отважился бы поставить под сомнение превосходство Голиафа в предстоящей битве, даже если бы и увидел его уязвимые места.

Последний перед выходом на пенсию рейс, хорошее вознаграждение, непотопляемый корабль. Что могло помешать капитану «Титаника» Смигу привести свое судно в порт Нью-Йорка? Сообщения о сложной ледовой обстановке? Да ерунда! Еще ни один корабль не утонул от столкновения с айсбергом. Кроме того, мы уже изменили курс, выбрав более безопасный маршрут «южнее южного»!

Так или примерно так рассуждал капитан «Титаника». Значит провести тренировку, выяснить штатную вместимость шлюпок, проверить систему оповещения, уточнить технические характеристики судна, поддерживать постоянную радиосвязь с другими судами – лишние формальности. Да, этого требует профессиональный подход, но к чему он? Ведь в этом рейсе ему нет нужды проявлять излишний профессионализм! Глядя на капитана, и подчиненные не горели желанием лишней раз докладывать успешному капитану о ледовой обстановке. Ведь он и так все знает!

Компания BlackBerry еще несколько лет назад была в числе первых новаторов на рынке мобильных телекоммуникаций. Пока обычные «мобильники» предлагали пользователям общаться только с помощью звонков и СМС-сообщений, у BlackBerry уже был свой Messenger, позволявший принимать и отправлять электронную почту! В результате BlackBerry оказалась на пике популярности среди корпоративных клиентов, а ее технологии надолго захватили лидерство.

Но в 2007 году на рынке появился iPhone от Apple. Всем стало ясно, что надо что-то делать. Но руководство BlackBerry не смогло прийти к согласию – что именно. Топ-менеджеры, боясь совершить ошибку, начали «тянуть резину» или тянули в разные стороны. Решение в компании могли принять двое. Но два генеральных директора даже работали в разных частях одного города. И ни у одного из них не возникло горячего желания встретиться и обсудить проблему! Оба знали, что делать. Один предлагал лицензировать созданные в компании технологии для работы на других платформах, другой же видел выход в усовершенствовании аппаратной части телефонов. И в итоге, никто ничего не сделал!

В итоге с 2008 по 2013 год – всего за пять лет (!) – капитализация BlackBerry упала на 75 млрд долларов. Повторю прописью – *семьдесят пять миллиардов!* А компания так и не смогла решиться хоть на что-то, чтобы успеть за стремительно развивающимся рынком. Это был крах. Первый смартфон от BlackBerry – подобие iPhone от Apple – появился лишь через шесть лет после выхода в свет конкурента. Компания BlackBerry пока еще существует, но от былого доминирования на корпоративном рынке не осталось и следа!

Руководители, сомневающиеся в правильности выбранной ими стратегии, часто так боятся ошибиться, что их компания вообще никуда не способна двинуться. Налицо своего рода комплекс неполноценности руководителя: «Боюсь ошибиться и поэтому ничего делать не буду». Особенно ярко это проявляется в кризис. Высказывание одного такого горе-руководителя образца 2008 года я запомню надолго: «У меня недостаточно смелости пережить собственную ошибку!» Это квинтэссенция страха перед переменами.

Англо-ирландскому писателю и сатирику, философу и автору знаменитой книги «Путешествия Гулливера» Джонатану Свифту принадлежат слова: «В мире нет ничего постоянного, кроме самих перемен». Но всякая перемена, даже ведущая к улучшению, всегда сопряжена с неудобствами. Руководители часто затевают организационные изменения. При этом они предполагают, что подчиненные им сотрудники подхватят «знамена перемен», а плодотворные результаты изменений последуют незамедлительно. Но люди почему-то не спешат выходить за рамки привычных комфортных условий. Они уже «окопались» в своей привычной среде, и пока бизнес-лидер – инициатор изменений – не перетащит каждого, одного за другим, на свою сторону, ситуация в компании будет прежней. Ничего не изменится, если не будут меняться

сами бизнес-лидеры. Сохраняя пассивность, они не смогут убедить своих сотрудников перенастроить их сознание и бизнес-процессы.

Чтобы своевременно меняться, нужно держать руку на пульсе времени, поскольку все течет и все меняется. И даже сами попытки изменений не являются постоянными. Эндрю Ливерис, сын греческих иммигрантов, говорящий по-английски с сохранившимся у него со времен юности австралийским акцентом, является ветераном Dow Chemical. Он работает в компании с 1976 года и рассказывал, что с момента своего назначения генеральным директором Dow он, наверное, уже раза четыре или пять переосмыслил себя как бизнес-лидера. Это вообще происходит с ним регулярно. Десять, пять, три года назад и даже сегодня. Это значит, что через три – пять лет ему придется пройти через очередное обновление. По убеждению Ливериса, он должен делать это регулярно: подвергать изменению свои приоритеты из-за изменений, вызванных внешней средой и реалиями рынка.

Всего каких-то 10 лет назад стратегия и операционная деятельность занимали 90 % его работы. Но во время разразившегося в 2008 году кризиса более чем вековая история нефтехимического концерна Dow Chemical едва не завершилась¹⁰⁹. После тех событий репутация компании становилась для него как генерального директора все более и более важной областью работы. Теперь в его сферу ответственности попадают также судебные слушания, инвесторы, кредиторы, СМИ, скорость жизни, отношения с социальными медиа, движения акционеров-активистов. Все, что говорит генеральный директор, и все, что он делает, находится на виду и тщательным образом подвергается оценке со стороны общества.

Ливерис признался, что считает себя школьником в области высоких технологий в современном цифровом мире и постоянно испытывает свою управленческую команду на прочность знаний в этой области. Крайне важным навыком ему представляется умение компании трансформировать всю поступающую информацию и имеющиеся данные в новые знания.

Выбранный им путь – единственно верный. Несмотря на успехи, менеджерам нужно регулярно снимать с себя лавровый венок. Нужно не забывать, что первый шаг с пьедестала – всегда вниз¹¹⁰, и постоянно напоминать себе: «Я еще не все понял, наверняка есть еще много вещей, которых я не знаю». Этой мантрой мудрый руководитель должен заразить свою команду, чтобы в основе ее действий лежала та же мотивация.

Путь вверх всегда очень сложный, и по мере достижения вершины мы сконцентрированы на цели и полны решимости добиться поставленной задачи. Но, стоит оказаться там, куда стремились, возникает желание расслабиться и посчитать, что достигнутая победа – окончательная, позабыв о конкурентах. А их с каждым годом становится все больше.

«Источник многих трудностей – не кризисы, не неприятные события, а удачи. В период успеха может понадобиться исключительное напряжение сил. Когда лидеру начинает казаться, что он непобедим, это часто приводит к недопустимому смягчению требования и отходу от основных ценностей. В период, когда забота об интересах компании осознается как жизненно необходимая, руководители внимательно относятся к выбору направления, сосредоточению на ключевых задачах, выстраиванию отношений с партнерами и клиентами. Но, как только дела налаживаются, все это улетучивается. Однако успех достигнут именно благодаря тому, что компания твердо придерживалась своих ценностей и целей, следовательно, их

¹⁰⁹ Ливерис искал покупателей на производственный комплекс во Фрипорте, штат Техас, и в то же время согласился заплатить заоблачные 15,7 млрд долларов за Rohm & Haas – производителя специализированных химикатов. В разгар сделки разразился мировой кризис 2008 года, акции Dow обвалились на 80 %. Ливерис сначала пытался отложить покупку Rohm & Haas, затем – найти денег на ее завершение. Спас компанию известный инвестор Уоррен Баффетт, вложивший 3 млрд долларов в привилегированные акции компании.

¹¹⁰ Эту фразу приписывают известному хоккеисту Вячеславу Фетисову.

потеря способна повлечь если не полное поражение, то как минимум серьезный риск. Если в вас развились диктаторские замашки, безответственное отношение к правде, равнодушие к людям, на что и на кого вы сможете положиться, когда волшебство исчезнет? Будьте верны себе, следите за этим. Не дайте восторженной шумихе на рынке или в собственной голове оглушить вас» (Г. Бехар).

Еще 10 лет назад Ливерису было понятно, с кем конкурирует компания и как она работает. Сейчас же и конкуренция, и новые возможности возникают отовсюду. Раньше выигрывали крупные компании, сегодня побеждают быстрые. Важно держать руку на пульсе времени!

Поэтому производственный комплекс нефтехимического гиганта Dow Chemical во Фрипорте, штат Техас, – тот самый, который Ливерис намеревался продать еще в 2008 году, стал настоящей манной небесной благодаря сланцевой революции. Производственная площадка, занимающая более 2500 гектаров на побережье Мексиканского залива среди болот в устье реки Бразос, резко выделяется на фоне местности благодаря установке для дегидрирования пропана в виде 110-метровой башни.

С 2015 года благодаря этой башне компания стала получать сверхприбыли путем переработки дешевого пропана, добытого из природного газа по технологии фрекинга. Сверхприбыль возникает, поскольку из дешевого сырья производится широкая гамма высокодоходной продукции – от фасадной краски до эпоксидных смол для автомобильной промышленности. Не было бы прибыли, да вот кризис помог! Или так: когда караван разворачивается, то последний верблюд становится первым!

Сложность быстрых преобразований в компаниях такого масштаба, как Dow Chemical, в том, что они должны начинаться с ее первого лица. Если лидер и его компания не встанут на путь постоянных изменений внутри организации, то по такой компании можно будет довольно скоро заказывать поминки.

Гуру современного менеджмента – Питер Друкер – четко уловил в одной из своих работ самую опасную ловушку для топ-менеджмента. Ошибка в том, что старшие менеджеры часто тратят свое основное время на простой контроль за «движением поездов по расписанию». Все должно быть иначе. Чем выше положение руководителя на иерархической лестнице в крупной организации, тем больше времени он должен уделять разработке новых идей. Но в организациях, где руководители застряли в собственных бюрократических сетях или находятся под влиянием окружения, топ-менеджеры продвигаются вперед на своем бизнесе с непозволительно малой скоростью или тратят время на постоянную смену команды. Это губит продуктивность бизнеса, производительность капитала и убивает прибыльность дела. Но что же нужно сделать для того, чтобы вернуть компанию на путь к достижению результатов?

То, что вы читаете на этих страницах, не что иное, как психологическая тренировка ваших действий в кризис. Звучит внушительно, но само явление психологической тренировки хорошо известно в мире спорта, где ею лучше всего владеют профессиональные тренеры.

Я предоставляю слово сэру Алексу Фергюсону – одному из самых известных и опытных тренеров, почти три десятилетия простоявшему у руля популярного во всем мире футбольного клуба «Манчестер Юнайтед». Этот человек работал под давлением каждый день на протяжении 30 лет своей тренерской карьеры, где каждое его решение рассматривалось как под микроскопом. Вот что он говорит:

«Когда я только получил лицензию на тренерскую деятельность, весь мой опыт состоял в умении играть в футбол и принимать решения. Большие я ничего не умел. В первые годы тренерской карьеры мне не удавалось правильно распределять время. Мои потуги вызывали жалость у окружающих, поскольку я все пытался делать сам. Умению сосредотачиваться на главном

я учился постепенно, и именно этот принцип мне всегда хотелось вдолбить в головы своим игрокам...

Опыт неудач, а точнее, реакция лидера на поражение в значительной степени формирует будущего победителя... У всех случаются победы и поражения, но одних неудач парализуют, а других мотивируют. Дополнительные стимулы для достижения успеха мне всегда давала глубокая внутренняя решимость сделать все возможное, чтобы избежать поражения. Для меня она воплощалась в 101 секунде компенсированного времени, которые понадобились команде для того, чтобы в финале Лиги чемпионов в 1999 году превратить намечавшееся поражение со счетом 0:1 от мюнхенской "Баварии" в победу со счетом 2:1. В преддверии церемонии награждения ленты с символикой немецкой команды уже прикрепили к кубку Лиги чемпионов, а президент УЕФА готовился вручить им приз. Но упорный отказ нашей команды сдаться заставил заменить эти ленты на цвета нашего клуба».

Автобиографическая книга сэра Алекса Фергюсона получилась удачной. Особенно мысли, посвященные тому, как преодолеть горечь поражения. Фергюсон пишет, что крупное поражение всегда тяжелым бременем ложится на плечи команды. Оно может поколебать уверенность. После неудачи в важной игре, когда его команда действовала хорошо, он молчал. Просто заходил в раздевалку и гладил каждого из футболистов по голове. Он демонстрировал, что в футболе нельзя показывать слабость. Если не справиться с нежелательным психологическим давлением, то оно расплзется «словно не зашитая вовремя дырка в свитере». Не справишься с давлением – дашь фору сопернику.

Все успешные руководители-новаторы, с которыми мне пришлось сойтись на жизненном пути, отличались тем, что они, во-первых, преисполнены внутренней решимости работать над собой, во-вторых, постоянно общаются с людьми из самых разных областей, а в-третьих, постоянно читают много и самую разнообразную литературу.

Некоторое время назад Сергей Петров, основатель группы компаний «Рольф», одного из крупнейших игроков на автомобильном рынке России, поделился со мной, что ряд своих идей по усовершенствованию обслуживания клиентов в автосалонах «Рольф» он почерпнул из общения... с официантом из кафе «Кофемания» на Кудринской площади, поскольку регулярно приходил туда на завтрак. Не знаю, какие именно советы Петров получал в «Кофемании», но кризисный 1998 год его компания, несмотря ни на что, прошла лучше остальных. Пока в стране свирепствовал «экономический шторм», на склады через Финляндию прибывали автомобили, отказаться от которых «Рольф» не мог из-за заключенных ранее дистрибуторских соглашений. Чтобы спасти ситуацию, осенью того же года компания пошла на риск и предложила сразу несколько новых схем продажи. Непроданные же в результате принятых мер автомобили из России удалось реализовать в Европе и на Ближнем Востоке. До сотни внедорожников оказались даже в миссии ОБСЕ в Косове. В результате по итогам кризисного 1998 года «Рольф» продал на 760 машин больше, чем годом ранее. В тот год ближайший конкурент (Toyota) продал на 400 машин меньше прошлогоднего результата¹¹¹.

Несколько лет назад известный американский предприниматель Илон Маск (основатель компаний Tesla, SpaceX), предложил идею создания некоего «пятого вида транспорта» или безвоздушной системы трубопроводов, по которым специальные капсулы, использующие магнитное поле, смогут перевозить пассажиров и грузы с огромной скоростью. Маск отказался от создания собственной компании и «подарил» эту идею мировому бизнес-сообществу. Идея быстро овладела умами бизнесменов. Возникла Hyperloop Transportation Technologies, которая

¹¹¹ Справедливости ради нужно отметить, что кризисная волна все же докатилась до «Рольфа» отрицательной динамикой продаж в 2000 году.

строит планы по организации трубопроводного транспорта в Словакии. Другая компания – Hyperloop One – увидела огромные перспективы успеха новой технологии на просторах России.

Самым большим оптимистом, верящим в успех еще не до конца родившейся технологии, стал глава группы компаний «Сумма» Зиявудин Магомедов. Он инвестировал в компанию Hyperloop One уже дважды, хотя, казалось бы, рискованные инвестиции – не его профиль. На его решение вложить деньги в эту компанию и еще в один известный «транспортный» стартап Uber повлияло знакомство с одним из основателей Hyperloop One Шервином Пишеваром. В 2016 году Пишевар посетил Петербургский экономический форум и восторженно написал у себя на странице в Facebook, что очутился на крупнейшем в истории мероприятии, участниками которого оказались главы 18 суверенных фондов, управляющие совокупно капиталами, превосходящими 10 трлн долларов, и российский президент Путин. «Я говорил о Sherpa, Uber и Hyperloop One. По мнению Путина, Hyperloop фундаментальным образом изменит глобальную экономику», – написал Пишевар в Facebook. Там же он сообщил, что компания планирует построить «гиперпетлю» в России для доставки из Китая в Европу грузов и проинспектирует возможность внедрить технологии вакуумных поездов на маршрутах между столичными аэропортами и Новой Москвой. Вот так «воспламеняющая» идея, придуманная одним незаурядным предпринимателем, подвигает на разработки другого¹¹², а внедрить ее суждено таланту третьего. Для тех, кто держит руку на пульсе времени, главное – не упустить темп и не сбиться с шага на марафонской дистанции.

Еще один пример – Алексей Марей, возглавивший крупнейший частный банк в России – «Альфа-Банк» – поделился личным опытом о том, как он смог изменить свое мировоззрение. Для управления многотысячной организацией, оказывающей влияние на многие сектора экономики страны, требовался особый подход. И больше всего ему пригодились... философские труды Канта, Аристотеля, Марка Аврелия и Ницше.

Другой известный российский банкир – Герман Греф, президент Сбербанка, – рассказывал про свой источник идей – книги.

«У меня есть план: не менее 300 страниц в месяц, и я его перевыполняю примерно в два раза. Я очень люблю книги в бумажном виде, но iBook сломал эту мою привычку, и я много читаю с экрана. А еще я слушаю аудиокниги».

Скажите, что этот совет банален? Но люди и книги, выбранные нами благодаря нашему чутью, выступают источником новых идей для движения вперед, развития личностных навыков и компетенций компании, помогают бизнес-лидерам уверенно встать на путь постоянного самосовершенствования. Без идей, книг и интересных людей в своем окружении лидеры рискуют отстать от жизни или оказаться под случайным внешним влиянием.

Много читая, вы начинаете разбираться в источниках риска. Управление рисками в вашей компании должно быть регулярным. Вам необходима дисциплина для обнаружения сигналов опасности, а также механизмы принятия соответствующих мер. Используйте СМИ всего мира для сбора информации о критически важных для вас темах. Читайте как можно больше: журналы, газеты, новости в Сети или в других источниках. Лидеры должны постоянно искать сюрпризы и аномалии! Наблюдайте за общественной жизнью: пристальное внимание к тому, как общество меняется, обязательно поможет обнаружить важную информацию.

Если вам удастся взглянуть на мир под новым углом, вы будете продолжать использовать слова «бедность» и «богатство», но для вас радикально изменится их смысл. Богатством ста-

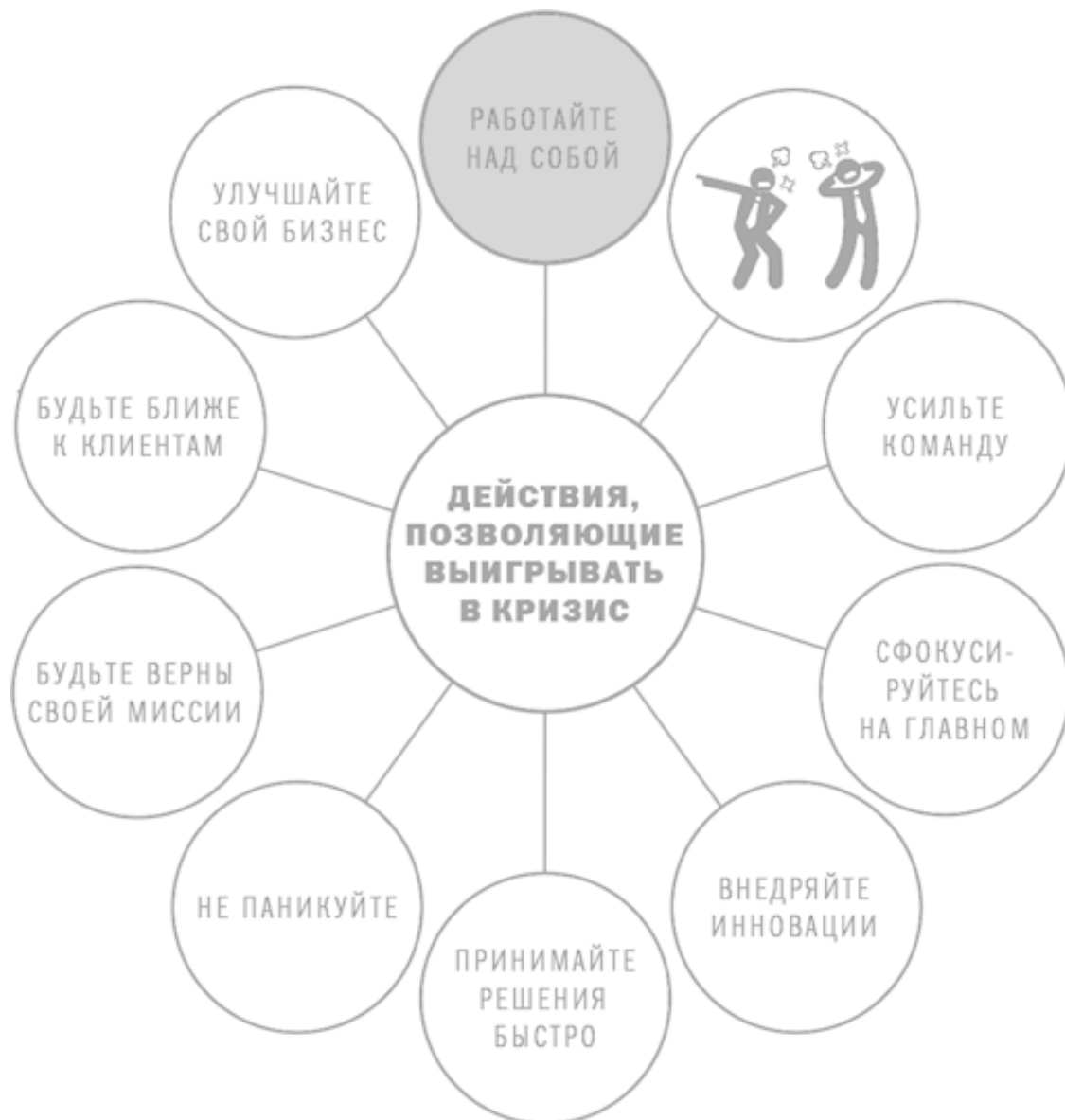
¹¹² Как и во всех коммерческих проектах, для Hyperloop успех – величина экономическая: если компания сможет снизить стоимость строительства до 10 млн долларов за километр, а скорость доставки грузов удастся увеличить в четыре раза по сравнению с железнодорожным транспортом, то проект сулит существенные прибыли.

нет ваш душевный капитал, который вы будете тратить на преодоление кризисной ситуации и депрессии. Бедностью вы назовете дефицит этого капитала.

Смысл существования таких персонажей, как упомянутый мною в начале главы Эйк Батиста, всегда сводится к занятию кресел, на которых они наконец-то достигают уровня своей некомпетентности. Вспомните про российского менеджера, которого я упомянул в первой части книги. Незаинтересованный, с потухшим взглядом, молча и тщательно пережевывающий пищу, – он был раздавлен не кризисом, а отсутствием зажигающих его идей задолго до снятия со своей должности! Хотя, наверное, это увидел не только я, поскольку, как метко заметил когда-то Наполеон Бонапарт, искусство управления в том и состоит, чтобы не позволять людям состариться в своей должности. Вот почему работа над собой так важна. Осталось убедиться в том, что ваше окружение разделяет ваши идеи.

Смените окружение

*Грань между успехом и поражением очень тонка.
Ричард Брэнсон, серийный предприниматель*



В момент, когда я пишу эти строки, в США начато уголовное расследование¹¹³ против самой молодой женщины-миллиардера Элизабет Холмс, генерального директора компании Theranos. Многочисленные инвесторы поверили в «революционную» технологию, обещанную им Холмс, и даже не потребовали научных доказательств. Холмс привлекла их своими заявлениями о том, что ее компания разработала уникальную технологию, выполняющую комплексный анализ на основе всего лишь капли крови из большого пальца. Сложный забор крови из вены должен был навеки стать историей. Компания обещала, что с помощью этой, буквально высосанной из пальца, капельки крови можно выполнять массу тестов, например проверять уровень холестерина и гормонов щитовидной железы. Для придания правдоподобности идею

¹¹³ Компанию подозревают в том, что она намеренно ввела инвесторов в заблуждение относительно своих технологических достижений.

«упаковали» так: несколько капель крови, взятой из пальца пациента, собирались в специальный «наноконтейнер» и отправлялись на анализ в разработанный в компании уникальный прибор, названный в честь знаменитого изобретателя Томаса Эдисона. Как именно работает Edison, в компании не раскрывали. Всем экспертам морочили голову тем, что в компании проводят десятки или сотни тестов над каплями крови. Нашлось немало желающих поверить в новую чудодейственную технологию – инвесторы, журналисты, аптечная сеть Walgreens и даже медицинский исследовательский центр Cleveland Clinic.

Обман раскрыли в марте 2016 года исследователи из авторитетного медицинского института Icahn School of Medicine at Mount Sinai. Его специалисты провели скрытую контрольную проверку. Анализы крови были заказаны не только в Theranos, но и в двух других ведущих компаниях, выполняющих медицинские анализы (Quest и LabCorp). Результаты показали, что в среднем результаты Theranos чаще находились за границами нормального диапазона, а значит по медицинским законам требовались дополнительные тесты. При этом «тайные покупатели», осуществлявшие скрытую проверку, были вполне здоровыми взрослыми людьми. Представьте, что вы сдали тест, а его результатом стало направление на повторную сдачу того же теста. Забавно, не правда ли? За что же вы тогда отдали деньги?

Хотя сохраняется вероятность того, что в Theranos действительно создали революционную технологию, но с каждым днем эти надежды тают. В компании всегда твердили, что им нужно охранять свои секреты, чтобы сохранить технологическое преимущество. Но единственным секретом стало отсутствие секретов. Так что же, инвесторов и общественность просто ловко водили за нос? Я в этом не уверен. Думаю, что какая-то перспективная технология была. Вот только Холмс и ее менеджеры решили, что важнее быстрее захватить рынок, а технологию они уж подтянут как-нибудь «по дороге». В результате от былой капитализации не осталось и следа. Theranos имеет все шансы в самом ближайшем будущем отправиться на дно. А инвесторам урок. Верить можно богу, а людей, похоже, нужно проверять, как и любой другой источник информации.

Вспомню еще раз Питера Тилья, который отмечал, к чему приводит неоправданно оптимистический взгляд на рыночные перспективы целого поколения:

«Остальные представители поколения безнадежно отстали, но богатенькие беби-бумеры – те самые, кто формирует сегодня общественное мнение, – до сих пор не видят причин отказываться от своего наивного оптимизма. Они упускают более широкий социальный контекст, касающийся их собственных объяснений: целое поколение с детства училось преувеличивать значение случайности и преуменьшать важность планирования» (П. Тиль, Б. Мастерс).

Вот так. Прямым текстом Питер Тиль утверждает, что многие истории успешного бизнеса лидеров, принадлежащих к поколению беби-бумеров, – это всего лишь истории, написанные «индюшками», которые еще не дожили (по метафоре Нассима Талеба) до своего «1001 дня» – Дня благодарения!

Вернемся к уже описанной на этих страницах истории с банком Lehman Brothers. Уже в 2006 году на рынке появились первые признаки того, что рост цен на недвижимость прекратился. Ставка Федеральной резервной системы выросла лишь немного, но этого было достаточно, чтобы начались массовые дефолты по заложенной недвижимости. Но глава Lehman Brothers Дик Фалд отреагировал в присутствии ему стиле – увеличил долю рынка компании или, как говорят профессионалы, поднял планку принятия риска. Простыми словами, банк стал «подбирать» на рынке всех рискованных заемщиков, которых «завернули» его соперники. И это при том, что собственный капитал банка составлял всего 3 %, а его долги по большей части были краткосрочными! Что это, как не одержимость в достижении ложной цели любой ценой?

Или безграничная самоуверенность? Некому было подсказать, неоткуда было черпать новые идеи! Конец истории известен – в 2008 году на дно отправился символ не менее легендарный, чем «Титаник»!

Окружение такого лидера, как Дик Фалд, всегда играет роль усилителя его настроений. Отсутствие здоровой критики в компании или со стороны инвесторов приводит к проблемам, подобным тем, которые постигли Theanos. Хвалебный хор супероптимистов, всецело верящих в революционность и всемогущество новых технологий, позволил Холмс забыть о необходимости мыслить трезво. Но бывает и обратная ситуация. Представьте себе, каковы будут шансы компании на успех, если ее лидер, несмотря на все свое воодушевление, решимость и предпринимаемые усилия, вынужден будет общаться только с людьми, которые всегда высказывали ему преувеличенные сомнения относительно принимаемых им решений. Скорее всего, такое общение с привычным, но порочным для вас кругом людей закончится тем, что кто-то станет красть ваше время и энергию, а кто-то еще и усугубит возникший по отношению к компании негатив.

Если окружение генерального директора будет действовать, преследуя собственные эгоистические цели, то руководителю, вместо того чтобы сразу начать бороться за живучесть своего корабля, придется тратить свою энергию на преодоление кадровых проблем. Кроме того, руководитель будет вынужден расходовать силы и на то, чтобы бороться с собственными сомнениями, внушенными ему ближним кругом.

Опытный лидер отлично знает об этих опасностях. По этой причине квалификацию своей команды лучше заранее проверить на деле. Для руководителя жизненно важно, насколько его принципы ментально близки с установками тех людей, с кем он работает. Лидер первым принимает вызовы, на него смотрят и ориентируются все остальные, стремясь обрести психологическую уверенность в том, что все преодолимо. Что при этом испытывает лидер, которому приходится просчитывать массу сценариев с разными степенями риска, команда никогда не узнает. Но она это почувствует.

В кризис идейное «заражение» пораженческими настроениями или, наоборот, сверхоптимистическими идеями подпитывается однородностью нашей среды. Люди имеют привычку общаться с представителями своего круга, контактировать с людьми из своей индустрии. Инженеры легче находят язык с инженерами. Врачи, горняки, автомобилисты, программисты, предприниматели – все предпочитают свой собственный круг общения. Стоит возникнуть негативным или позитивным внешним условиям, влияющим сразу на всех членов сообщества или группы, как в результате простого суммирования эмоциональных реакций возникает негативная или позитивная синергия. Психика человека реагирует на это, порождая панический страх или ничем не оправданную эйфорию. Все информационные фильтры переключаются на только негативные или только позитивные новости. Люди одной группы не замечают происходящего рядом, оказываясь если не в вакууме, то словно в невидимом футляре. В нем они даже не замечают, что в действительности кризис по-разному влияет на разных людей и различные отрасли.

Находящиеся рядом люди взаимно влияют друг на друга и обмениваются идеями, как микробами. В биологии, кстати, хорошо известен процесс микробной унификации популяции. Если в изолированную популяцию попадает вирус, на который у группы людей нет иммунитета, – стремительно возникает эпидемия. Точно так же происходит и заражение депрессивными идеями, помноженными на отрицательный эмоциональный фон, созданный кризисной ситуацией.

Руководитель компании очень часто находится в некоторой изоляции от реальности, в некой информационной ловушке. Он принимает решения исходя из того, что говорит его окружение и какой информацией оно его пичкает. Но те, кто рядом, часто заинтересованы в том, чтобы интерпретировать факты в свою пользу.

Я подметил еще один нюанс, существующий в мире больших корпораций. Он касается того, как бывшая сфера деятельности лидера влияет на курс компании. Так, если во главе организации стоит хороший маркетолог, то его любимая стратегия будет направлена в сторону улучшения маркетинга, если руководит «производственник» – то компания будет пытаться решить любые свои проблемы, изменяя выпускаемую продукцию или меняя технологии. Это напоминает врача, владеющего лишь одним способом лечения. Диагноз в этом случае значения не имеет! Как испорченные часы верно показывают время два раза в сутки, так и эта стратегия время от времени может оказаться верной. Но шансы на успех, к сожалению, минимальны, поскольку цель изначально ложная.

Кстати, одержимость ложной целью, или погоня за призом, – еще одна интересная версия гибели «Титаника». Версия эта появилась в писательских кругах, когда парусный флот стремительно терял свои позиции, а пароходы еще только появились на трансатлантических линиях. В то время в судоходстве существовал престижный приз – «Голубая лента Атлантики». Его присуждали не капитанам, а океанским лайнерам за рекордную скорость пересечения Атлантического океана. Учредителем этой премии была компания Cunard Line – конкурент судоходной компании White Star Line. На момент путешествия «Титаника» рекорд принадлежал пароходу «Мавритания» компании Cunard Line. Согласно писательской версии, Брюс Исмей подбивал капитана «Титаника» Эдварда Джона Смита прибыть в Нью-Йорк на день раньше положенного срока и получить почетный приз.

Версия эта, конечно же, несостоятельна, поскольку известные нам технические характеристики «Титаника» не позволили бы судну развить скорость выше 26 узлов, необходимую для побития рекорда «Мавритании». Но бизнес-ценность у этой версии, несомненно, есть. Гонка на время означает спешку, некую одержимость ложной целью, по причине которой лидеры не замечают «препятствия» и мчатся только по прямой. В кризис, безусловно, важна скорость принятия решений, но при таком подходе происходит подмена понятий. Направление не меняется, повышаются ставки, игроки ставят на то, что их прежнюю стратегию нужно реализовать как можно быстрее. Капитаны спешат «проскочить, а не то начнется». Разница адаптивного управления в кризис и «гонки за призом» – в осмысленности курса компании.

Классическим примером провала попыток игры на опережение, завоевания доли рынка за счет товаров, похожих на продукцию конкурентов, в начале 1980-х годов стала The Coca-Cola Company. Проигрывая на тот момент конкурентные позиции PepsiCo, руководство компании (выходцев из маркетинга) не придумало ничего лучше, как запустить в производство напиток, очень похожий по вкусу на... Pepsi. Тестирование напитка в фокус-группе прошло блестяще, но сразу после выпуска на рынок его продажи рухнули. От гонки за ложной целью отказались через несколько недель, но название напитка привычной рецептуры пришлось сменить на Coca-Cola Classic.

История повторилась в 2004 году, когда Coca-Cola решила привлечь новую аудиторию (молодых мужчин 20–40 лет). Согласно проведенным предварительным исследованиям, новая аудитория должна была отдать предпочтение диетическому напитку. На рынок был выведен новый бренд – C2, который стоил дороже, чем другие напитки Coca-Cola. Однако в компании не учли, что попытка выиграть этот сегмент оказалась запоздалым – тренд на похудение отступал, а аудитория, где проводились исследования, скорее, выдала желаемое за действительное. В результате инвестиции в размере 50 млн долларов оказались напрасными, а новый бренд никому не нужным.

Почему провальность идеи выиграть у конкурента, сделав точно такой же, как у него, продукт, не является очевидной для лидеров? Дело в секрете нашего невидимого футляра. Футляр изнутри непрозрачен и свет реальности не доходит до глаз «человека в футляре».

Со времен классического рассказа Антона Павловича Чехова выражение «человек в футляре» стало нарицательным в русском языке. Это одинокий человек, который закрывается

от всего мира, создавая вокруг себя оболочку, «футляр». Сам Чехов так комментировал этот рассказ в своих записных книжках: «Человек в футляре: все у него в футляре. Когда лежал в гробу, казалось, улыбался: нашел свой идеал».

Лидера в такой футляр может «упаковать» окружение, которое будет окружать своей «заботой» именно в кризис. Навязывать ему более легкое решение. Вместо дерзких и прорывных идей – завернуться в кокон из иллюзий, забыться или вообще уйти в другой мир. Вот как по поводу такого момента высказывается Джим Коллинз:

«В тот момент, когда лидер позволяет себе стать главным объектом забот своих сотрудников в ущерб действительно реальным проблемам, он встает на путь, ведущий к прозябанию, а может, и куда хуже. Это одна из причин, почему так часто в долгосрочной перспективе менее харизматичный лидер добивается лучших результатов, чем его харизматичные коллеги».
(Дж. Коллинз)

И что же делать? Иисус Христос вопрошал: «...какая польза человеку, если он приобретет весь мир, а душе своей повредит?» Только я уверен, что это был не вопрос, а сразу и вопрос, и ответ. Нужно сначала завоевать себя. Не важно, «потеряете» ли вы при этом весь мир или нет. Иными словами, найдите себя и выйдите за рамки привычного вам круга.

Кажется, Сомерсет Моэм¹¹⁴ как-то сказал, что есть только один успех – потратить свою жизнь так, как ты хочешь. Обычно люди описывают это другими словами: «Жить в гармонии с самим собой». Так говорят, поскольку люди не могут четко сформулировать то, что хотят. Фраза про гармонию многим из вас покажется заезженным штампом, но это не так. Ведь черпаем же мы откуда-то то, что называем вдохновением для работы или творчества. Это «место» (конечно, условно) и есть гармония.

Легендарный тренер «Манчестер Юнайтед» Алекс Фергюсон в своей поучительной книге «Уроки лидерства» высказался о том, откуда и как у него возникают интересные идеи:

«Обычно ценные идеи возникают в моей голове словно ниоткуда, например при игре в карты или за чтением книги либо изучением каталога вин. Уверен, многие лидеры сделали подобное открытие, катаясь на велосипеде, срезая розы в саду или взбираясь на гору. Впрочем, все мои увлечения не сотворили чуда: время от времени мне не удается заснуть, и я просыпаюсь посреди ночи с мыслями о различных проблемах "Манчестер Юнайтед"».

Я попробую расшифровать то, о чем говорит Фергюсон: это его умение концентрироваться на своей главной задаче и умение в то же время абстрагироваться от нее. Поэтому нужные идеи к нему приходят в самых неожиданных местах. Особенно ценной для меня показалась мысль тренера о влиянии окружения на психологическую устойчивость лидера:

«До сих пор я не встречал ни одного человека, который добился крупных успехов в каком-то деле, не отгородившись от требований окружающих и близких, не отказавшись от развлечений и пустой траты времени».

Одно из недавних исследований Эйяла Офира, Клиффорда Нэсса и Энтони Вагнера показало, что мозг хронически перегруженных людей не может отфильтровывать ненужную информацию. «Загруженные» люди не могут не думать о делах, которые они недоделали. Обсуждая с советом директоров корпоративную стратегию, такие лидеры будут держать в уме уйму вещей: нужно перезвонить клиенту или в Сети «висят» неотвеченные письма. Зачем нужны эти мысли, если в конкретный момент вам все равно не до них? К счастью, наш мозг

¹¹⁴ Уильям Сомерсет Моэм – английский писатель, преуспевающий прозаик 1930-х годов, автор 78 книг, да еще и агент английской разведки.

способен расставлять невыполненные задачи в порядке значимости. И в то же время – это наша беда.

Неструктурированная, нескончаемая, запутанная работа поглощает невероятное количество энергии мозга. Накапливается умственная усталость, растет число ошибок, вы теряете способность «зреть в корень», «перегруз» приводит к невозможности саморегуляции. Вы переходите в режим «автопилота» и способны видеть только то, что у вас под носом.

В такие моменты будет весьма уместным вспомнить совет бизнес-гуру Питера Друкера. Он рекомендовал менеджерам каждое утро смотреть в зеркало и спрашивать себя: «Тот ли я, кого сейчас вижу?» Темп работы современных предпринимателей настолько высок, что они не успевают думать о своих личных качествах, поэтому самоанализ должен стать важной частью их профессиональной жизни. Переосмыслению руководителя должен помочь не только самоанализ, но и сила примера, которую можно почерпнуть из произведений искусства.

«Находки» ждут вас в живописи, в музыке. Их можно случайно найти в хорошей книге или неожиданном разговоре, который мы можем случайно затеять с незнакомым, но мудрым собеседником. Чтение книг, например, – особое искусство, успех которого зависит от умения найти нужную книгу, а дальше в дело вступает техника чтения, которую приобретают в начальных классах школы. Я проиллюстрирую свои рассуждения словами Нассима Талеба, автора популярных книг «Черный лебедь» и «Антихрупкость». Он так говорит о важности саморазвития благодаря чтению:

«Я был самоучкой, потому что в школе учил ровно столько, сколько нужно было для экзаменов. Иногда я учил чуть больше – и очень редко попадал в беду, когда учил меньше. Я выяснил, что книги, которые выбираю я сам, всегда читаются интереснее и запоминаются лучше – ведь я отбирал их, ориентируясь на свое любопытство. Говоря метафорами, я находил золото, не прикладывая к этому никаких усилий, рационально, но бесцельно изучая библиотеку методом проб и ошибок.

Большую часть того, что другие люди знают, и знать не стоит. Главное при выборе книг – держать нос по ветру собственного любопытства: то, что я учил в школе, я забыл; то, что я читал по собственной воле, я помню до сих пор» (Н. Талеб).

Хотим мы этого или нет, но так устроен наш мозг. То, что нам неинтересно, не находит поддержки со стороны нашего организма, биохимические реакции в мозгу протекают вяло, и неинтересная информация очень скоро будет потеряна.

Спасительную идею можно обнаружить не только в книгах, но и в продукте или услуге, которую предоставляет совсем другая отрасль¹¹⁵. Это не банальность. В некоторых современных бизнес-школах лидерские качества развивают довольно необычными способами. Например, руководителям на некоторое время доверяют пост дирижера в оркестре. В этот момент лидер руководит «подчиненными» только с помощью мимики и движений рук. Что дает такой опыт? Попробуйте организовать яркие индивидуальности для работы в одной команде! Без волшебной дирижерской палочки здесь не обойтись.

«Чем лучше играет оркестр, тем больше вероятность соперничества, ссор и разногласий за кулисами. Гармония царит только на сцене» (П. Бронсон, Э. Мерримен).

Лидеру будет весьма полезен опыт руководства работой бригады хирургов. Или роль тренера футбольной команды: понимание, какого рода команду он формирует, какой стиль

¹¹⁵ В наркотиках, кстати, нельзя, поскольку в этом случае вы теряете контроль над своим сознанием, и вас будет «бросать», словно щепку, на неведомых вам волнах.

руководства использует. В этой роли крайне важно, как тренер работает со звездами (людьми категории А). Многие лидеры находят немало полезных мыслей в сравнении подходов классической и джазовой музыки. Классика олицетворяет строгость: умение уверенно играть по нотам нередко помогает в кризис. Умение импровизировать необходимо в ситуации, когда подчиненные должны подхватить тему, заданную лидером. Менеджер, просто владеющий нотной грамотой, но не способный к импровизации, не очень хорош в кризис.

То есть в трудные времена нужно целенаправленно заниматься поиском особых для вас «тем» для вдохновения, чтобы затем найти ответы на интересующие вас вопросы. И чтобы на время отвлечься от порочного круга текущих задач. Более того, сделать это следует именно в первую очередь. Вот что рассказывал Илон Маск:

«В возрасте 14 лет я пережил полноценный экзистенциальный кризис. Как и многие подростки, я искал выход, обращаясь к философским и религиозным текстам, но ближе своего оказалась научная фантастика. Особенно важной стала книга Дугласа Адамса «Автостопом по галактике». Она научила меня тому, как надо задавать вопросы, – говорит Маск. – Если правильно поставить вопрос, ответ находится довольно легко. Главное – это мыслить шире, тогда станет ясно, какие вопросы следует задавать» (Э. Вэнс, И. Маск).

Вырвитесь из привычного круга, окружите себя людьми, которые стремятся к большим целям. Заведите знакомство с теми, кто уже добился успеха в сферах, вдохновляющих и привлекающих вас. Возможно, ужин с успешным композитором, главой известной медицинской клиники, успешным продюсером или интернет-предпринимателем придаст вам новый творческий импульс. Этот новый круг общения поможет поменять привычный образ мышления, ограниченный одной отраслью, поможет разрушить старые модели поведения и перевести вашу жизнь на более качественный уровень.

Поиск вдохновения быстро приведет вас к мысли, что успех – это совсем необязательно результат наших правильных решений, хотя слышать об этом нам непривычно. На мой взгляд, Эд Кэтмелл выразил эту мысль более четко, когда пытался раскрыть секрет своей компании Pixar:

«Когда компании процветают, естественно предположить, что их успех – следствие правильных решений их лидеров, которым удалось нащупать правильную стратегию. Но нужно понимать, что на самом деле ключевую роль в триумфе компании сыграли хаотичность и удача. Журналисты склонны искать закономерности, объяснить которые можно с помощью небольшого количества слов. Истина состоит в том, что я никогда не смогу учесть и даже осознать все факторы, связанные с успехом. Каждый раз, узнавая что-то новое, мне приходится пересматривать представление о происходящем. Это не слабость и не недостаток. Это реальность» (Э. Кэтмелл, Э. Уоллес).

Если верить Михаю Чиксентмихайи, то в состоянии творческой бедности человек излишне сосредоточивается на текущих делах, расходуя всю психическую энергию только на себя, иногда доходя в этом деле «до точки». Неурядицы быстро подводят человека к довольно опасной психологической черте. Выход один – несмотря на все соблазны привилегированного положения лидера, руководителю необходимо быть устойчивым в борьбе с собственным эго.

Духовно богатый человек плывет в потоке, как бы растворяясь в своем деле. Ему все дается легко. У него получается создавать и развивать бизнес, творить, обретать новые смыслы. В его голову легко приходят идеи. Реальный кризис наступает тогда, когда нет идей, даже если на расчетном счету лежат миллионы.

Окружите себя правильными людьми. Правильные люди – это не только те, с кем вы можете контактировать непосредственно, но и те, кто доступен лишь удаленно. Даже ушедшие от нас будут доступны вам благодаря их книгам, сохранившимся записям, их музыке. Окружение правильными людьми – это ваша персональная сфера ответственности, родник вашего жизненного потока, предмет вашей ежедневной заботы и источник бесперебойной духовной подпитки в моменты кризиса. А обретя себя, легко сделать и следующий шаг – усилить команду для воплощения идей!

Усильте команду

Посадите в ваш автобус правильных людей и высадите неправильных.

Джим Коллинз, автор бестселлера «От хорошего к великому»



Я не знаю, кто первый придумал присваивать буквенные категории людям. По крайней мере, Стив Джобс, которого я вспомнил несколькими главами раньше, разделяя людей на буквенные категории так, как ранжируют ценные бумаги на бирже, точно не был первым. Задолго до него в менеджменте существовали теории, присваивающие буквенные категории целым поколениям людей. Например, X и Y менеджеры. А теперь я все чаще встречаю в деловой прессе еще и поколение Z¹¹⁶.

¹¹⁶ Generation Z (также известное как Homelanders, Homeland Generation, или New Silent Generation) – термин, применяемый в мире для поколения людей, родившихся примерно с начала 2000-х. Соответствует теории поколений, созданной Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом.

К этой же буквенной игре в абстрактных людей принадлежит и извечный спор о том, кто более ценен в компании: дженералист (универсал), обозначаемый как (–), или специалист (I). Чтобы было понятно, о чем я веду речь, приведу классическое определение, данное основоположником системного анализа Станфордом Л. Оптнером:

«...специалиста можно определить как человека, который с течением времени знает все больше и больше о все меньшем и меньшем, пока, наконец, он не станет знать почти все ни о чем. Наоборот, дженералист определяется как человек, который с течением времени знает все меньше и меньше о все большем и большем, пока, наконец, он не будет знать практически ничего обо всем».

Я был уверен, что «буквенная» дискуссия давным-давно завершилась в пользу гибрида, так называемого (Т-специалиста). Вертикальная линия в букве Т означает, что такой человек, как и специалист, глубоко знает какую-то одну область. Горизонтальная же линия означает, что человек, как и дженералист, также обладает небольшими знаниями, но из смежных областей. Я думал так, пока не набрел на страничку в сети LinkedIn, которую ведет HR-специалист Эсин Акай. Дискуссия не умерла, и, более того, она эволюционирует, в среде специалистов она в самом разгаре!

Из записей Эсин Акай явствует, что теория поколений вобрала в себя буквенные категории, которыми оперировал Стив Джобс. Так, считается, что среди представителей поколения Х большинство специалистов, которых изображают буквой I, а работники категории Т (те, у которых есть глубокие знания и уверенные навыки в определенной области и которые могут работать за их рамками) чаще всего принадлежат к поколению Y. Категория Т активно набирает популярность благодаря Тиму Брауну, генеральному директору компании Ideo, поскольку именно их он предпочитает нанимать на работу в свою компанию.

Существует еще категория М, которая расшифровывается так: две вертикальные линии отражают то, что работники обладают глубокими знаниями и широким набором навыков. При этом работники категории М обладают более развитыми навыками, чем те, которые ожидаются от категории Т. Еще одна новая категория – π (пи) – это работники-эксперты в двух областях, обладающие большой базой знаний, что и объясняет форму выбранной для них буквы. Есть еще категория «расческа». Обозначается как перевернутая русская буква Ш или прописная буква Т (М). Навыки работников данной категории – экспертные знания во множестве областей. Работники категории Е владеют уже комбинацией из четырех Е: опыт (Experience), экспертные знания (Expertise), исследовательская работа (Exploration) и исполнительские качества (Execution).

Вы еще не запутались? Все равно привыкайте. Не пройдет и трех лет, как в дверь вашего кабинета постучит вновь принятый и эффективный HR-специалист с вопросом о том, какой категории сотрудников ему следует нанять для нового проекта – М или π? Ответить ему распроstrаненной русской идиомой – не лучший вариант. Я предложу вам ответ, да он вам уже и так известен. Вам нужны специалисты категории А. Это очень амбициозные и трудолюбивые люди. То, что такой буквенной группы нет в лексиконе HR-специалиста, – это его проблемы.

Чем же плохо наличие в компании сотрудников Б, В и даже Г? Они же не претендуют на заработную плату, которую платят людям категории А! Я думаю, что будет лучше, если ответ на этот вопрос даст Джим Коллинз, автор бестселлера «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»:

«Большинство компаний создают свои бюрократические порядки, чтобы управлять небольшим процентом «неправильных» людей на корабле. Это, в свою очередь, заставляет лучших специалистов уходить. Увеличивается процент посредственных специалистов, что опять-таки

приводит к необходимости создания еще более жесткой бюрократии, чтобы компенсировать некомпетентность и отсутствие дисциплины, это еще больше отталкивает лучших, и так далее, и тому подобное» (Дж. Коллинз).

Дальше Джим Коллинз пишет, что, задавшись целью выяснить, какие компании существуют достаточно долгое время, он пришел к выводу, что речь идет о тех организациях, где во главе угла находится командная работа, а лидер зачастую – скромный человек. По мнению исследователя, компании, которые быстро взлетали и быстро падали, в большинстве своем возглавляли эгоцентричные лидеры. Они считали, что мир крутится вокруг их персон. Карьерный путь самовлюбленных лидеров быстро приводит к потере чувства сплоченности в компании. Успех всей компании носит краткосрочный характер.

В бизнесе особенно ярко вышеприведенный тезис проявляется в банковском секторе. Вспомним историю Дика Фалда и банка Lehman Brothers. Финансовый журналист Брайан Барроу, известный в США как соавтор бестселлера «Варвары у ворот» о грязных сделках на Уолл-стрит, в разгар кризиса 2008 года опубликовал статью. В ней он утверждал, что падение финансового гиганта Bear Stearns стало результатом спланированной информационной войны и плохого корпоративного управления. По этим же признакам он указал следующую мишень – Lehman Brothers. И акции банка действительно начали падать на той же неделе, что и вышла статья!

Регуляторы Уолл-стрит бросились выяснять, насколько адекватны трейдеры в своих действиях, нет ли трансакций, специально направленных на манипулирование ценными бумагами. Тем временем фондовый рынок продолжил свое падение, началась паника, напоминающая бегство пассажиров с тонущего «Титаника» в его последние мгновения. Lehman Brothers быстро отправился на дно, а крупнейшие СМИ страны в этот момент призывали не поддаваться панике, ведущие финансовых телеканалов обращались только к позитивным новостям, но рынок падал на волне слухов.

Однако саму команду это, похоже, волновало мало. Репутация управляющих банка и их помощников, утопивших свою компанию, разорившуюся в результате кризиса, практически не пострадала! Все сотрудники Lehman Brothers продолжили и продолжают свою карьеру, а бывшие передраги преподносят в своих резюме как работу в «стрессовом режиме». Принцип «знаем – плавали» сменил принцип «знаем – тонули», где банкротство преподносится как доблесть, как некий «ценный опыт». Вопрос об ответственности «экипажа» перед обществом и бывшими клиентами даже не стоит.

После разорения 8000 из 20 000 бывших работников банка Lehman Brothers перешли на работу в японскую финансовую группу Nomura. Бывший управляющий Lehman Brothers Дик Фалд нашел работу в хедж-фонде Matrix Advisors LLC. Глава инвестиционного банкинга Lehman Brothers в Европе Алексис де Росней перешел к конкуренту Lazard. Ксавье Роле, который возглавлял французское отделение банка, занял кресло руководителя Лондонской биржей, а глава немецкого отделения Михаэль Бонакер стал главным стратегом в Commerzbank.

Впрочем, другие банки не лучше. Согласно оценке газеты Financial Times, только за период с 2007 по 2013 год крупные банки выплатили финансовым регуляторам США за различные финансовые махинации, допущенные в обращении с ценными бумагами, в общей сложности около 200 штрафов на общую сумму около 100 млрд долларов, при этом 15 млрд были выплачены иностранными банками. Из не так давно опубликованного доклада Morgan Stanley ясно, что в 2014–2015 годах объем штрафов серьезно увеличился¹¹⁷. В совокупности

¹¹⁷ По данным доклада Morgan Stanley, опубликованного в августе 2015 года, выходит, что пять крупнейших банков США и 20 европейских банков заплатили 260 млрд долларов штрафов и компенсаций за все виды обмана и махинаций со времени финансового кризиса 2007–2008 годов. Наибольшие судебные издержки оказались у Bank of America – 65,6 млрд долларов, JPMorgan – 42,4 млрд долларов, и британского Lloyds – 26,6 млрд фунтов.

из приведенных в отчетах данных получается, что американским и иностранным банкам пришлось заплатить властям США уже не менее 200 млрд долларов! Последняя новость пришла в начале 2017 года. Deutsche Bank и министерство юстиции США договорились урегулировать претензии, которые ведомство предъявляло финансовой организации, за 7,2 млрд долларов.

Все выглядит так, будто борьба за наведение порядка в банковском секторе США является фикцией. Под давлением банков Уолл-стрит и финансовые регуляторы США приняли решение о том, что новые международные нормативы достаточности капитала, известные как Базель III, в американской банковской системе использоваться не будут. Регуляторы периодически назначают банкам штрафы, которые исправно уплачиваются, но при этом на менеджеров, которые допускали злоупотребления, расследования не распространяются, и о персональной ответственности банкиров за нарушения даже речи не идет. Почему? В компаниях было слишком много сотрудников категории Б, В, и даже Г, чтобы пытаться сделать этот мир лучше.

Джим Коллинз очень упорный человек. Статистика, собранная им за много лет, показывает если не все, то очень многое. Джим и его коллега Мортен Хансен – скрупулезные исследователи корпоративного мира. Результатом еще одного их исследования стала книга «Великие по собственному выбору», в которой ученые приводят многочисленные показатели, которые они отслеживали на протяжении трех десятков лет. Один из них – удача! (Дж. Коллинз, М. Хансен).

Да, да! Ученые методично подсчитывали число удач и неудач каждой из отслеживаемых ими компаний. Удачей становилось что угодно. Для компании Amgen несомненной удачей стало размещение крохотного объявления о найме на работу, благодаря которому к ним в 1981 году на работу устроился гений – тайваньский ученый Фу Куен Лин. Он оказался очень упрямым человеком и благодаря этому своему качеству создал синтетический эритропоэтин¹¹⁸. Ученый *просто* оказался более упорным там, где другие спасовали. Не знаю, какой буквой наградили бы его HR-специалисты, но он был явно из «команды А».

Коллинз и Хансен выделили на основе своих данных, собранных эмпирическим путем, два типа удачи – «чистую» и «частичную». «Чистой» удачей они посчитали события, которые происходили независимо от усилий менеджмента компаний. «Частичной» назвали ситуацию, где удаче способствовали хоть какие-то действия руководителей. Само число удач (и неудач в том числе) практически не отличалось для «выдающихся» и для «обычных» компаний, как если бы вы с приятелем договорились о том, что решка – к удаче, а орел – к неудаче, а потом начали подбрасывать монеты и отмечать результаты. Возможно, вы отметили бы отдельные серии удач или неудач, но рано или поздно в дело вступают законы вероятности. Итоги будут примерно равные. Это тривиальный вывод.

Но Коллинз и Хансен сделали и интересный вывод, который заключался в том, что выдающиеся компании смогли выбиться в лидеры благодаря «частичным» удачам и сокращению числа «частичных» неудач. По этой причине само по себе не особо впечатляющее решение усилить команду исследователей в кризисный период и обернулось для Amgen «частичной» огромной удачей!

В 2009 году сразу после завершения кризиса два ведущих университета Германии – Франкфурта-на-Майне и Бамберга – провели исследование (Recruiting Trends Schweiz 2009) среди 500 самых крупных компаний Швейцарии. Результат был настолько необычным, что поначалу мало кто в него поверил. Несмотря на множество потерявших работу после кризиса в соседней Германии людей и привлекательность Швейцарии для немецких работников (в Швейцарии зарплаты выше, налоги ниже и нет языковых барьеров), около трети работодателей испытывали проблемы с замещением вакантных мест. Прогноз кадровиков на будущее тоже был неутешителен: нехватка должна была только усилиться. Вывод исследования уже не

¹¹⁸ Один из гормонов почек, который контролирует образование красных кровяных клеток в организме человека.

выглядел сенсационным. Почти все опрошенные сообщили о своей возросшей активности в поиске новых работников, а половина швейцарских компаний прямо заявила, что без постоянного набора специалистов за границей им не обойтись. И это абсолютно нормально. Эрик Шмидт (глава Google) удачно подметил существующую разницу в этом вопросе между миром бизнеса и спортом:

«Если бы вы спросили менеджеров крупных компаний: "Что является единственной наиболее важной частью вашей работы?" – большинство из них машинально ответили бы: "Ходить на совещания". А теперь представьте, что вы задали этот же вопрос лучшим спортивным тренерам или топ-менеджерам. Они тоже часто ходят на совещания, и тем не менее их ответ был бы следующий: отобрать, завербовать и обменять лучших игроков, которых только можно найти» (Э. Шмидт, Дж. Розенберг).

Трансграничный поиск профессионалов во время любых кризисов – местных или глобальных – за рубежом нашей родины давно носит системный характер. Стоило цене на нефть в 2015 году существенно просесть, а Венесуэле впасть в череду экономико-политических кризисов, как хедхантеры из стран-соседей по Латинской Америке, а также США, занялись изучением профилей профессиональных работников этой страны. Из-за падения нефтяных доходов заработок профессора в Венесуэле в одночасье стал сопоставимым с доходами кассира в ресторанах сети McDonald's в США. Опытный бухгалтер из столицы Венесуэлы – Каракаса – при переезде в соседнюю Колумбию мог увеличить свой доход в шесть раз. И все равно это было в два раза меньше, чем обошелся бы компании местный специалист. Такая практика не нова для Латинской Америки. И в прежние годы хедхантеры охотились за профессионалами из Аргентины и Бразилии, стоило только наступить кризисным временам в этих странах. А вот на Филиппинах после начала кризиса 2008 года наблюдалась обратная ситуация. Уехавшие ранее в США и сделавшие там карьеру специалисты финансового сектора начали возвращаться на родину, серьезно усилив местные компании.

Кризис – особое время. Даже если вам кажется, что ваша сложившаяся и боеспособная команда способна справиться со всеми поставленными перед ней задачами, необходимо активно использовать спад в экономике и негативные настроения в деловой среде для поиска «легионеров», которые могут усилить компанию. В это время людей категории А можно найти существенно дешевле.

Отчасти эта ситуация напоминает громкие трансферты футболистов ведущих мировых клубов в межсезонье. Старший вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Михайлов пришел в транспортную компанию в 2009 году с позиции генерального директора Ernst & Young, причем немаловажную роль в его назначении сыграли хорошие связи на финансовых рынках. Его опыт был необходим, поскольку РЖД столкнулась с огромным дефицитом инвестиций.

По оценке генерального директора Института проблем естественных монополий Юрия Саакяна, в тот момент ВВП страны недосчитывался около 6000 рублей с каждой тонны невывезенного груза, поскольку существовали «узкие места» на железной дороге и число их без инвестиций должно было только возрасти. Инвестиции на развитие и расширение железнодорожной сети до 2015 года должны были составить около 600 млрд рублей, а собственные инвестиционные возможности ОАО «РЖД» на тот период составляли лишь 200 млрд рублей. Занимать деньги у государства естественная монополия больше не могла. Поэтому решение нанять Михайлова было для нее крайне необходимым. С его приходом ОАО «РЖД» начала активно привлекать заемное финансирование. В 2011 году компания успешно разместила еврооблигации на сумму 200 млн фунтов стерлингов сроком на 20 лет.

Сам Вадим Михайлов объяснил, на что пошли привлеченные им средства: *«Мы готовы инвестировать в участки инфраструктуры со сроком окупаемости до 20 лет. Более этого*

срока инвестиции возможны только с участием государства». Впрочем, опыт предшественника Михайлова на посту вице-президента ОАО «РЖД» по финансам тоже не остался невостребованным. Федор Андреев¹¹⁹ возглавил компанию «АЛРОСА», которая к тому времени планировала выход на IPO.

Успехи, которые продемонстрировал на Чукотке губернатор Роман Абрамович, также объяснялись не столько денежными вливаниями, сколько грамотными кадровыми решениями. Владислав Дорофеев в своей книге «Принцип Абрамовича», описывая этот период жизни Чукотского автономного округа, отмечает, что Абрамович собрал превосходную команду менеджеров. В нее входили бывшие топ-менеджеры из «Сибнефти», просто хорошие знакомые губернатора или его партнеры. В их числе оказался бывший старшим вице-президентом «Гута-банка» Станислав Цыганков. Он рассматривал далекую от Москвы Чукотку как потрясающее место для самореализации. Был среди этих людей Андрей Городилов, бывший вице-президент «Сибнефти». На Чукотке он работал в качестве первого заместителя губернатора, то есть фактически руководил всем округом. У всех членов команды Абрамовича в Москве остались семьи и дети. Возможность выехать представлялась только раз в месяц. С учетом разницы в девять часовых поясов работа в таком режиме была тяжелым испытанием. Но команда своим желанием работать везде, где нужно, показала, как говорят в футболе, свой класс. Отвечая однажды на вопрос, что же дала ему Чукотка, Абрамович коротко ответил: «Уверенность в команде». В общей сложности команда Абрамовича на Чукотке состояла из 80 преуспевающих специалистов из различных областей науки и бизнеса. Это говорит о том, что Роман Аркадьевич «рассматривал этот край как возможность для бизнеса, а не как благотворительный проект» (В. Дорофеев, Т. Костылева).

Несмотря на кризис, обязательно ставьте перед собой цель по изучению рынка в поисках перспективных или уже состоявшихся управленцев, которые потенциально могут внести существенный вклад в реализацию вашей антикризисной или посткризисной стратегии. Будьте креативным и принимайте нешаблонные решения! Не всегда, например, знание отрасли является обязательным критерием для выбора руководителя.

Сотовый оператор Tele2 в 2009 году из-за необходимости более глубоко отреагировать на кризисные явления пригласил Дмитрия Страшнова, работавшего до этого на посту руководителя Philips Consumer Electronics. После продажи компании Tele2 ВТБ опыт Страшнова не был забыт. Он возглавил «Почту России».

Столкнувшись с сильным сокращением спроса на свою основную услугу – поставку и обслуживание терминалов, показывающих в реальном времени биржевые котировки, – корпорация Bloomberg сделала в 2009 году ставку на контент. Контентом оказались новости и аналитика. Возглавить медиа-дивизион, включающий в себя телевидение и радио, был приглашен Эндрю Лэк, бывший президент медиахолдинга NBC News, поработавший также несколько лет на топовых позициях в Sony. Более того, Bloomberg пошел на усиление своего новостного блока, наняв опытных управленцев из медиа-индустрии и серьезно увеличив штат репортеров из разных стран, обладающих разным опытом.

Председатель правления компании Ford Уильям Форд-младший, попробовав себя в роли гендиректора, тоже решил переложить бремя ежедневного менеджмента на стороннего управленца. Он принял в 2006 году рискованное, но, как оказалось, мудрое решение: доверить управление семейной компанией человеку, не связанному с автопромом. Выбор Форда пал на Алана Малалли, вице-президента Boeing, возглавлявшего ранее подразделение коммерческих самолетов. В одной из следующих глав я подробно остановлюсь на этой истории.

¹¹⁹ Ныне покойный.

Решение усилить команду всегда сопряжено с риском. Помимо историй успеха, мы знаем и множество неудач, особенно когда собирается международная команда. Однако именно в кризис этот риск оправдан.

Согласно распространенному заблуждению, все сотрудники успешной команды должны быть друзьями. На деле исследования показывают другую картину: эффективная работа команды повышает качество взаимоотношений ее членов. Если команда терпит неудачу, то это огорчает всех и люди вымещают друг на друге свое разочарование. Если в группе нет конфликтов, следовательно, никто не поднимает сложных вопросов, обычно вызывающих разногласия. Члены группы сосредоточены не на командной цели, а на сохранении благопристойных отношений. Чтобы группа работала хорошо в условиях давления, отдельные ее члены должны проявлять настойчивость и постоянно поднимать существенные вопросы. Приведу меткое замечание из книги По Бронсона «Царь горы»:

«Когда "противодействующие" чувствуют, что настроение в группе снижается практически до полного безразличия к поставленным целям и коллектив в целом не прилагает нужных усилий, они не поддаются общему влиянию группы и оказывают сопротивление, тем самым повышая свой энергетический запас. Уставшие и равнодушные члены заражаются их мятежной энергией, и команда восстанавливается» (П. Бронсон, Э. Мерримен).

На рискованный эксперимент часто решаются именно в кризисные моменты, поскольку перспектива потерять все – весьма реальна. Но что же все-таки дает ставка на пеструю или даже многонациональную команду? Ричард Льюис, отвечая на этот вопрос в своей книге «Столкновение культур», выделяет следующие преимущества: международная команда всегда использует разносторонний подход к решению задач и видит больше альтернатив, она лучше реагирует на предпочтения местного рынка, лучше прогнозирует и делает критический анализ. Кроме того, продукты компании получают лучший дизайн. Вот как об этом не без тонкого юмора пишет сам Льюис:

«В интернациональных командах происходят любопытные вещи. Люди стремятся поставить на службу команде свои личные умения – практические, интуитивные, вдохновляющие окружающих. Появляются лидеры, разные люди берут на себя обязанности по планированию, выбору направления и цели, финансированию, логистике. Развивается язык общения, равно как и процедуры принятия решений. Работа плечом к плечу с кем-либо в течение длительного периода позволяет не только наблюдать иностранные поведенческие стереотипы, но и понять, чем обосновано их появление. Появляется возможность объяснить собственные действия и представления, быть может, эксцентричные в глазах других людей. Разговорчивый итальянец, раздражавший вас сначала, сможет стать человеком, который в социальном смысле сплотит группу. Обескураживающе углубленный в себя, непроницаемый японец, тихо сидящий в углу, способен позднее напомнить группе о том, что они упустили. Деловой американец доставит всех в ресторан вовремя, надменный француз выберет для вас лучшее вино, заботливый немец достанет зонтик, когда пойдет дождь» (Р. Льюис).

А как повлияет на работу состав команды, если в ней окажутся не только мужчины? Уверен, что в большинстве случаев достойная и компетентная для работы в совете директоров женщина усилит команду. В кризисные времена – это хороший совет особенно для наших компаний.

Согласно отчету нашей компании, Spencer Stuart, за 2015 год, процент женщин в советах директоров крупнейших российских компаний снизился и составил меньше 8 %. Это идет вразрез с общеевропейской тенденцией, где представленность женщин в советах директоров даже регулируется законодательно. В марте 2015 года к Италии, Франции, Исландии, Испании и Норвегии присоединилась Германия, которая ввела обязательные квоты, приняв соответствующий закон, обязывающий крупные компании выделить 30 % от всех мест в совете директоров для женщин.

Почему в Европе появилась идея гендерного квотирования? Лучше всего на этот вопрос ответила нынешняя глава Международного валютного фонда (МВФ) Кристин Лагард:

«Сначала я была против женских квот, но потом пришла к выводу, что без целевых показателей правильные шаги так и не будут предприняты».

С женщинами – топ-менеджерами в Германии ситуация до недавних пор была действительно печальная. Симоне Менне – единственная, кто занимала в своей компании Deutsche Lufthansa пост финансового директора. Наибольшие женские квоты существуют в Норвегии, где в советах директоров должно присутствовать 40 % женщин. Однако на деле это мало помогло слабому полу. В Норвегии среди финансовых директоров 25 крупнейших компаний только одна женщина, а среди генеральных директоров женщин нет вообще.

У нас в России женские квоты как таковые отсутствуют, а понятие «сильный управленец», к счастью, лишено у нас гендерной окраски. Главное – профессиональные навыки сотрудника. Но пока наибольших успехов в России женщины – топ-менеджеры достигают на финансовых должностях, таких как главный бухгалтер или финансовый директор. Среди генеральных директоров их очень мало. Из 100 генеральных директоров крупнейших российских компаний найдется не более десятка женщин, а вот финансовых директоров – почти половина. Но ситуация постепенно меняется в лучшую сторону. Отчет «Российский индекс советов директоров 2015», подготовленный нашей компанией, Spencer Stuart, также подтверждает, что количество женщин в исполнительных комитетах в 2015 году увеличилось с 9,1 до 11,3 %. Это может стать предвестником будущего увеличения числа женщин в советах директоров отечественных компаний.

Эти изменения помогут разрушить существующий миф о том, что работа в совете директоров – чисто мужская профессия, а женщины в руководстве редко востребованы. Впечатляющие примеры успешной работы женщин в советах директоров уже существуют: Мария Воскресенская («Татнефть»), Сара Керри («АК БАРС» Банк), Инна Гориславцева («Уральские мобильные сети»), Гульжан Молдажанова (председатель наблюдательного совета холдинга «Базовый элемент»).

Что может дать компании участие женщин в работе совета директоров? Давайте будем честными. Женщины более склонны чаще посещать заседания, чем их коллеги-мужчины. Включение директоров-женщин в состав помогает сделать команду менее однородной и предотвратить «групповое мышление». Женщин-директоров ценят за способность вносить стратегический взгляд, принимать во внимание различные точки зрения, что способствует рассмотрению большего числа альтернатив и улучшению процесса принятия решений. Женщины способны изменять динамику поведения всего коллектива, происходящие в нем процессы коммуникаций, межличностного взаимодействия в пользу принятия более креативных, инновационных и нетрадиционных решений. Они более ответственно подходят к работе, готовятся к собраниям, проводят оценку собственной работы. Они более склонны к ведению обсуждений, менее склонны к неоправданному риску и излишней личностной конкуренции.

Женщины, работающие в советах, часто имеют лучшее образование и больший управленческий опыт работы, чем их коллеги-мужчины, просто потому, что для того, чтобы пробиться на эту должность, женщине необходимо быть выдающимся профессионалом. Женщины

с меньшей вероятностью по сравнению с мужчинами занимали раньше столь же высокие управленческие позиции, а значит, в своей работе они будут опираться на традиционные источники влияния, такие как опыт, образование и академические достижения.

История «Титаника» тоже неразрывно связана с женщиной – легендарной Молли Браун, американской леди, выбившейся из низов. Зная пять европейских языков, она могла по делу выругаться, как шахтер. Во время спасательной операции она семь с половиной часов просидела на веслах спасательной шлюпки. В итоге она стала неразрывной частью истории «Титаника». На Бродвее даже ставили мюзикл, названный «Непотопляемая Молли Браун». В блокбастере Джеймса Кэмерона ее персонаж сыграла актриса Кэти Бэйтс.

Таким образом, решение усилить команду женщиной с ярко выраженными лидерскими качествами может привести к лучшим результатам, чем прежде. В кризисные времена именно она, а не он, может оказаться тем правильным человеком, что, по выражению Джима Коллинза, должен «сесть в корпоративный автобус».

Таким человеком для компании Yahoo летом 2012 года стала 38-летняя CEO Марисса Майер¹²⁰. До перехода в Yahoo Майер 13 лет трудилась в Google, начав с рядового инженера и дойдя до вице-президента. Марисса Майер специализировалась на символьных системах и писала диплом по искусственному интеллекту. Даже для выпускниц Стэнфордского университета такую специализацию не назовешь обычной.

В тот момент корпоративный мир был уверен, что Yahoo не сумеет выжить в противостоянии с интернет-гигантами Google и Facebook. Компания Yahoo, изрядно потрепанная после неудачного поглощения со стороны Microsoft, даже получила прозвище среди аналитиков с Уолл-стрит. Ее называли «dead company walking»¹²¹. Однако, спустя всего год как Марисса Майер заняла кресло президента и исполнительного директора Yahoo, чистая прибыль компании выросла на 46 %, а в расчете на одну акцию чистая прибыль выросла с 18 центов до 30, т. е. практически удвоилась! К февралю 2015 года акции компании выросли в стоимости в три раза! Компания, уже считавшаяся мертвой, снова ожила!¹²²

К сожалению, полноценный comeback в лучшие компании интернет-бизнеса у Yahoo не вышел. Компанию, которая когда-то была для пользователей проводником в мир еще набиравшего силу интернета и стоила 100 млрд долларов, в первом квартале 2017 года покупает американская телекоммуникационная компания Verizon. В мае 2015 года Verizon приобрела за 4,4 млрд долларов интернет-холдинг America Online (AOL). Теперь же Verizon покупает у Yahoo за 4,83 млрд долларов ее интернет-бизнес. В общей сложности у Verizon в распоряжении окажется более 25 интернет-брендов, которые раньше принадлежали Yahoo и AOL, а это аудитория свыше миллиарда человек. При этом наиболее лакомые куски – наличные средства компании, доли Yahoo в Alibaba Group Holding и в Yahoo Japan – по-прежнему останутся в распоряжении компании. Марисса Майер тоже заявила, что останется работать в ней. Но это будет уже совсем другая компания. Впрочем, я подробнее расскажу об истории Yahoo через несколько глав.

Привлечение талантливых менеджеров неминусом связано с вознаграждением за их труд, а для компаний в кризисный момент этот вопрос стоит остро. Та же Майер, например, получила за свою работу в течение трех лет более 360 млн долларов. Вместе с тем ее работа принесла вполне ощутимые успехи: выручка от подразделений Yahoo, которые она либо основала,

¹²⁰ Когда Майер устраивалась на работу, она была беременна, но рождение ребенка не помешало ей вернуть Yahoo к жизни.

¹²¹ Переименованный тюремный клич «dead man walking» («идет покойник»), которым провожают осужденных на смертную казнь в США.

¹²² Восстанавливать «поломанные» IT-компании вообще крайне тяжело. Легендарному менеджеру IBM Лу Герстнеру потребовалось 10 лет на перестройку IT-гиганта. После возвращения Джобса в Apple в конце 1990-х выручка компании не росла целых шесть лет.

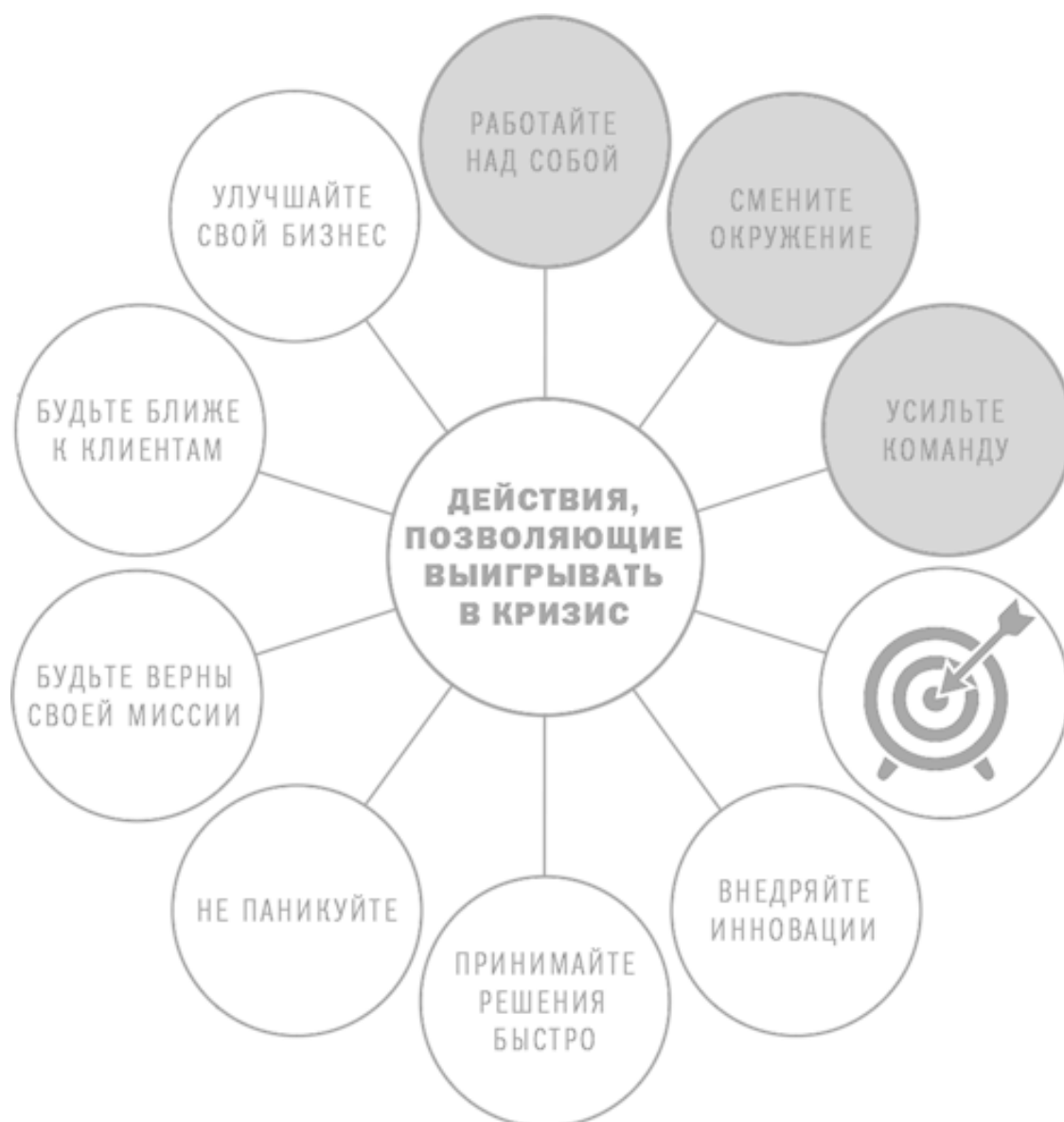
либо приобрела, демонстрировала ежегодный рост в 80%! Реальная проблема была в том, что при этом в целом Yahoo практически не росла. Акционеров это категорически не устраивало.

Если в компании правильные люди находятся на правильных местах, то компания выигрывает даже в кризисной ситуации. Важнейшее решение совета директоров будет заключаться в том, кому платить компенсации и бонусы, а не в том, как и в каком размере это делать. Мотивировать «неправильных» людей на правильное поведение бесполезно, а значит, посадите в ваш автобус правильных людей и высадите неправильных. Правильные люди помогут вашей компании сфокусироваться на главном.

Сфокусируйтесь на главном

У нас, как в террористической группировке, – ячейки. Каждый знает только то, что положено знать.

Джон Рубинстайн, руководитель отдела аппаратного обеспечения Apple



На «Титанике» для отделения пассажиров третьего класса от пассажиров первых двух существовали решетки. Они были не столько отражением классового строения общества того времени, сколько требованием иммиграционной службы США. Выделение пассажиров третьего класса в отдельную группу определял чисто санитарный фактор. Чиновники страны опасались занесения эпидемий на территорию США с очередной эмиграционной волной. И опасались, надо сказать, не напрасно. Через шесть лет после катастрофы «Титаника», в 1918–1919 годах, в мире разразилась катастрофа вселенского масштаба – испанским гриппом, или «испанкой», было заражено около 550 млн человек, или 30 % населения планеты. Умерло приблизительно 100 млн человек, или 5 % населения Земли. Но на «Титанике» решетки стали чертой, отделившей тех, кто имел шанс на выживание, от тех, кому даже шанса не выпало.

В бизнесе аналогом физических решеток служат барьеры, которые разъединяют управленческую команду. Сотрудников, которые объединены формально в рамках одной организации, но не могут по какой-либо причине эффективно взаимодействовать между собой при решении рабочих вопросов, разделяют три типа барьеров. Вот как пишет о них (о барьерах в работе управленческой команды) Эми Эдмондсон в своей книге «Взаимодействие в команде»:

«Команда считается неоднородной, если присутствует различие хотя бы по одному типу признаков. Проявления неоднородности объединяются в три класса: удаленность, неравенство и разнообразие. Физическая удаленность – это разное расположение – от разных часовых поясов до разных корпусов одного комплекса. Неравенство социального положения или должностей проявляется тогда, когда в команде участвуют специалисты, занимающие позиции разного уровня. Разнообразие – это разница в опыте, знаниях, квалификации, уровне образования. Барьеры для взаимодействия в команде чаще всего возникают ввиду значительных различий в квалификации или специализации либо по причине работы в разных организациях».

Приведу на этих страницах замечательный остроумный пример «барьера разнообразия», который я обнаружил в книге Ори Брафмана и Рода Бекстрема «Морская звезда и паук». Авторы книги рассказывают про приключения Дейва Гаррисона, который только-только получил должность CEO компании Netcom¹²³, и приводят его рассказ от первого лица:

«Если вы помните, в 1995 году мало кто знал, что значит слово "онлайн", а пользователи с трудом перемещались между интернет-страницами. Самая интересная история произошла в Париже, в ресторане – обладателе звезды "Мишлена", расположенном в одном из лучших отелей города. В комнате сидело около 30 отлично одетых человек, говоривших на приглушенных тонах, – это не имело ничего общего с присутствующими эре "доткомов" шортами и футболками. Казалось, что меня разглядывают как американскую диковину, привезенную из далекой Калифорнии. Они слушали мой рассказ как сказку молодого американца о том, что скоро какой-то компьютер изменит весь мир. Однако в какой-то момент возникла проблема. Один из инвесторов начал задавать мне вопросы о том, кто является президентом Интернета. И тут мы начали ходить кругами, потому что их не удовлетворил мой ответ о том, что "у Интернета нет никакого президента". И это было... пожалуй, даже забавно.

Но это был 1995 год, самое начало всего, так что Интернет действительно представлялся многим совершенно незнакомой и непонятной вещью. Мы говорили им: "Это сеть из множества сетей" или: "Представьте себе, что будет, если все покупатели магазина смогут объединиться между собой и делиться информацией, – насколько сильнее они могли бы стать?" Мы выкладывали им один козырь за другим, а они смотрели на нас и думали: "Кто эти парни? Что за траву они курят?" Это было очень интересно, потому что мы совершенно не представляли себе, чем это может закончиться. Однако мы понимали, что самое главное в идее Интернета – это совершенно иной способ объединения сообществ.

Дейв вспоминает, что вопросы французских инвесторов были основаны на концепции: "Это должно быть как-то централизовано, должен

¹²³ Тогда Netcom по значению был сравним с компанией наподобие сегодняшнего крупнейшего интернет-провайдера и медийного гиганта America Online.

быть король, император или кто-то еще". Эти по-настоящему важные инвесторы – "около 30 человек, сидевших в комнате пятизвездочной гостиницы", были по-настоящему умны, но они так и не поняли сути концепции. Дейв попробовал иной подход: Интернет как сеть, состоящая из множества сетей. Мы сказали: "Сейчас в мире есть 40 000 сетей, и каждая из них несет бремя коммуникации". Они на это ответили: "Но кто же принимает ключевые решения?" А мы сказали: "Никто. Это стандарт, на который люди просто подписываются. Никто не принимает решений". Наши собеседники настаивали на своем: "Вы не поняли вопроса, видимо, из-за ошибок переводчика, так кто является президентом Интернета?" Честно говоря, я изо всех сил старался объяснить им положение вещей, но мне это не удавалось.

В какой-то момент Дейв сдался. Он сказал французам то, что те хотели услышать. "Я сказал им, что президентом Интернета являюсь я сам. В противном случае наш разговор зашел бы в тупик. Я совершенно не собирался их обманывать. Я хотел двинуться дальше, продав наши ценные бумаги. Так что теперь вы знаете, что именно я был первым президентом Интернета! И об этом было объявлено в Париже! Кто бы мог со мной поспорить?"»

Дейв «открыл» барьер, поскольку хотел двинуться дальше. Барьеры, как и решетки, остаются закрытыми, пока вы их не откроете. Были закрыты и решетки на «Титанике». Их можно было открыть только в случае опасности для людей. В момент, когда такая опасность наступила, они остались закрытыми.

Но, помимо решеток, на «Титанике» были переборки. Многим из нас знакома ироничная фраза: «Ковчег построил любитель, профессионалы построили "Титаник"». Корабль действительно строили профессионалы. «Непотопляемость» корабля обеспечивали 15 водонепроницаемых переборок в трюме, создающих 16 условно «водонепроницаемых» отсеков. «Титаник» был построен так, что мог оставаться на плаву при затоплении любых двух из его 16 водонепроницаемых отсеков, любых трех из первых пяти отсеков, или же первых четырех отсеков. Водонепроницаемые переборки поднимались от второго дна и проходили через четыре или пять палуб. На палубах F и E почти во всех переборках имелись герметичные двери, соединявшие используемые пассажирами помещения, все их можно было заdraивать как дистанционно, так и вручную. В случае опасности или аварии капитан или вахтенный офицер дистанционно приводили в действие электромагниты, которые освобождали защелки, и все 12 дверей под действием собственной тяжести опускались, оставляя пространство за собой герметично закрытым. Закрытые по электросигналу с мостика корабля двери можно было открыть только после снятия напряжения с электропривода. В потолке каждого отсека находился люк, ведущий на шлюпочную палубу. По его железному трапу могли подняться те, кто не успел покинуть помещение до закрытия дверей.

Уверен, что суть вы уже уловили. Решетки (барьеры) в обычном состоянии закрыты, и, чтобы их открыть, требуются определенные усилия. Переборки – те же барьеры, но они открыты, и закрываются только в случае опасности. Система, которая их задействует, должна приводиться в движение легко и мгновенно. «Титаник» утонул и большинство его пассажиров погибли, поскольку все было наоборот. Решетки, которые должны были быть открыты, так и не открылись, а переборки, которые должны были закрыться (как показали камеры подводных аппаратов, когда команда Джеймса Кэмерона исследовала затонувший корабль), не закрылись полностью.

Насколько важны «переборки» для бизнеса в кризисные времена, я продемонстрирую на примере компании Apple. «Apple, снова Apple! Будто других компаний нет!» – восклик-

нет недовольный читатель. Я же отвечаю: «А почему бы и нет?» Стив Джобс создал компанию в гараже и покинул ее в тот момент, когда она стоила 2 млрд долларов и занимала 350-ю строчку в рейтинге журнала Forbes. Второе его пришествие произошло во на время кризиса, когда многие полагали, что Apple «сойдет с дистанции» так же, как ранее это сделали Atari или Commodore¹²⁴. На момент написания мною этих строчек стоимость компании Apple превосходит капитализацию нашего флагмана, «Газпрома», в 12 раз, а денежная статья баланса компании содержит сумму, эквивалентную четырем флагманам. Вряд ли кто возьмется опровергать утверждение, что этим результатом компания обязана Стиву Джобсу. Мне лично было важно разобраться, как можно было достичь такого результата. Думаю, и вам некоторые подробности могут показаться интересными.

Итак, задавшись вопросом о том, как была устроена компания Apple при Стиве Джобсе, я обнаружил следующее:

«Коллектив Apple разбит на небольшие функциональные подразделения, а те, что удивительнее всего, – на более мелкие изолированные группы. По словам бывшего работника, "в компании нет открытых дверей". Электронный пропуск срабатывает только на входе в определенные помещения. В некоторые места проход ограничен жестче, причем с секретными проектами это не связано. Такова, например, знаменитая "эппловская" лаборатория промышленного дизайна – кроме коллектива разработчиков, туда мало кто попадет.

Конфиденциальность в Apple обеспечивается благодаря многоуровневому режиму допуска. Это создает нервную обстановку. Перед началом любого обсуждения нужно убедиться, что у всех присутствующих на совещании есть допуск к соответствующей теме. Нет допуска – нет и обсуждения. Вот и выходит, что отдельные сотрудники и проекты – элементы большого пазла, который в законченном виде существует лишь в головах высшего руководства» (А. Лашински).

Пока выходит, что в компании Apple много «запертых решеток». Чем же тогда Стив Джобс отличается от капитана «Титаника» Смита? Для чего я так много внимания уделил отличию решеток от переборок?

Не спешите с выводами! Пока что я лишь вырвал из контекста некоторые фразы, приведенные Адамом Лашински в книге «Внутри Apple». А вот и сам контекст. Его я нашел в книге Джея Эллиота «Стив Джобс. Уроки лидерства»:

«По мере того как Стив становился все более заметной фигурой в Apple, в коллективе компании нарастало возбуждение и беспокойство, типичное для любых преобразований, но в данном случае атмосфера была особой, поскольку все с тревогой ожидали того, что произойдет дальше.

...Масштаб и скорость предпринятых [Стивом Джобсом] действий все больше свидетельствовали о том, что "в городе появился новый шериф".

...Вскоре после того как Стив занял должность временно исполняющего обязанности CEO Apple, он начал анализировать работу групп по созданию аппаратного обеспечения и значительно сократил количество проектов – с сотен до десятков» (Дж. Эллиот).

¹²⁴ Для читателей, незнакомых с историей компьютерной индустрии США, поясню, что это названия фирм – производителей компьютеров, стартовавших в одно время с Apple и долгое время считавшихся более перспективными.

Если Эллиот прав, то Стив Джобс нажал на кнопку и закрыл наглухо переборки, чтобы избежать утечек (распыления) инвестиций внутри компании. Подтверждение своей мысли я снова нахожу в книге Адама Лашински:

«Джобс рассказывал, что у каждого из 16 подразделений был собственный рекламный бюджет. Он быстро положил этому конец и объявил, что отныне будет всего один рекламный бюджет, а подразделениям стоит бороться за него на конкурентной основе. Позже Джобс хвастался, что общие расходы на рекламу тут же выросли. Несмотря на бедственное финансовое положение компании... основные средства стали выделяться на раскрутку самых "горячих" продуктов. Эта избирательная кампания вскоре себя оправдала» (А. Лашински).

Возвращение Джобса в компанию вызвало серьезные изменения во внутренней культуре Apple. Разработчики смогли сфокусироваться на небольшом количестве продуктов, сделав их максимально качественными. Джобс и руководитель дизайнерского отдела Джонни Айв лично следили за тем, чтобы в компании не было ничего лишнего. Продукты компании, бизнес и ее маркетинг стали воплощением философии «лучше меньше, да лучше».

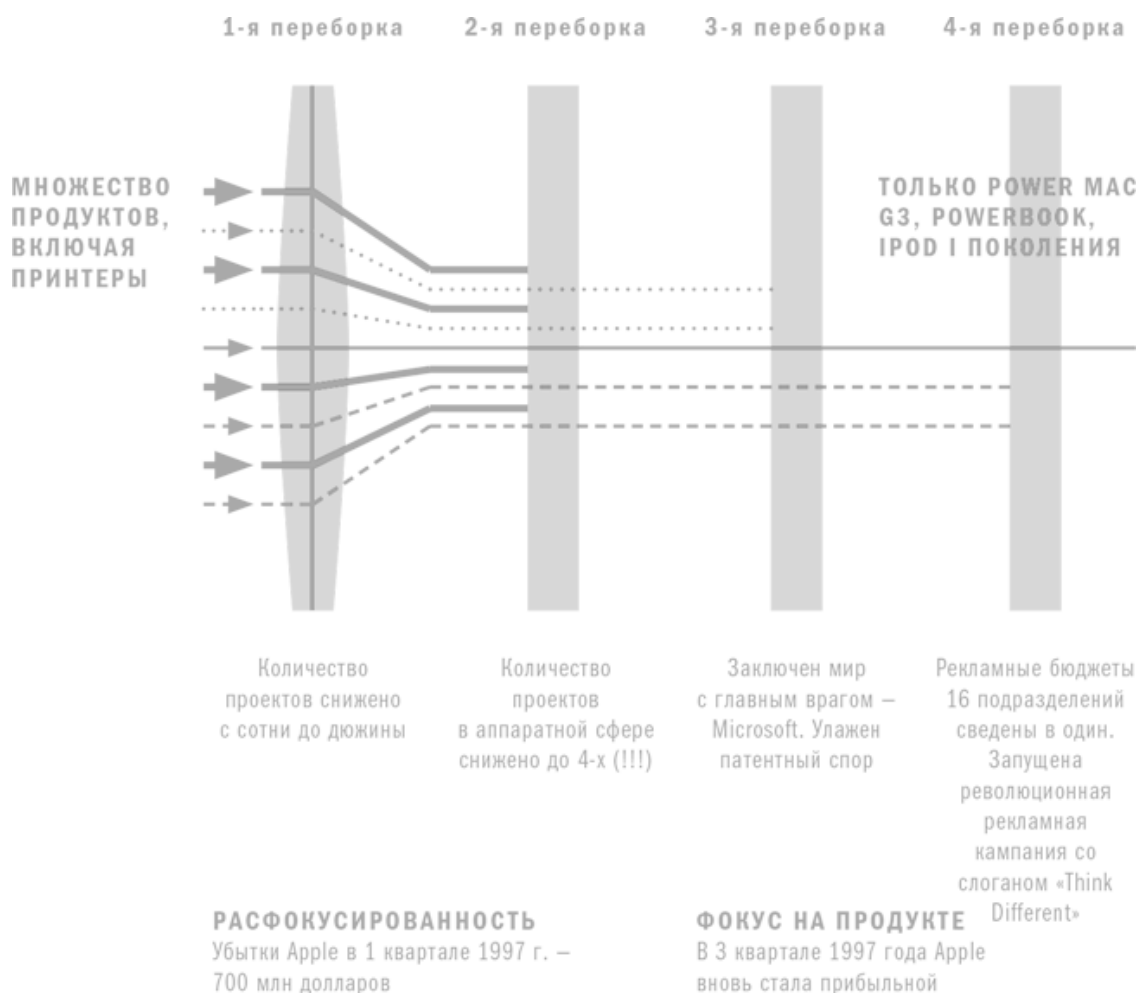


РИСУНОК 6. Как сфокусированность на главном сделала Apple победителем

Но в 2011 году Джобса не стало, а Айв, его духовный последователь, теперь все реже и реже появляется в компании. Сейчас Apple снова выпускает множество разных версий своих продуктов (в настоящий момент их 46), начиная от смартфонов и планшетов и заканчивая часами и компьютерами. Но важно не только количество продуктов, но и количество обнаруженных проблем и неисправностей. У сегодняшней Apple без них не обходится ни один новый релиз. Похоже, что история повторяется, а у Apple могут возникнуть старые проблемы – отсутствие сфокусированности на главных продуктах.

Как же раньше решал подобные проблемы Джобс? Он создавал искусственную конкуренцию между разработчиками в компании и мотивировал каждого сотрудника на работу на пределе его возможностей. Вот что рассказывал о духе соперничества Стив Дойл, некогда сотрудник отдела снабжения:

«Каждый день идет бой за звание лучшего. Расслабился, пусть даже ненадолго, – подвел всю команду. В компании господствует перфекционизм. Ты чувствуешь, что просто обязан быть на высоте и не можешь оказаться самым слабым звеном. Ты должен сделать все возможное и даже больше. Человек целиком отдает себя работе» (А. Лашински).

Задраить переборки, заставить команду в каждом отсеке выполнять свою конкретную задачу и осуществлять оперативный контроль над всем процессом. Что это? «Борьба за живучесть корабля», – ответит вам любой моряк. Вряд ли Джобс думал о своей компании как о корабле, но действовал он с морской точки зрения абсолютно верно:

«На скорость принятия решений в Apple влияет и то, насколько разумно организовано оповещение сотрудников. Обычно наверх передают больше информации, чем вниз, но реакция руководства, как правило, следует незамедлительно. Служащим объясняют только то, что они должны знать, не больше, – этим и объясняется появление секретных лабораторий с пропускной системой на входе. Это, с одной стороны, похоже на спектакль, с другой – на паранойю. Но такой изоляцией преследуется важная цель – отгородить команду от всего дурного, что есть в большой компании» (А. Лашински).

Чего же в итоге добился Стив Джобс и чего сегодня не хватает Apple? Мой ответ прост. Капитан сделал главное, для чего он стоит на своем мостике, – выбрал и сохранил верный курс. Это главная задача капитана. Предоставлю слово самому Стиву Джобсу (отрывок из интервью Playboy в 1985 году):

«Когда стоимость компании достигает нескольких миллиардов долларов, она теряет свой главный курс. Между рядовыми работниками и руководством появляется несколько прослоек менеджеров среднего звена. Та неотъемлемая страсть, которую создатели питают к своему продукту, этим людям уже неведома. В итоге творцы вынуждены с жаром объяснять пяти руководящим слоям свои намерения и точку зрения».

Переборки! Превратить решетки в переборки и управлять ими. Открытые в обычное время, они должны быть закрыты в кризис. Стив вернул дух стартапа в большую бюрократическую машину, настроенную после его увольнения и до его возвращения лишь на подсчет денег, возродив конкуренцию продуктов внутри компании. Пока все видели в его действиях диктаторские замашки, а вместо переборок – решетки, он сократил потери ликвидности и повысил живучесть своего корабля. При этом слово «прибыль» вообще не произносилось в компании

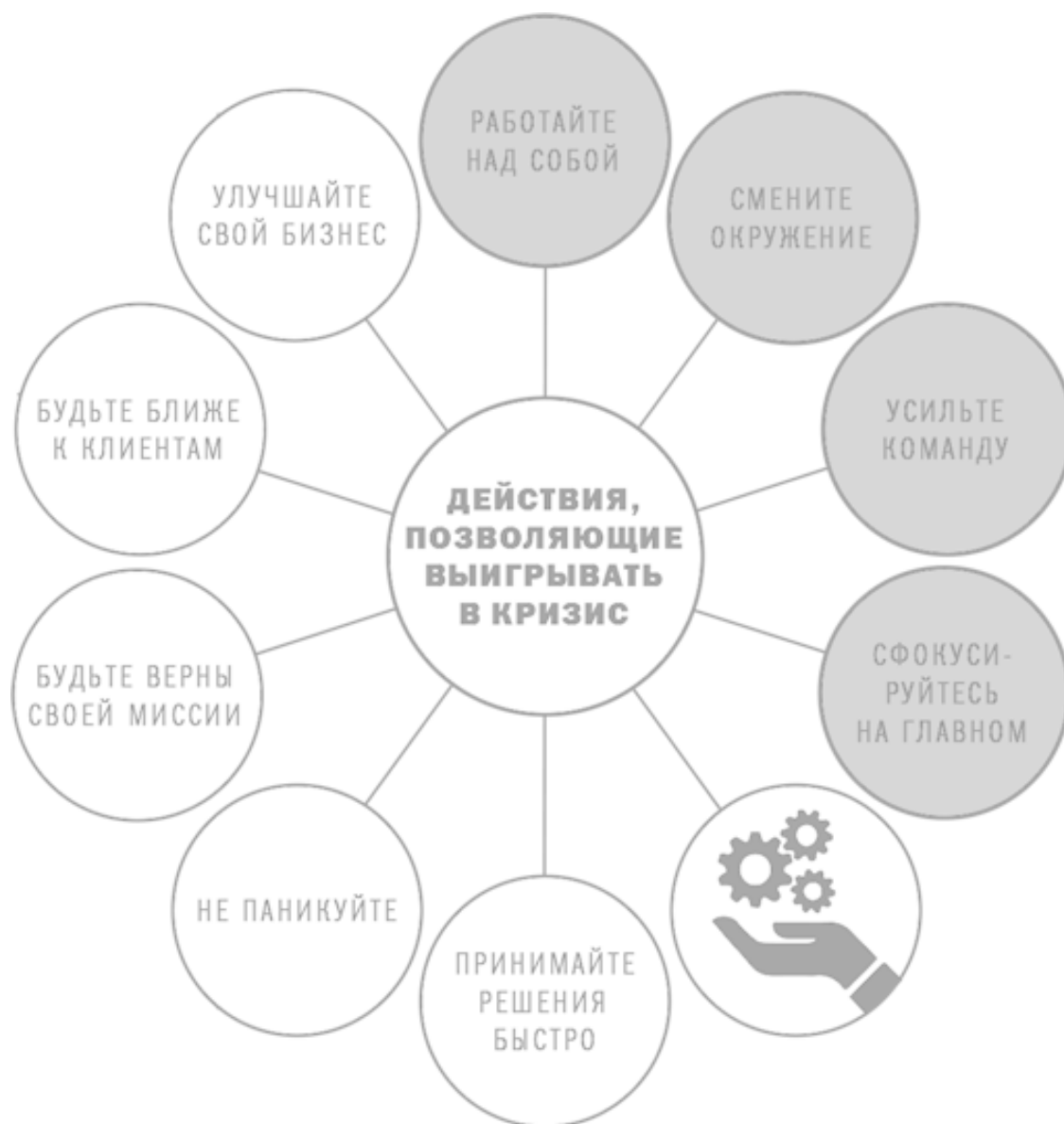
ником, кроме Джобса и финансового директора¹²⁵. Сегодня это правило в компании больше не действует.

Как же Стив мог управлять такой машиной, как Apple? Как смог управлять коллективами, которые должны были конкурировать друг с другом? Напомню, что в потолке каждого отсека «Титаника», отделенного переборками от остальных, был люк, ведущий на главную палубу. Если выполняющей в отсеке свою работу команде была необходима срочная помощь (выход), то она в любой момент могла подняться наверх. Переборки помогали каждой команде внутри Apple отрешиться от дрызг, сфокусироваться на главном – своем проекте. В этом главный секрет успеха одной из самых инновационных компаний мира. В этом главная инновация Джобса – создать из ячеек людей фабрику по производству инноваций.

¹²⁵ «При Джобсе все, связанное с прибылью и убытками, отошло единственному человеку – финансовому директору. Создав систему, в которой бюджетом занимается только специалист по финансам, гендиректор заставил руководителей функциональных подразделений проявлять себя лишь в той роли, в которой каждый из них профессионал. Руководители и служащие Apple ведут себя как дети: у них интересная игра, в которой им доступны неисчерпаемые ресурсы. Они ограничены лишь тем, как много средств им выделяют родители» (А. Лашински).

Побеждайте с помощью инноваций

*Ах, боже мой, боже мой! Как я опаздываю!
(англ. Oh dear! Oh dear! I shall be too late!)
Льюис Кэрролл. «Приключения Алисы в стране чудес»*



Белый Кролик появляется в книге Льюиса Кэрролла всего три раза. Первый раз Алиса пускается за ним в погоню, когда, остановившись, Кролик вынимает часы из жилетного кармана и, посмотрев на них, убегает дальше. Алиса бежит за ним, ныряя в кроличью нору, с которой и начинаются ее приключения. Второй раз Кролик путает ее со своей служанкой Мэри Энн, и она, отведав пирожков с надписью: «Съешь меня», оказывается запертой в его домике, поскольку увеличилась до громадных размеров. В последних главах Белый Кролик появляется еще раз, исполняя роль глашатая при дворе червонных Короля и Королевы.

Всего три раза, а какой эффект на всю мировую культуру произвел этот персонаж! Его роль – роль проводника в неизвестный иллюзорный мир – позволяет ему смело считаться мировым королем эпизода! Белый Кролик перешагнул узкие рамки одного произведения. Он

регулярно появляется в голливудских блокбастерах (вспомните, например, эпизод из кинофильма «Матрица»), его именем названа целая планета¹²⁶, ему ставят памятники¹²⁷.

В своем мире Кролик следует принятым там традициям или социальным шаблонам. Алисе и читателю они кажутся вычурными и странными, но самому Кролику – ничуть. Он живет в том мире, где у него нет времени на «пустые» раздумья, ведь он и так везде опаздывает. А для Алисы все представляется игрой, в которой она выигрывает, если НЕ следует правилам, которые ей пытается навязать Кролик и другие персонажи книги.

Мы сами редко задумываемся о том, что игра имеет важное значение в нашей жизни. Игра позволяет подготовиться к решительным действиям, показывает, почему необходимо рисковать, позволяет отрабатывать необходимые быстрые и скоординированные действия. Из игры мы переносим в реальный мир наши ментальные модели, а также алгоритмы, по которым стремимся действовать.

Сергей Кириенко, бывший глава компании «Росатом», в ответе на интересный вопрос журналиста Владимира Познера о сущности игры отметил важность решительных действий:

«В. ПОЗНЕР: Чуть-чуть о вас поговорим, если не возражаете. Вы как-то сказали: "Выигрывает тот, кто придумывает правила". Вы их придумываете? Вы же выигрываете? Или нет?»

С. КИРИЕНКО: Берите цитату полностью. Сейчас я восстановлю. Кстати, тоже не моя цитата, кто-то из советских фантастов это написал. Она полностью звучит так: "В игре без правил выигрывает тот, кто придумывает правила". На мой взгляд, это о следующем. В ситуации, когда ты вступаешь в новое пространство, в котором правил нет, в котором многое непонятно, выигрывает тот, кто первый начинает задавать... В некотором смысле выигрывает лидер, тот, кто не присоединяется, а тот, кто задает правила и систему работы. Один из основателей атомной отрасли, академик Александров, любил говорить: "Мы всегда должны знать в десять раз больше, чем сегодня используем". И вот этот потенциал, он и используется сегодня».

В практике компании «Росатом» определенные правила игры существуют. Существует и игра, в которую в компании с удовольствием играли топ-менеджеры и сам, теперь уже бывший, руководитель компании. Известно, что Сергей Кириенко увлекается восточными боевыми искусствами. Менее известно, что к ним он причисляет стратегическую восточную игру го. Это логическая настольная игра с глубоким стратегическим содержанием, возникшая в Древнем Китае, по разным оценкам, от двух до 5000 лет назад. Кстати, этой же игрой увлечены и Виталий Несис, и Вадим Махов, о которых я уже упоминал ранее.

Каков практический смысл от упражнений в го? Если вы взглянете на карту мира, где будут отмечены белыми и черными точками (такие цвета камней используются в го) места расположения атомных электростанций, которые построили «Росатом» и его основной конкурент, американская компания Westinghouse, то ситуация будет сильно напоминать партию в го – расстановку камней в начале игры. Добавьте места с реализующимися проектами, станциями, которые переходят на топливные элементы конкурентов. Нанесите белые и черные точки, обозначающие атомные станции на географическую карту, разделенную на квадраты меридианами и параллелями – вот и получится гобан (доска для игры в го). На нем камнями двух цветов, обозначающими «Росатом» и Westinghouse, можно разыгрывать партию в го. Получается, что к игре без правил, характерной для современного бизнеса, лучше всего вас подгото-

¹²⁶ Астероид [17942 Whiterabbit](#).

¹²⁷ На Щербаковской улице в Москве установлена бронзовая скульптура Белого Кролика, где он стоит в цилиндре, с тростью и часами в руках.

вит древняя игра с простыми и хорошо известными всем правилами. Все будет зависеть от того, насколько ходов вперед способны «просчитать» свои позиции ключевые игроки, ведь в го миллионы возможных комбинаций.

По общему числу игроков го – одна из самых распространенных настольных игр в мире. Она включена в число пяти базовых дисциплин Всемирных интеллектуальных игр¹²⁸. В пятерку игр входит и уже упомянутая мною во второй части книги самая популярная игра в мире – бридж. Надеюсь, вы помните, что пристрастие к нему резко повысило шансы на выживание у мужчин-пассажиров первого класса на «Титанике» – с 16 % до 33 %. Бридж очень популярен на Западе и официально включен в программу обучения военных академий стран НАТО. А вот на Востоке и в Африке популярна другая древняя игра – манкала. Не слышали о такой? Неудивительно, эта игра почти неизвестна в Европе и Америке.

Строго говоря, манкала – это целое семейство игр, в которых камешки или зернышки раскладываются по лункам¹²⁹. Возникла она 5000 лет назад на востоке Африки. Выбитые в камне лунки для этой игры найдены археологами в Судане, Египте и вдоль караванных путей Ближнего Востока. Манкала – игра на перемещение с полной информацией, случайностей в ней быть не может. Поскольку ее можно просчитать математически, то опытные игроки в нее – отличные математики. У игры гибкая тактика и каждый ход меняет ситуацию на доске, поэтому быстрая игра все время держит игрока в напряжении. В Африке в манкалу играют в бешеном темпе, на размышление дается не более трех секунд! В Гане даже существует поговорка: «Ходи быстрее, а не то термиты доску съедят». Эта игра с древних времен была для людей особым социальным институтом, за ней обсуждали общие проблемы, устанавливали законы, проверяли свою реакцию и готовили тактические приемы перед войной.

Но что же должны просчитывать за своей игрой современные лидеры? Спросим совета у Эрика Шмидта из Google:

«Воздержитесь от устоявшихся стереотипов, заведите "двигатель" своего воображения и спросите себя о том, что могло бы произойти в вашей индустрии через пять лет. Что могло бы измениться быстро, а что может не измениться совсем? После того как у вас появятся идеи касательно того, каким могло бы быть будущее, подумайте над более сложными вопросами.

Владельцы традиционного бизнеса обычно не понимают, насколько быстро их можно дестабилизировать, но если они зададут себе эти вопросы, то получат шанс увидеть реальное положение дел, привлечь и вдохновить лучших умных креативщиков» (Э. Шмидт, Дж. Розенберг).

По мнению Шмидта, руководители должны учитывать мнения и перспективы своих клиентов, лидеров отрасли и конкуренции. Важно учесть, какое значение продукт вашей компании имеет для людей. Определить, какая группа потребителей заинтересована именно в нем, и постоянно думать о новинках. Лидеры должны быть в курсе относительно изменений и сдвигов в индивидуальных предпочтениях потребителей. Это стимулирует новое мышление, расширяет воображение и позволяет получить неожиданные выводы.

Вдохновленные лидером компании умы лучших креативщиков должны создать то, что мы гордо называем инновациями. Но современные руководители часто спешат быстрее реализовать свои старые планы. Как и капитан «Титаника» Эдвард Джон Смит, подстегиваемый тщеславием Брюса Исмея, они вечно куда-то опаздывают. Времени на инновации нет, кризис

¹²⁸ Первые Всемирные интеллектуальные игры прошли в Пекине в 2008 году. Кроме го в пятерку входят шахматы, шашки, бридж и китайские шахматы сянци.

¹²⁹ В Нигерии – айо-айо, в Гане – абаво, в Ефиопии – аньиволи, в Индии – паланкужи, во Вьетнаме – о-ан-кван, в Сомали – габата, в Индонезии – сулавеси, в Казахстане – тогыз кумалак (девять шариков), омвесо – в Уганде, воали – в Кот-д'Ивуаре, алемугале – в Судане.

на дворе! Они забывают, что «о лидерстве нужно судить по результатам, и связано оно именно с поведением и изменениями в поведении подчиненных людей» (Р. Стюарт-Котце).

Подобно капитану Эдварду Джону Смигу, множество современных бизнес-лидеров не находят времени для целенаправленных инициатив по улучшению деятельности своих компаний. «Не чините то, что не сломалось», – любят повторять американцы. «Не трогай технику – она не подведет!» – твердо усвоили наши лидеры со времен службы еще в советской армии. Вот и получается, что в хорошие времена, пока рынок растет, до улучшений руки не доходят, а в кризисные времена – вроде как уже поздно улучшать, нужно спасать бизнес, а то и спасаться самим.

Но необходимость серьезных изменений может возникнуть так же внезапно, как однажды на пути «Титаника» возник айсберг. Исследователи, похоже, уверены, что роковой айсберг был практически черного цвета, что объясняет, почему вперёдсмотрящий Флинт смог заметить его лишь за 650 метров. Сегодня внезапные катастрофы стали привычной частью нашей корпоративной жизни. Каким бы качественным ни было управление компанией до встречи с таким «черным лебедем», этот момент изменяет все.

«В компании выстраивалась система, которая должна была работать в нормальных условиях. Хорошая система, было затрачено много усилий, чтобы ее построить. Приходит кризис, и есть эта система, но – нечем кормить», – так описал мне в интервью эту ситуацию Александр Корсик, рассказывая о своем опыте вывода из тяжелого положения ОАО НК «РуссНефть».

Виталий Несис тоже говорит о кризисном моменте как о «мощнейшей встряске»: «Вдруг открываются глаза, люди начинают говорить: «Е-мое, а почему ж мы этого раньше не делали?» Мне кажется, это может быть очень мощным источником и для улучшения самой организации, и для персонального развития».

Александр Корсик, продолжая, словно о конструкции корабля, свою мысль про систему, которую удалось построить в «мирное время», сказал следующее:

«Рушить ее жалко, в нее много труда вложили. И вот думаешь: как бы эту систему сохранить, и начинаешь какие-то вещи откладывать. Неправильно. Здесь надо делать, наверное, более резкие движения. Хотя надо сказать, что и слишком резкие движения делать тоже неправильно, потому что можно перебрать».

Сомнения Александра Корсика понятны. Инновации – это всегда результат коллективной работы. Если компании нужны творческие сотрудники, то поощрение избранных любимчиков ничего не даст, нужна система вознаграждения и признания, которая будет ориентирована на команды и группы сотрудников внутри организации. В компании Hershey для сотрудников, проявляющих творческие способности в нестандартной ситуации, предусмотрен «приз за смелость». В компаниях Nordstrom и FedEx награждают не только сотрудников, которые предлагают новые методы работы, но и тех, кто по какой-либо причине потерпел фиаско на этом пути. В компании DuPont празднуют неудачи при попытках найти инновационный метод решения проблемы (М. Ташмен, Ч. О'Рэйлли III).

Некоторые российские бизнесмены наверняка могут воспринять подобные «чуждачества» чем-то вроде безумного чаепития, которое устроили Кролик и Шляпник, отмечавшие «дни нерождения». И совершенно напрасно. Инновации – это... «волшебный гриб», который помогает компаниям вырасти¹³⁰. Лучше всего они растут в условиях кризиса.

¹³⁰ В книге Льюиса Кэрролла волшебный гриб также помог Алисе избежать несправедливого суда и казни.

Эксперты по розничному рынку пророчили Стиву Джобсу полный провал еще в тот момент, когда он только собрался открыть свои первые Apple Store. Но Джобс реализовал свой «скроенный на коленке» план, и теперь у Apple самые прибыльные в мире розничные магазины, торгующие электроникой. Более того, они еще и задают отраслевой стандарт. Джобс своими действиями «переформатировал» розничный рынок. Вместо бесконечных размышлений и расчетов в попытке создать идеальный план он взял простой набросок плана, который стал реализовывать, и уточненные данные получал уже в процессе осуществления, а не на этапе планирования. Реализация мечты создателя компании, даже слабо подкрепленной расчетами, намного лучше, чем бездействие на основании нехватки данных! В мире современного бизнеса этот подход теперь называется «эджайл». И это не очередное модное слово. Все гораздо серьезнее.

Поэтому неудивительно, что порой крупные, с богатой историей, масштабные компании, имеющие превосходство по числу работников и качеству активов, опыта в бизнесе, в одиночку уступают дерзким и быстро растущим новичкам. И уступают из-за чего! Из-за собственной несогласованности, страдая от предвзятых взглядов, неповоротливости своей информационной системы, чрезмерной сложности бизнес-процессов. Они только кажутся непотопляемыми, но стоит их привычной продукции или сервису оказаться под ударом нового – они тут же становятся заложниками собственных масштабов.

21-летний житель Токио Кинтаро Хаттори открыл свою часовую мастерскую в 1881 году, когда японская столица стремительно вестернизировалась, а пунктуальность входила в моду. После двух поездок в мировые центры часовой индустрии того времени, США и Европу, Хаттори поверил в то, что будущее не за карманными, а за наручными часами. В Европе с энтузиазмом восприняли нововведение только женщины. Мужчины не хотели носить наручные часы, находя их чересчур женственными. Убедиться в практичности наручных часов по сравнению с карманными им было суждено лишь в ходе Первой мировой войны. После нее мода на наручные часы распространилась повсеместно. Это предвидение основателя компании Seiko дало ей огромные преимущества.

Представленные Seiko в 1969 году серийные кварцевые часы едва не похоронили швейцарскую часовую промышленность, хотя еще в начале 1960-х годов японские производители были лишь жалкими пасынками на мировом часовом рынке. Что же случилось? В послевоенные годы в компании Seiko заработал целый конвейер внедрения изобретений. В компании изготовили первые кварцевые часы, первые часы с 6-значным LCD-дисплеем, первые часы-телевизор, первые часы с гибким дисплеем... В 70-е годы прошлого века именно кварцевые часы стали воплощением экономической мощи страны и превратили Японию в ведущую электронную державу мира. Хотя кварцевые часы, как и камертонные, изобрели в Швейцарии, но все швейцарские инвестиции были направлены в производство проверенных временем механических часов.

А тут появились дешевые и точные кварцевые часы. По сути дела, покупателям задали риторический вопрос: зачем покупать дорогие механические часы из Швейцарии, когда можно в несколько раз дешевле купить кварцевые японские часы, которые во много раз точнее? Для рынка ответ был очевиден. К 1980-м годам Seiko и японские производители контролировали большую часть рынка, а SSIH, некогда ведущий производитель из Швейцарии, был уже в два раза меньше, чем Seiko. В дальнейшем ведущие швейцарские производители прошли через процедуру банкротства. Их выкупили из национальной солидарности и собственных интересов швейцарские банки, предоставив швейцарским часовщикам еще один шанс в, казалось бы, уже проигранной битве.

Но, оказавшись у последней черты, швейцарские часовщики гораздо быстрее японских конкурентов сориентировались в новой реальности. Они поняли, что к моменту разгара самого жесточайшего для них кризиса наручные часы перестали быть функциональным прибором для

определения времени и превратились в модный статусный аксессуар. Швейцарцы посмотрели на свои продукты как на шедевр дизайнерского и инженерного искусства. Японцы же, слишком уверенные в своем технологическом превосходстве, почивали на лаврах. Они были уже слишком могущественными, чтобы уделять должное внимание маркетингу и строительству брендов. В результате в начале уже нынешнего XXI века более половины японского рынка часов класса люкс заняли... швейцарские бренды. В настоящее время уже японские производители явно стараются взять реванш.

Мотоциклы Harley-Davidson давно стали культовыми для байкеров всего мира. Эти мощные и красивые машины символизируют свободу открытой дороги и приобщение к братству путешественников на двух колесах. История фирмы началась с того, что в начале 1901 года в городе Милуоки, штат Висконсин, Уильям Сильвестр Харли и его друг детства Артур Дэвидсон трудились над велосипедом с мотором. К 1903 году с помощью старшего брата Артура – Уильяма Дэвидсона – работа была завершена.

В 1905 году в Чикаго было продано три первых мотоцикла из 12 собранных в сарае. В следующем году Харли и Дэвидсон построили свою первую фабрику, где трудилось всего шесть сотрудников. За первый год работы было собрано 50 мотоциклов.

Дальше дела шли не очень гладко, но помог кризис. После начала Первой мировой войны Harley-Davidson получила первый официальный военный заказ – 500 мотоциклов для армии Великобритании, а с 1917 года (после вступления в войну Соединенных Штатов) мотоциклы начала заказывать и армия США. За время войны было изготовлено более 20 000 мотоциклов для вооруженных сил.

Затем компанию едва не погубила Великая депрессия. В этот период продажи Harley-Davidson упали более чем вчетверо – с 17 000 мотоциклов до 3000. Тем не менее компания удержалась на плаву благодаря оптимизму отцов-основателей. Но несколькими годами позже на самом пике популярности всех основателей компании Harley-Davidson постигает ряд трагических смертей. В 1937 году ушел из жизни Уильям Дэвидсон, в 1942-м не стало его брата Уолтера, а в 1943-м – и Уильяма Харли. В 1950 году после автомобильной аварии умирает последний из основателей Harley-Davidson – Артур Дэвидсон.

В 1953 году произошло знаковое для компании событие – со сцены ушел их основной конкурент. В результате Harley-Davidson осталась единственным американским производителем мотоциклов, который втянулся в обостренную конкуренцию с японцами и европейцами. Прибыль стремительно падала, и в 1969 году руководство Harley-Davidson продало контрольный пакет акций компании American Machine and Foundry (AMF). В 1981 году, видя, что дела идут все хуже, совет директоров Harley-Davidson выкупил контрольный пакет фирмы обратно. Так Harley-Davidson вновь обрела самостоятельность.

В этот момент компания обратила внимание на своих преданных поклонников – фанатов марки. Они всегда вносили в конструкцию мотоциклов что-нибудь свое. Больше всего фанаты любили снимать все «лишние детали» с целью уменьшения веса мотоциклов. Так в модельном ряду Harley-Davidson появились чопперы¹³¹.

Ныне Harley-Davidson – процветающая компания, выпускающая ежегодно более 200 000 мотоциклов, отметившая в 2013 году 110 лет своей деятельности. Владелец любого из Harley-Davidson вступает в братство мотоциклистов – H.O.G., или Harley Owners Group. На сегодняшний день это самый многочисленный клуб любителей мотоциклов в мире.

Инновации – это гарантированный и универсальный рецепт выигрыша в кризис. Это демонстрирует нам и российский аналог Harley-Davidson – Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ) – который с успехом поставляет свои мотоциклы «Урал»¹³² в США, Канаду, Японию и

¹³¹ От англ. *chopping* – «разрезание», «разделявание на куски».

¹³² Хотя мотоцикл российской сборки, но комплектующие у него зарубежные, высокого качества – Sachs, SKF, Denso,

ряд других стран мира, где на них имеется стабильный и высокий платежеспособный спрос. Только в США у ИМЗ более 60 дилерских центров, где продаются только мотоциклы Ural и Harley-Davidson.

Успех на ключевом – американском – рынке обеспечивают именно инновации. И не только в инженерном деле, но и в маркетинге. В 2012 году для рынка США выпустили первый в мире мотоцикл... с веслом¹³³. Натуральное весло, прикрепленное к люльке мотоцикла, оказалось, понятное дело, шуткой маркетологов. Шутка оказалась удачной. Все 50 экземпляров ограниченной серии были распроданы в США по цене 14 200 долларов, а самый навороченный конкурент Honda Africa Twin со всевозможными электронными системами и роботизированной коробкой передач с двумя сцеплениями предлагался на сверхконкурентном рынке США всего за 13 700 долларов! Новый вариант Ural Ambassador Limited Edition в количестве всего 25 экземпляров продается в США по цене 16 500 долларов. Это примерно та же ценовая категория, что и Harley-Davidson!

Ирбитский мотозавод не только успешно преодолел кризисные годы, которые не смогли пережить многие отечественные машиностроители, но благодаря инновациям явно впишет новую главу в книгу достижений российских маркетологов. Воспользовавшись тем, что в мире практически не осталось фирм, которые производят тяжелые мотоциклы с колясками, инженеры компании «Уралмото» смогли сохранить внешний вид, который каждой деталью напоминает о «золотом веке» мотоциклов. «Харизму» и надежность российской машины на трех колесах отмечают все эксперты. Среди поклонников марки есть даже голливудские звезды¹³⁴. А владельцы бренда Ural в США придумали даже новое понятие – Ural Daily Factor. Оно означает задержку во время путешествия, связанную с тем, что приходится рассказывать о мотоцикле множеству заинтересовавшихся его необычным видом людей.

Инновации – это словно волшебный гриб из сказки Льюиса Кэрролла. Они часто выручают бизнес в совершенно безнадежных ситуациях. Они помогут вашей компании не просто пережить кризис, но и вырасти до масштабов лидера отрасли. Только заниматься ими нужно вовремя и быстро, в противном случае вы будете вечно опаздывать.

Каждая история успеха в бизнесе подтверждает этот тезис: талантливые люди вечно куда-то спешат. Мы чувствуем, что они спешат создать нечто ценное для других людей. Жизненная позиция, осведомленность в каких-либо интересных нам областях, позитивные человеческие качества – вот что привлекает нас в этих вечно спешащих людях. Неиссякаемый оптимизм и постоянная готовность к импровизациям сделали из Ричарда Брэнсона одного из самых успешных бизнесменов мира. Вот как, например, родилась авиакомпания Virgin Airways (по словам Ричарда Брэнсона):

«Мы собирались в Пуэрто-Рико, но, когда приехали в аэропорт, оказалось, что рейс отменен. Люди бродили по зданию и не знали, что делать. Никто ничего не предпринимал. Тогда я начал действовать – ведь кто-то должен был. Я не понимал, что именно делаю, но с апломбом за 2000 долларов зафрахтовал самолет. Потом я разделил эту сумму на количество пассажиров. Получилось 39 долларов. Я взял доску и написал: "VIRGIN AIRWAYS. Билеты в Пуэрто-Рико в один конец. Цена 39 долларов". Довольные

Marzocchi. С 2014 года на мотоцикле появились дисковые тормоза Brembo на всех трех колесах и электронный впрыск топлива на основе компонентов Bosch и Delphi.

¹³³ Мотоцикл «Урал» ограниченной серии «Ямал». На весле была надпись-инструкция, которая гласила: «В случае чрезвычайной ситуации. Если вы это читаете, значит, вы заехали слишком далеко и лед не выдержал – нам очень жаль. В попытке вернуться обратно живым вы можете последовать следующим советам по выживанию: 1. Оставьте всякую надежду – это поможет вам сконцентрироваться. 2. Отсоедините коляску, прыгните в нее и гребите как черт. 3. Спасите вашу собаку – у нее лучше получается находить путь домой, чем у вас. 4. Если будете тонуть, используйте подушку сиденья как плавсредство».

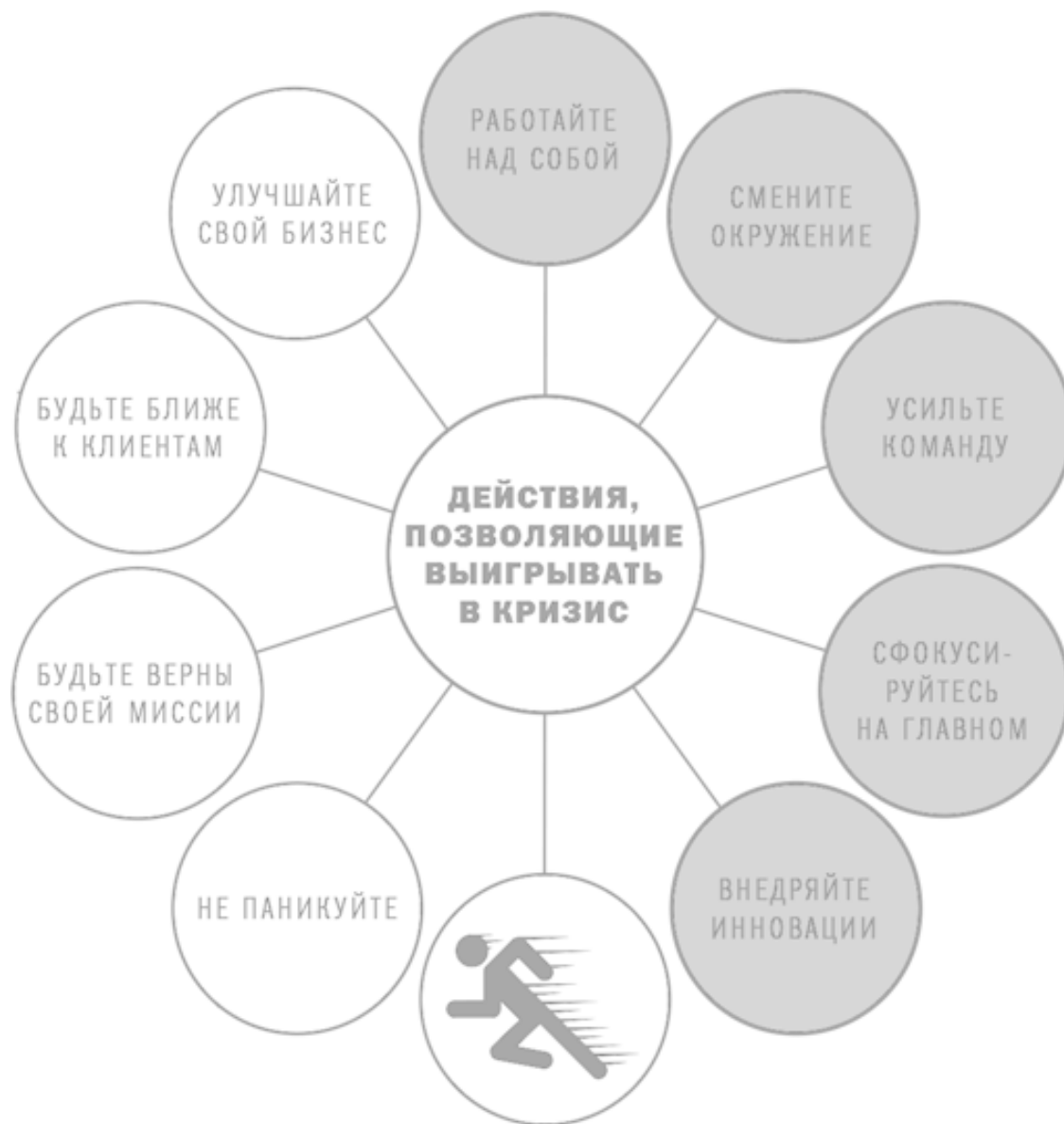
¹³⁴ Брэд Питт, например.

пассажиры мгновенно расхватали билеты. А я получил два бесплатно и еще небольшую прибыль! Так родилась идея Virgin Airways – в разгар выходных. Хотя авиакомпания была создана несколько лет спустя, когда я озвучил коллегам эту бизнес-идею».

Хочу обратить внимание читателей еще на одну черту, помимо креативности и страсти к внедрению всяческих инноваций. Ее роль в успехе Virgin Group не меньше: Брэнсон всегда молниеносно принимает свои решения!

Принимайте решения быстро!

*Сделать правильный выбор в ситуации «или – или» практически невозможно. Исполнишь решимости и действуй быстро.
Кодекс Бусидо*



В жизни часто возникает ситуация, требующая быстрого принятия решения. Boeing 737-800 авиакомпания Flydubai, летевший ночью 19 марта 2016 года из Дубая в Ростов-на-Дону, пытался сесть, но неудачно, а затем в течение двух часов сделал 10 кругов над городом, чтобы выбрать подходящий момент для приземления. Аэропорт в ночь авиакатастрофы работал в условиях плохой погоды, порывы ветра порой достигали 30 метров в секунду. При заходе на очередной круг лайнер, предположительно, задел взлетно-посадочную полосу, после чего последовал взрыв и самолет полностью развалился. Все находившиеся на борту 55 пассажиров и семь членов экипажа погибли.

Расшифровка «черных ящиков» лайнера показала, что причиной авиакатастрофы стал конфликт между пилотами, когда самолет вышел на закритический угол атаки, а его скорость начала падать. Из отчета специалистов следовало, что командир самолета, «предположительно

отдавая отчет в своих действиях и адекватно оценивая ситуацию, а также положение воздушного судна относительно земли, на протяжении 12 секунд зачем-то удерживал кнопку, чем привел стабилизатор в режим пике». Говоря простым языком, командир продолжал тянуть штурвал на себя, а второй пилот, наоборот, отталкивал его. В бортовой компьютер Boeing 737 стали поступать противоречивые электрические импульсы о взаимоисключающих манипуляциях, которые совершали пилоты на своих штурвалах. Компьютер завис. Боинг рухнул.

Похожая история случилась 14 сентября 2008 года. Авиалайнер Boeing 737 авиакомпании «Аэрофлот-Норд», совершавший регулярный пассажирский рейс по маршруту Москва – Пермь, не долетев приблизительно 11 км до пермского аэропорта «Большое Савино», рухнул на землю. Погибли все 82 пассажира и шесть членов экипажа. Из-за разности в тяге двигателей при посадке кренящийся момент превысил возможности автопилота, и самолет начал клониться влево, но экипаж этого не заметил. Обнаружили левый крен при заходе на посадку, когда он достиг ощутимых 30°. Второй пилот попросил разрешение у командира взять управление на себя, но командир резким движением штурвала влево увеличил крен до 76°, на что второй пилот среагировал возгласом: «Наоборот, в другую сторону!» и вывел самолет из крена. Затем самолет сделал «бочку» и свалился в неуправляемое пикирование. Комиссия назвала причину крушения: «Потеря пространственной ориентировки...»¹³⁵. Дело в том, что установленные на зарубежных и современных отечественных самолетах авиагоризонты устроены по-разному. В ночных условиях уставший командир воздушного судна¹³⁶ потерял ориентацию и, как и рулевой Хитченс на «Титанике», рефлекторно повернул «не туда».

Уже знакомую вам ошибку рулевого Хитченса значительно усугубил еще и тот факт, что сразу после столкновения директор компании White Star Line Брюс Исмей убедил капитана продолжить плавание. Корабль не был остановлен, скорость поступления воды в трюмы через разошедшиеся швы стальных плит обшивки возросла в сотни раз. Брюс Исмей неверно оценил сам масштаб проблемы. Он больше опасался урона деловой репутации от вынужденной задержки прибытия корабля возглавляемой им компании, чем стремительно надвигающейся катастрофы!

Несогласованность, паника всегда возникают из-за сложностей мгновенно возникшей проблемы. Сложностей в общении между людьми, сложно устроенных систем управления, которые не позволяют просто и однозначно оценить обстановку, сложностей самой окружающей обстановки, нелинейных законов и т. п. А что такое сложность? Огромное количество простых элементов, которые объединяются между собой самым причудливым образом, создавая отрицательную синергию.

Рулевой Хитченс жил в то время, когда парусный флот еще не исчез, а паровой только брал свое. Команда первого помощника для парусных судов и пароходов означала диаметрально противоположные направления. Обучался Хитченс на парусных судах, а плавать ему пришлось уже на парходах. Если версия Луизы Паттен верна, то Хитченс вовсе не запаниковал, а среагировал рефлекторно ровно так, как его учили.

Стивен Спир в содержательной и хорошо структурированной книге «Догнать зайца» подробно разбирает еще одну поучительную катастрофу – историю с шаттлом «Колумбия» в 2003 году. Основной вывод, который Спир сделал на основе материалов работы специальной комиссии после катастрофы, заключался в том, что у специалистов NASA были все возможности, чтобы в течение семи дней полета шаттла на орбите выявить реальную угрозу и спасти астронавтов.

Первого февраля 2003 года семеро астронавтов космического шаттла «Колумбия» погибли. Расследование установило, что причиной разрушения корабля при входе в атмосферу

¹³⁵ Википедия. Катастрофа Boeing 737 в Перми.

¹³⁶ Затем в его крови, взятой из останков, обнаружат еще и следы этилового спирта.

Земли стал отвалившийся от кислородного бака небольшой кусок изоляции. Он отвалился в космосе и повредил теплоизоляционное покрытие обшивки. О проблеме знали за неделю до катастрофы, но, по мнению Эдварда Тафти – эксперта по подаче информации и профессора Йельского университета, – формулировка в докладе сделала понимание текста лицами, принимающими решение, просто невозможным: «Условия в полете, значительно отличаются от тестовых данных: объем образца 1920 кубических дюймов против трех кубических дюймов при тестировании».

Эта фраза означала, что обломок изоляции, ударивший по шаттлу, в 640 раз больше, чем использованный в модели специалистов для предсказания последствий повреждения покрытия. Если бы руководитель группы экспертов осознал важность момента и протестировал ситуацию еще и в своей голове, то в докладе наверняка была бы другая фраза: «*Такой ущерб, что все умрут*». Ее было бы достаточно, чтобы спланировать операцию по спасению, а астронавты были бы живы!

Справедливости ради нужно отметить, что сотрудник, подготовивший доклад, был одним из немногих, кто пытался реально что-то предпринять. Его руководители за семь дней пребывания шаттла в космосе так и не сочли нужным изучить имеющиеся у них видеокадры инцидента с изоляцией, на которых было заметно, что ущерб действительно такой, что катастрофы было не избежать.

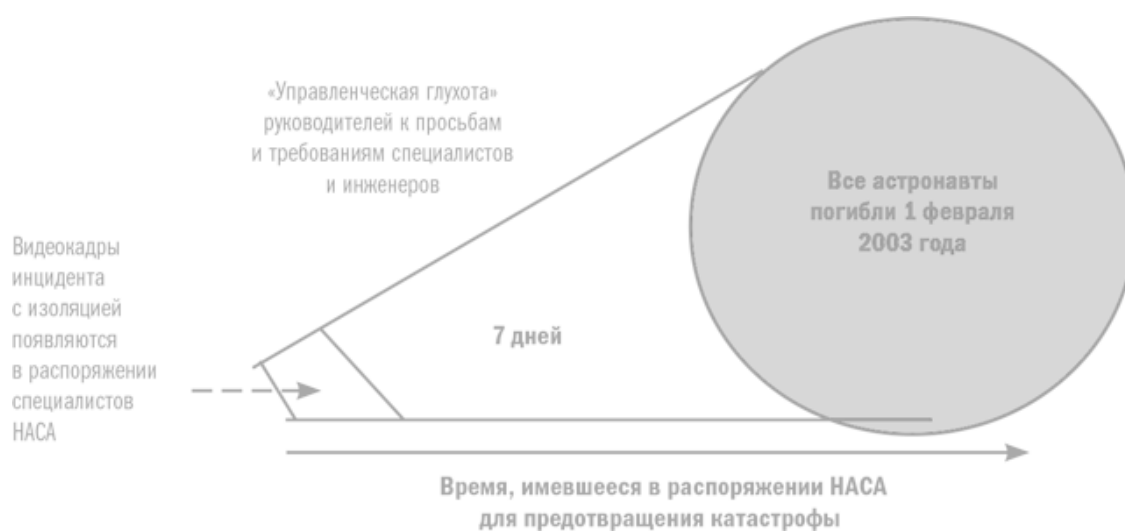


РИСУНОК 7. Что привело к катастрофе шаттла «Колумбия»

Факты говорят о том, что основной причиной гибели космического корабля стала «управленческая глухота» руководителей к просьбам и требованиям специалистов и инженеров, отвечающих за безопасность, а также неумение самих специалистов донести реальную опасность обнаруженной ими проблемы до своих руководителей.

Налицо та же проблема – несогласованность действий между звеном, отдающим команды, и звеном, их исполняющим. У пилотов «Боинга» было несколько секунд, у рулевого «Титаника» – чуть более минуты, у специалистов NASA – несколько дней, но эти катастрофы произошли по одной и той же причине – из-за непринятия своевременных решений.

В России дела обстоят не лучше. 2 июля 2013 года на космодроме Байконур на первой минуте старта упала ракета-носитель «Протон-М». Потери при аварии «Протона» со спутниками «Глонасс» составили более 6 млрд рублей. Катастрофа произошла вследствие того, что при сборке ракеты неправильно, с разворотом на 180°, были установлены несколько датчиков угловых скоростей. Три специалиста Центра имени Хруничева, неправильно установившие

датчики на разбившемся «Протоне», своей вины не признали: утверждали, что сделали все операции согласно технологическим картам. По их мнению, технолог мог неправильно описать в чертеже данные для установки. Проблемы с соблюдением технических регламентов и квалификацией персонала на предприятии были давно, но реакция менеджмента последовала только после катастрофы.

В конкурентном бизнесе скорость реакции на проблему значит многое, а в кризис решает исход дела. Удачные действия против «зазевавшегося» конкурента часто приносят существенную выгоду. Крупные компании знают об этом и поэтому держат свои маркетинговые подразделения в тонусе. Пропустишь удар – мгновенно потеряешь свою долю на рынке.

В 2006 году концерн BMW выпустил постер, на котором «мило» поздравил Audi с победой в конкурсе «Автомобиль года 2006 в Южной Африке». На постере был изображен автомобиль BMW, а подпись под поздравлением гласила «От победителя конкурса "Всемирный автомобиль года 2006"». С одной стороны, без сомнения поздравили, а с другой – напомнили, кто в мире главный.

Ответ Audi не заставил себя ждать. Компания выпустила ответный постер с изображением своей машины и подписью: «Поздравляем BMW с победой в конкурсе "Всемирный автомобиль года 2006". От шестикратного победителя гонок "24 часа Ле-Мана" (2000–2006)».

С тех пор обмен подобными любезностями стал постоянным в самых различных странах мира. Россия не стала исключением. В 2007 году Audi представила российскому рынку современное нововведение – русифицированный GPS-навигатор. На это тут же среагировал их конкурент. У российского отделения BMW появился постер с надписью: «Пока другие переводили навигацию, мы сделали лучший в мире двигатель».

Audi ответили рекламой своей фирменной системы полного привода Quattro. Рекламная надпись гласила: «Вот что происходит, когда у вас нет Quattro». На фотографии автомобиль марки BMW сидел глубоко в кювете, а автомобиль марки Audi, успешно пройдя поворот, показывал ему свои задние фонари.

Ответ BMW также не заставил себя ждать, хотя и не отличался оригинальностью: «Вот что происходит, когда у вас есть Quattro». На фотографии была изображена Audi с московскими номерами, которая только что снесла дерево, попав в неуправляемый занос. Две компании еще долго соревновались между собой в креативе¹³⁷. Как уверяют специалисты автомобильного рынка, эта неформальная дуэль зацепила многих автолюбителей. После нее они больше напоминали фанатичных болельщиков футбольных клубов, нежели рациональных потребителей, взвешивающих все реальные достоинства автомобилей. Покупали, соответственно, тоже на эмоциях.

Не менее быстрым и остроумным было решение британского предпринимателя Ричарда Брэнсона составить конкуренцию авиакомпании British Airways. Вот как он сам об этом рассказывал:

«British Airways (BA) спонсировала запуск гигантского колеса обозрения "Лондонский глаз" рядом со зданием Палаты общин. Возникли технические проблемы при запуске, а СМИ всего мира снимали это на пленку. У нас была компания, занимающаяся аэростатами. Я поднял в воздух аэростат, и он... завис возле колеса. Он медленно летал рядом, и на боку красовался огромный баннер с простым текстом: "British Airways не может подняться"».

¹³⁷ На этом все не закончилось. Игру перенесли из России в США и с постеров она перекочевала на придорожные билборды. В начале 2009 года в Лос-Анжелесе появился плакат с изображением Audi A4 и вызывающим слоганом: «Youг move, BMW» (Твой ход, BMW). Ответ последовал два месяца спустя, когда прямо напротив билборда Audi на противоположной стороне проспекта появился билборд с BMW M3 и подписью: «Checkmate» (Шах и мат).

О нас много писали – это была реклама за счет ВА. Журналистам идея понравилась, и позиции Virgin, естественно, укрепились»¹³⁸.

Однако чаще всего потребность в быстрой реакции определяется не действиями конкурентов, а собственной халатностью, которая приводит к возникновению так называемых «горящих» или «пожарных» проблем. Задумайтесь на мгновение над другим вопросом – почему в бизнесе учитывают риски и рассчитывают их. Ответ совершенно очевиден – неблагоприятные события могут повториться, и возможный ущерб, а также вероятность его наступления, можно рассчитать. Те события, которые не предвидел никто, и те случаи, в которых калькуляция риска невозможна, наносят огромный ущерб, но случаются они крайне редко. Обычные негативные явления, например пожары, в жизни случаются гораздо чаще землетрясений.

Анализ типичных причин, приводящих к «пожарным случаям», из-за которых компании теряют свою долю на рынке или судьба всей организации повисает на волоске, довольно банален. Это нарушение установленных процессов и регламентов, отклонения от принятых норм (просто кто-то что-то не заметил, например брак в изделии). Это недостаток квалификации (часто неопытных сотрудников отправляют заделывать очередную «пробоину» в ответственном проекте, не интересуясь, способны ли они вообще выполнить порученную им работу). Это дефект или сложность самого процесса (про который все знают, но стараются закрыть на него глаза). Это неясности, которые, не будучи выявленными, приводят к крайне нежелательным последствиям.

В компаниях «пожарные проблемы», связанные с нарушением регламентов, часто скрыты и в первый момент кажутся незначительными. Иногда они связаны с бизнесом лиц, которые заинтересованы в достижении своих корыстных целей, которые разительно отличаются от целей компании. Иногда даже генеральный директор со всей своей полнотой власти оказывается не в силах побороть «пожарную проблему». Так это произошло с Бу Инге Андерссоном на АвтоВАЗе.

В то время когда Андерссон намеревался решить одну из ключевых проблем АвтоВАЗа – исправить дешевый имидж компании¹³⁹ – и запустил процесс смены корпоративного стиля (включая обновление логотипа, корпоративную идентификацию дилеров, активизацию рекламной деятельности и т. п.), подоспевший кризис привел к бухгалтерским списаниям на 42 млрд рублей. Это случилось из-за кардинального снижения объемов продаж во время кризиса. Шведский менеджер был обвинен в некомпетентности и уволен. Реальной же причиной увольнения стало то, что, изначально обойдя вниманием «пожарную проблему» с качеством и ценами поставщиков, Андерссон затем ввязался с ними в острый конфликт в самый разгар кризиса. Некоторые поставщики стали намеренно задерживать поставки, что неоднократно приводило к остановке конвейера, и строптивного генерального директора предпочли снять «от греха подальше» после того, как он разорвал несколько контрактов на поставку комплектующих из-за плохого качества автокомпонентов.

Среди нарушений норм, правил и регламентов следует выделить нарушения финансовой отчетности. В свое время манипуляции с финансовой отчетностью не только погубили крупнейшую энергетическую компанию США Enron, но и затянули в образовавшуюся в этой «мутной воде» воронку одну из самых больших в мире аудиторских фирм Arthur Andersen. Чуть дальше я вспомню еще и корпорацию Toshiba, которая также попала в сложную ситуацию из-за манипуляций со своей отчетностью. Внезапно возникшая в 2015 году проблема сказывается на работе компании до сих пор.

¹³⁸ Ричард Брэнсон. Публикация на сайте <http://ilovemarketing.com> от 8 июля 2011 года.

¹³⁹ Автолюбители России до сих пор отзываются об автомобилях марки «Лада» как о конструкторах на колесах или ведрах с гайками.

Реагировать на подобные проблемы нужно быстро. Сегодня рынок не прощает даже малейшего намека на игнорирование интересов потребителей. Генеральный директор Intel Энди Гроув однажды попал в непростое положение. Незвестный широкой публике профессор математики обнаружил в новом тогда процессоре Pentium дефект. В результате просчета разработчиков Intel возникал сбой, который выдавал ошибку в округлении при вычислительных операциях. После изучения послания профессора инженеры компании пришли к заключению, что ошибочной будет только одна из 9 млрд вычислительных операций. Обыкновенному пользователю этот сбой грозил один раз в 27 000 лет!

Руководство Intel решило, что дефект совершенно незначителен, а вероятность ошибки так мала, что и проблемы здесь никакой нет. Но новость распространилась в социальных сетях, а пользователи решили, что брак есть брак. И он просто чудовищен! Дебаты попали в эфир CNN, а вскоре – во все крупные газеты США, затем – во все мировые СМИ. Крупнейший потребитель – компания IBM – пригрозила бойкотом закупок процессоров. Потери Intel составили полмиллиарда долларов!

Спустя два месяца компания была вынуждена опубликовать большие объявления во всех федеральных газетах США. В них Intel приносила извинения за допущенный брак и предлагала в подарок каждому владельцу Pentium новую материнскую плату. Этот шаг позволил восстановить доверие к продукции Intel. Спрос на Pentium снова пошел вверх.

Некоторые могут справедливо возразить мне, что с ростом компьютеризации бизнеса подобные проблемы отходят на второй план, поскольку контроль плавно перейдет от людей к машинам. Завтра компьютеры будут контролировать людей, которые сегодня еще контролируют компьютеры, поэтому все образуется само собой. Но у всего есть обратная сторона. На деле компьютерные технологии не только увеличили скорость рутинных операций, но и существенно повысили неопределенность во всех областях современной жизни.

Так, до недавних пор финансовыми операциями занимались люди, но с момента возникновения феномена Big Data (больших данных) к делу активно и успешно подключились роботы. Взгляните на современные фондовые рынки – на них действуют разные игроки. Это не только хорошо нам известные долгосрочные инвесторы и спекулянты, но и алгоритмические торговцы. Последний тип торговцев (так называемые HFT-трейдеры или трейдеры высокочастотной торговли) возник совсем недавно, но активно работает на биржах во всем мире.

Высокочастотные трейдеры используют компьютерные алгоритмы – роботов, которые позволяют зарабатывать¹⁴⁰ на разнице цен в течение исчезающе малых промежутков времени. С их появлением «бид-аск спреда» – то есть разница в денежном выражении между тем, за сколько покупатель хочет купить, а продавцы – продать, значительно сократились. Приведу цитату из статьи «Неистовые быки: как Wall Street попала в зависимость от "скоростных" торгов» в журнале Wired, которую в свое время активно цитировали многие СМИ:

«Некоторые алгоритмы являются "маркет-мейкерами" биржи – они пытаются приобрести акции по минимальной цене покупки и быстро продать их по чуть более высокой цене продажи, собирая разницу, называемую спредом. Люди, которые делали так, назывались раньше специалистами и неплохо зарабатывали, теперь же им нужно обрабатывать гораздо больше сделок и делать это в несколько раз быстрее. Эта сфера торговли на бирже перестала быть делом людей» (ИТ Инвест. Блог компании).

В своей книге, быстро ставшей бестселлером, «Быстрые мальчики» (Flash Boys) Майкл Льюис приводит в пример трейдера по имени Брэд Кацуяма. С недавних пор и каждый раз,

¹⁴⁰ HFT-трейдеры делают чрезвычайно маленькие ставки, но их число просто огромно. Хотя размер прибыли невелик из-за небольшого размера таких ставок, но огромное их число позволяет HFT-торговле быть выгоднее, чем привычная инвестиционная деятельность.

когда Кацуяма пытался купить пакет акций для своего клиента, ему удалось приобрести по нужной цене лишь небольшое количество ценных бумаг. Дело было вовсе не в профессионализме самого трейдера. Кацуяма стал одной из первых жертв так называемого фронтраннинга. Часть его распоряжений о покупке исполнялась по нужной цене только на бирже, которая была физически ближе к нему, поскольку дело было в скорости, с которой двигался электрический сигнал по оптоволокну. На других же площадках HFT-роботы видели его распоряжение раньше, чем его успевали обработать системы площадок, и покупали нужную Кацуяме акцию, чтобы затем перепродать ему же, но уже дороже. И это не только проблема одного трейдера. Николас Хирше из Лондонской школы бизнеса обнаружил, что практически все HFT-фонды агрессивно покупают акции прямо перед тем, как кто-то совершит крупную покупку. Это явление даже получило четкое определение в научных кругах: лишнее финансовое посредничество. Продавцы и покупатели и так нашли бы друг друга, но за меньшие деньги, хотя за большее (измеряемое в миллисекундах) время.

«Быстрота со знаком минус» нанесла удар в самой чувствительной для современного бизнеса сфере – сфере, связанной с репутацией бренда компании. Стоит только какой-либо информации появиться в социальных сетях, интернете или СМИ, она тут же будет замечена и проиндексирована. Затем она будет многократно усилена за счет алгоритмов поисковых машин, достигнет широкой аудитории и, вполне вероятно, прогремит на весь мир.

Вот что пишет о новой напасти – алгоритмической революции – бизнес-гуру Рэм Чаран в своей новой книге «Преимущество атакующего»:

«Эволюция математических инструментов, называемых алгоритмами и связанных с ними сложных программных средств, – важнейшие инструменты, которые порождают изменения в современном деловом мире. Никогда прежде столько умственных усилий не оказывалось компьютеризировано и в то же время широкодоступно. Эта сила может предсказывать закономерности и изменения и даже влиять на все аспекты жизни, такие как поведение потребителей, здравоохранение, обеспечение, операции и производство. Виртуальные машины, базирующиеся на алгоритмах, способны со скоростью света подвергнуть обработке огромные объемы данных. Алгоритмы могут быть запрограммированы так, чтобы учесть результаты своих решений для улучшения последующих. Поэтому компании, внедряющие новые математические возможности, обладают огромным преимуществом. Эти компании не просто существуют в полностью "оцифрованном" мире, они становятся "математическими домами" (доменами). Они и создают структурные неопределенности для всех других отраслей промышленности».

Главные «математические дома», о которых рассуждает, Чаран, хорошо известны – Google, Facebook, Twitter и т. п. Они способны многократно и быстро усилить как ваши достижения, так и ваши проблемы. Поэтому на этих страницах я называю такие проблемы «пожарными». Они нуждаются в нашем немедленном реагировании. Неразрешенные проблемы быстро, подобно разгорающемуся пожару, будут удваиваться, затем учетверяться и так до тех пор, пока одна из них не погубит вашу организацию целиком.

Что же делать? Если начался пожар, его всегда вначале локализуют, то есть ограничивают преградой, через которую огонь не сможет распространиться. В условиях внезапного кризиса выживает всегда система, даже если отдельным ее элементам суждено погибнуть. Если вы с этим не согласны, то, как говорят пожарные: «На пожаре вам делать нечего, поскольку это не ваша работа».

Быстрота и согласованность принятия решений – единственное, что можно противопоставить «горящим» проблемам. Вадим Махов рассказывал о двухступенчатом методе решения таких проблем. Сначала нужен «штурмовик-пожарник». Он должен мобилизовать множество людей не столько для тушения, сколько для локализации (выстраивания перегородок на пути распространения «пожара») внутри вашей компании. Вадим Махов говорит:

«Понять, что такое "хороший" руководитель, а что – "плохой", невозможно без контекста. Первая стадия – построение базисного менеджмента, контроль за выполнением заказов качественно и в срок и т. д. На этом этапе наиболее полезен руководитель с развитыми навыками антикризисного менеджмента и жестким, авторитарным стилем управления. Поскольку действовать нужно быстро, ключевые решения обычно принимаются единолично. Плюрализм мнений не приветствуется, важны только вертикальные связи – от начальника к подчиненному – в сочетании с жестким контролем.

На следующем этапе, когда пожары уже потушены, настает время совершенствования бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности и эффективности. На первый план выходят другие компетенции – умение создавать команду профессионалов и развивать бизнес "по науке". Характер организации и корпоративная культура меняется, и это требует смены стиля управления. Хороший руководитель должен заметить этот момент и пересмотреть свою манеру управления» (интервью Вадима Махова Harvard Business Review).

Размер компании и незначительность «возгорания» часто играют для лидера убаюкивающую роль. Кажется, что стоит немного потерпеть, и болезнь пройдет сама собой. Но этот способ плох тем, что вы не контролируете ситуацию. Так собственно и происходило на «Титанике». Несколько лет назад мировые СМИ вспомнили о довольно старой версии гибели «Титаника» – версии о пожаре в угольном отсеке. Ее выдвинул британский эксперт Рэй Бостон¹⁴¹. Суть ее в том, что в шестом трюме возник пожар, потушить который к моменту начала плавания «Титаника» не удалось. Корабль вышел в море с пожаром на борту, а значит в любой момент во время плавания мог произойти взрыв. Этой причиной автор версии объясняет высокую ночную скорость «Титаника» и игнорирование многочисленных предупреждений о дрейфующих льдах.

Достоверно известно, что пожар на судне действительно был. Его ликвидировали днем 14 апреля 1912 года. Угольный отсек закрыли, весь уголь выгорел и пожар утих, что и позволило «Титанику» развить рекордную для него скорость в 22 узла непосредственно перед столкновением. Вот только последствия пожара не прошли бесследно, они ослабили металлический корпус корабля. Среди специалистов недавно возникла версия о том, что именно роковое сочетание обстоятельств привело к затоплению сразу пяти отсеков корабля.

На рынке мы часто наблюдаем противостояние Давида с Голиафом, «Титаника» с айсбергом. Нам кажется, что крупнейший игрок рынка обязательно выиграет от стратегии откры-

¹⁴¹ См.: URL: <http://korrespondent.net/world/433747-the-independent-titanik-by-lobrechen>. В своем исследовании Рэй Бостон опирается на показания Брюса Исмея, управляющего директора судоходной компании – владельца «Титаника» White Star Line. Тот утверждал, что банкир Джон Морган, конечный владелец судна, беспокоился о том, чтобы лайнер добрался до Нью-Йорка и высадил всех пассажиров до того, как случится неизбежный взрыв. Бостон приводит и задокументированные свидетельства уцелевшего кочегара с «Титаника», Джея Дилли, утверждавшего, что среди кочегаров поговаривали о необходимости разгрузки больших угольных бункеров. Их планировали освободить уже после того, как в Нью-Йорке пассажиры сойдут на берег. К судну должны были бы подойти пожарные катера, чтобы потушить пожар. Но эта помощь не понадобилась. Айсберг пропорол самую большую дыру в «Титанике» как раз под бункером номер шесть. В январе 2017 года похожую версию гибели судна из-за пожара на борту выдвинул английский журналист Шенан Молони в газете Independent (URL: <https://regnum.ru/news/accidents/2224173.html>).

того столкновения с конкурентом. Мы уверены, что из двух ввязавшихся в борьбу конкурентов победит крупнейший. Нам кажется, но на деле это не так.

Директор института стратегии The Boston Consulting Group (BCG) Мартин Ривз утверждает, что срок жизни крупных мировых корпораций неуклонно снижается. Согласно исследованиям, проведенным BCG для американских публичных компаний, он уже снизился в среднем с 70 до 30 лет. Вывод неутешителен: в ближайшие пять лет в США примерно 32 % компаний прекратят свое существование. Иными словами, каждая третья компания либо закроется, либо ее заменит другая. В общем, как говорит Герман Греф: «Эволюционируй или вымрешь»¹⁴². Так, за 10 лет «сгорел» лидер отрасли по прокату видео – компания Blockbuster.

В 1999 году Рид Хастингс создал молодую компанию Netflix, клиенты которой за фиксированную месячную плату могли брать напрокат любое количество DVD. Blockbuster – лидер отрасли по прокату видео на тот момент – даже не заметила, что правила игры уже изменились. В момент своего банкротства компания, еще недавно ворочавшая миллиардами, стоила жалкие 24 миллиона, а выскочку Netflix рынок оценил в 13 млрд долларов!

Эта игра закончилась со счетом 13 000:24 в пользу Netflix! Выскачка просто сожрал динозавра по кускам, пока у того нервный импульс двигался от головы к хвосту!

«Почти всегда перемены, происходящие в мире, сильнее нас», – говорит Рид. Однажды во время интервью один голливудский продюсер спросил, есть ли у него стратегические планы на три – пять лет. Рид сказал, что таких планов у него нет: в Кремниевой долине три года – это вечность, и планировать на такой долгий срок абсолютно невозможно. Netflix просто не теряет бдительности, совершает итерации и постоянно экспериментирует. Мы называем такой подход "постоянной фазой бета-тестирования"» (Р. Хоффман, Б. Касноча).

¹⁴² URL: <http://trends.skolkovo.ru/2016/05/evolyutsioniruy-ili-vyimresh-german-gref-na-konvente-vyipusnikov-skolkovo/>

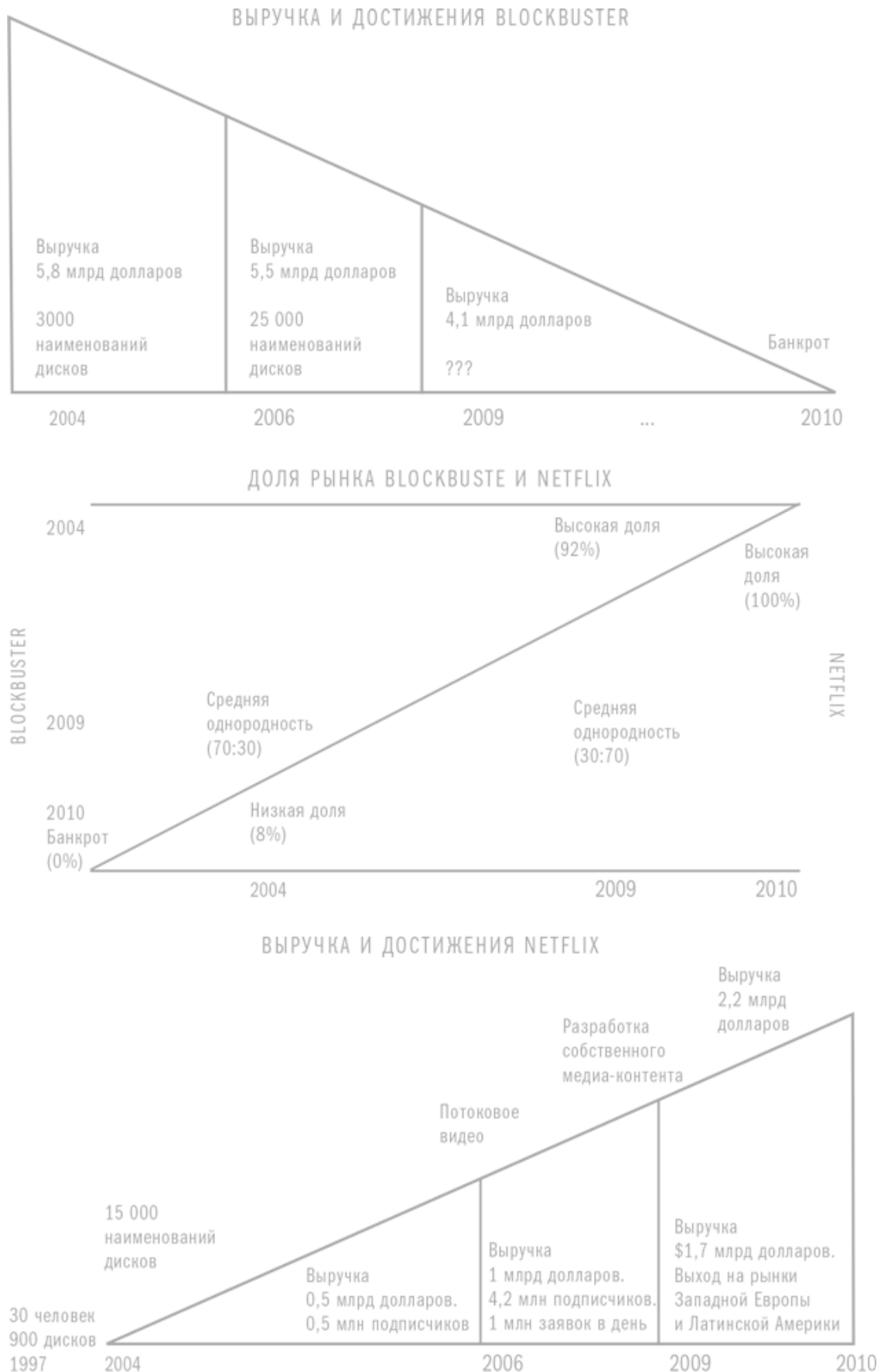


РИСУНОК 8. Противостояние Netflix и Blockbuster

Похожая история приключилась и с финской компанией Nokia. Корпоративный гуру Рэм Чаран, автор книги «Преимущество атакующего», рассказывает об этом так. Несколько лет назад Nokia была крупнейшим поставщиком для операторов связи. У нее была самая большая доля на рынке, самый лучший и признанный бренд. Руководство компании было уверено в том, что они смогут догнать конкурента, даже если пропустят удар. Но даже Nokia ничего не смогла противопоставить уникальности iPhone и свирепости, с которой Apple росла в размерах, создавая новый стандарт поддержки пользователей и новую высокую цену, высокомаржинальный массовый рынок, который просто заменил старый. Новый рынок быстро расширился, и скорость роста Apple также постоянно увеличивалась. В результате Nokia, медлившая с принятием решений, уступила весь свой рынок и сошла с дистанции.

Нужна ли решительность и быстрота, если речь идет о равных по силе соперниках? Может, одному из них лучше дождаться, пока кризис измотает и ослабит другого? Нет! Игра на истощение хорошо известна в теории игр. Это самый безжалостный аукцион, который может «довести до ручки» компанию любого размера. Это пожар тщеславия двух лидеров, который может гореть очень долго, пока есть чему гореть!

В 1986 году компания British Satellite Broadcasting (BSB) получила официальную лицензию на спутниковое вещание на английском рынке. Все складывалось как нельзя лучше до июня 1988 года, когда Руперт Мёрдок смог обеспечить трансляцию своих четырех каналов на территории Великобритании через спутник Astra, обеспечивающий трансляцию для Нидерландов. Началась отчаянная ценовая война за стоимость рекламного времени. За год этой конкурентной борьбы две компании понесли убытки на сумму 1,5 млрд фунтов.

По поводу этой истории Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф в книге «Теория игр» писали, что это опасная игра. Лучшим выходом из такой ситуации, по их мнению, было быстрое заключение сделки с другим игроком. Именно это в конце концов и сделал Мёрдок. В самый последний момент он добился слияния с BSB. Возможность противостоять убыткам предопределила создание совместного предприятия. А тот факт, что обеим компаниям угрожало банкротство, заставил правительство дать разрешение на слияние этих компаний.

Пример войны акционеров за «Норильский никель», который я привел в первой части книги, – это тоже война на истощение. И она закончилась договором. Сторона Владимира Потанина долго «считала варианты» и видела уязвимые места соперника. Возможно, согласно расчетам, можно было бы даже выиграть схватку. Но в итоге в огне борьбы сгорали нужные для развития компании финансовые ресурсы, напрасно тратилось драгоценное время. Поэтому будьте решительнее и принимайте решения быстро.

С момента столкновения с айсбергом второй помощник капитана «Титаника» Чарльз Лайтоллер регулярно заглядывал с палубы в «шахту» первого отсека через люк. Дело в том, что трап, предназначенный для эвакуации людей из отсека на палубу и ведущий в трюм корабля, был освещен дежурными электрическими фонарями. Фонари эти работали, несмотря на морскую воду, заполнявшую корабль со стороны трюма. По этим фонарям Лайтоллер высчитывал скорость, с которой прибывала вода. То есть он контролировал оставшиеся у него минуты до полного затопления судна. Он растрачивал драгоценное время, выполняя шаблонный приказ капитана, чтобы отделить мужчин от женщин. Если бы он действовал быстро, то, организовав мужчин, смог бы спустить дополнительные шлюпки и построить самодельные плоты из деревянных дверей...

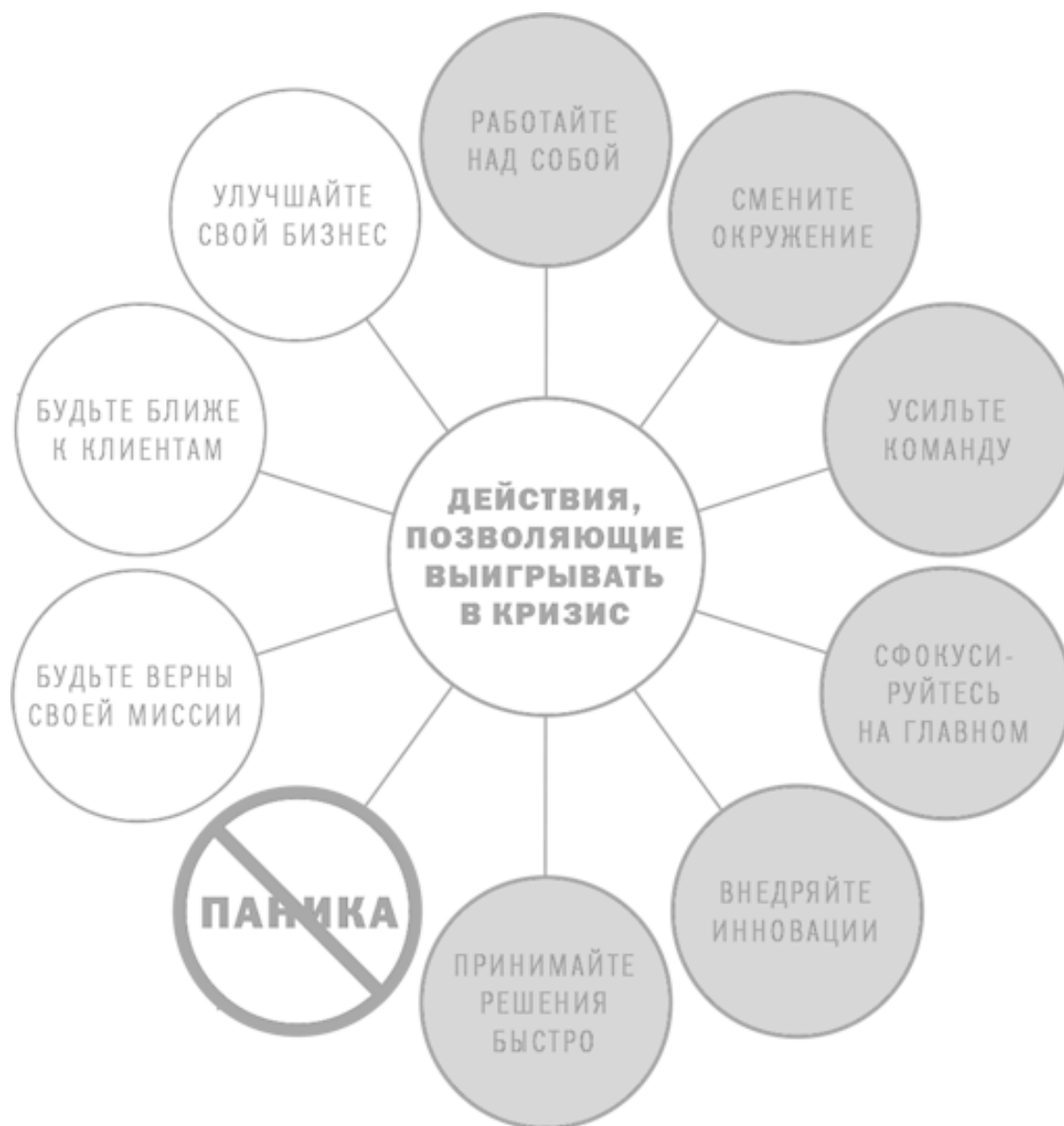
19 марта 2016 года первый пилот Boeing 737 целых 12 секунд удерживал злосчастный клюпел в тот момент, когда его второй пилот подсказывал ему, что самолет скоро рухнет. Пилот Boeing 737 и второй помощник капитана «Титаника» психологически не были готовы принимать быстрые решения. В ситуации «или – или» нужно быть полным решимости, дей-

ствовать быстро и согласованно. Два самых губительных вида реакции для лидера в кризис – это внезапный паралич воли к принятию быстрых решений и паника.

Не допускайте паники!

Важность идеи часто определяется быстротой и эмоциональной нагрузкой, с которой эта идея приходит в голову.

Даниэль Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономике



В январе 2014 года Дэниэл Лоб из компании Third Point LLC публично объявил о том, что он приобрел акции компании Dow Chemical на сумму около 1,3 млрд долларов. В мае того же года он обрушился с критикой на генерального директора Ливериса и обвинил его в растрате средств. В добавок к этому он опубликовал свой критический доклад, в котором обвинил руководство компании в том, что она производит все подряд – от сырья и сельскохозяйственной продукции до пластиков и полимеров. Лоб, завершая свою атаку «в лоб», в качестве примера для подражания предложил химического производителя LyondellBasell, которому удалось быстро восстановить утраченные позиции после процедуры банкротства в 2009 году. К 2014 году этот финансовый камбэк принес внушительный доход (18 млрд долларов) своим владельцам – Apollo Group и Леониду Блаватнику. Forbes даже назвал эту покупку акций со стороны новых владельцев «величайшей сделкой всех времен».

Лоб, явно ориентируясь на показатели LyondellBasell, заявил, что «после десятилетия низких показателей акционеры могут рассчитывать на большую прозрачность и всестороннюю переоценку стратегии компании Dow», и потребовал от менеджмента отставки из-за невозможности увеличения ожидаемой годовой прибыли со «справедливой» скоростью – на 2,5 млрд долларов в год.

Ливерис вполне мог себе позволить не обращать внимания на агрессивные выпады со стороны недружелюбных инвесторов, которые рассчитывали сразу после покупки акций выжать из Dow кучу наличных денег, но предпочел вступить в публичную полемику. Он долго и терпеливо отвечал на каждый из выдвинутых пунктов обвинения и приводил исключительно факты.

Ливерис объяснил, что Лоб ошибся, поскольку сделал свои выводы на основе неполной информации. Необоснованные предположения Лоба (ожидания гигантских объемов продаж этилена и химикатов, производимых Dow) оказались домыслами, поскольку компания Dow Chemical является не только крупнейшим в мире производителем этилена, но одновременно она же и его крупнейший мировой потребитель. Ливерис объяснил акционерам, что Dow зарабатывает существенно больше, перерабатывая сырье в более дорогие виды пластика, вместо того чтобы продавать этилен как сырье. Затем он аккуратно поставил вопрос о компетентности самого Лоба:

«Нам известен такой подход: компании наподобие Third Point входят на какое-то время в акционерный капитал компании и хотят изменить нашу работу, основываясь на своих данных. Но это всего лишь данные, доступные сторонним наблюдателям.»

Далее Ливерис напомнил, что в 2013 году Dow отчиталась о прибыли в размере 8,4 млрд долларов до уплаты процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА). Затем подробно рассказал о новых проектах¹⁴³, которые, по его словам, позволят увеличить показатель ЕБИТДА еще на 3 млрд долларов в год к 2017 году. Он посоветовал инвесторам присмотреться к растущему сельскохозяйственному бизнесу Dow, который за предшествующие 10 лет удвоил оборот и прибыль, а к 2020 году они должны удвоиться еще раз. Ливерис объяснил, что этот ожидаемый результат далеко не плод его фантазии, а ожидаемый эффект от разработанной Dow системы борьбы с сорняками Enlist, помогающей остановить распространение сорняков, устойчивых к гербицидам, из-за которых ради защиты зерновых культур фермерам приходилось возвращаться к механической прополке.

После своего майского доклада Лоб замолчал, больше не комментировал эту историю и ни разу в письмах к инвесторам своей компании больше не упоминал Dow. Но замолчать Лоба заставил не Ливерис, а рынок. Аналитики быстро подсчитали, что благодаря названным Ливерисом проектам прибыль Dow в расчете на одну акцию в 2016 году должна будет достичь 4,24 долларов по сравнению с 3,72 долларами в конце 2013-го. Они учли и тот факт, что в 2013 году ЕБИТДА сельскохозяйственного подразделения Dow Ag достигла одного миллиарда долларов. Взяв Monsanto в качестве референтной для Dow Ag¹⁴⁴ компании, у которой капитализация в 13 раз превышает ее ЕБИТДА, они вычислили, что Dow Ag должна стоить примерно 12 млрд долларов или 10 долларов на акцию. После их заключений в июле того же года акции Dow резко выросли. Говорить больше было не о чем.

Ливерис как опытный капитан ответил на открыто брошенный ему вызов. Он знал о том, что отсутствие реакции или невнятная, противоречивая, непоследовательная и запоздалая информация непременно приведет к появлению вредных слухов, а те приведут к панике.

¹⁴³ В число этих проектов входили сланцевые разработки в Луизиане и Техасе, а также гигантское совместное нефтехимическое предприятие с компанией Saudi Aramco в Саудовской Аравии, получившее название Sadara.

¹⁴⁴ Компания Monsanto тоже делает ставку на генетически модифицированные семена и сельскохозяйственные химикаты.

Слухи и распространение паники – это часть хорошо известного коммуникативного процесса, который обычно называется стадным эффектом, или эффектом группового давления. В уже далеком от нас 1951 году психолог Соломон Аш предложил группе студентов «проверить зрение». На деле, конечно, он проводил эксперимент. Для проверки зрения каждому из испытуемых показывали одну и ту же картинку с четырьмя линиями. Одна из них была контрольной, а три других обозначили буквами А, В и С. Студентов спрашивали о том, какая из трех линий больше соответствовала контрольной линии. Правильный ответ – линия С.

Когда студентов опрашивали индивидуально, то правильный ответ демонстрировали 99 % испытуемых. Затем опрос стали проводить в комнате, где присутствовали несколько человек. Опрашивали по порядку. Испытуемые не знали, что люди, отвечающие первыми, получили задание давать ответ: «Линия А». Если испытуемый отвечал вторым (перед ним один человек отвечал неверно), то вероятность правильного выбора составляла 97 %, когда ложных ответов было два, то 87 %. А если три? Тогда вероятность правильного выбора составляла только 67 %!

Вот так, достаточно трех провокаторов, которые повторят в толпе одно и то же утверждение, и уже треть людей будет готова согласиться с ними, несмотря на очевидные факты!

Противодействие слухам – это тоже коммуникативный процесс. Игнорировать слухи, отказаться от комментариев, опровергать очевидные факты – значит спровоцировать худший вариант развития событий. Эффективной стратегией борьбы со слухами может быть только оперативная (без промедления) информация о происходящем. Можно даже говорить о правиле «первых часов» – аналоге «золотого» часа в медицине. В течение этого времени лидер или представитель компании обязаны выступить с официальным заявлением.

В первых заявлениях не стоит предлагать сиюминутные или радикальные решения. Если что-то пойдет не так, то это может впоследствии навредить репутации компании. В этот момент нужно быть сухим, простым и лаконичным. Ни в коем случае не давать повода для новых слухов. Не давать ссылок на слухи и не повторять слухи самим. Берите в этом вопросе пример с нынешнего главы компании Apple Тима Кука:

«Умение ограничивать себя развивает, как и все остальное. Минимализм во всем: не превышать полномочия на сделке, не перегнуть с пиаром, не сказать лишнего в разговоре. Везде главное – не переборщить» (А. Лашиински).

Посеять панику спешат нечистоплотные конкуренты, иногда конфликты возникают между акционерами. Чаще всего такие конфликты выплескиваются в прессу. Продолжение незамысловатое – пиар-атаки через потоки заказных статей о том, что у компании якобы возникли серьезные проблемы с целью вызвать панику среди клиентов. Главное в таких случаях – не пытаться опровергать очевидные факты, а предоставлять взамен позитивную информацию. Этот поток по своему объему должен перекрыть негативный поток для того, чтобы ситуация стабилизировалась.

Вспомните о том, какой переполох на весь мир устроил в 2010 году взрыв на нефтяной платформе Deepwater Horizon. Невиданный прежде экологический скандал, связанный с загрязнением окружающей среды, и вылитые в Мексиканский залив 5 млн тонн сырой нефти казались всем крупнейшей экологической катастрофой, произошедшей по вине нефтяников.

Вместе с тем в нашей Сибири потери нефти могут быть выше в три раза, чем в той аварии в Мексиканском заливе, если опираться на данные таких организаций, как Greenpeace, WWF и агентство Associated Press. Почему же реальная крупнейшая в мире экологическая катастрофа не стала такой же сенсацией, как и случай на нефтяной платформе? Ведь британская газета The Guardian написала даже, что у Greenpeace есть на руках все документальные свидетельства и российский «ЛУКойл» уже «приперт к стенке».

Дело в том, что «ЛУКойл» вовсе не отрицает проблему. На встрече с прессой в июле 2016 года пресс-секретарь «ЛУКойл-Коми» Сергей Макаров заявил, что компания сейчас инвестирует несколько миллиардов рублей, чтобы заменить 370 км трубопроводов из имеющихся 7000 км в регионе. Он также объявил о том, что проблема серьезная, но за весь 2015 год сообщалось только о шести новых утечках. Он объяснил, что поскольку разливы нефти происходят во многих местах в небольших количествах на огромной и малозаселенной территории, то справиться с проблемой не так-то просто. Нужно учитывать и тот факт, что другой работы для местных жителей (которые, без сомнения, страдают от загрязнения окружающей среды), кроме как в нефтяной компании, здесь нет. Активисты Greenpeace стремились привлечь внимание общественности на экологическую проблему привычным для них способом (скандалом), но в итоге им пришлось признать, что и местные власти, и «ЛУКойл» действительно активно содействуют решению проблемы, а не являются ее частью.

В ситуации с Deepwater Horizon реакцию общества и властей на происшествие значительно усугубила эмоциональная нагрузка, созданная СМИ. Важность новости часто определяется быстротой, с которой она распространяется, и эмоциональной нагрузкой. Как известно, плохие новости продаются значительно лучше, чем хорошие. Скорость распространения плохих новостей и связанных с ними эмоций часто приводят к панике.

В 2008 году цена на нефть упала до 50 долларов за баррель. Мировые фондовые рынки обвалились, инвесторы запаниковали. Особенно сильной панической реакцией была в ОАЭ, где один из инвестиционных конгломератов Dubai World объявил о дефолте. Половина строительных проектов в регионе была закрыта. Вереница недостроенных небоскребов стала главным сюжетом фотографий в СМИ. Цены на недвижимость упали на 60 %. Десятки тысяч иностранных рабочих потеряли работу, и соответственно, визы, а значит, по местным законам они должны были покинуть страну. Иностранцы, набравшие кредиты для покупки недвижимости и автомобилей, также срочно покидали страну, оставив записки с извинениями о невыплате долга в дверях квартир и под лобовыми стеклами автомобилей, поскольку просрочка платежа в ОАЭ уголовно наказуема и грозит реальным тюремным сроком. Дело усугубила беспрецедентная критика Дубая в международной прессе, раздувшая катастрофу до вселенских масштабов.

Запоздало, в 2009 году, в Дубае появился пиар-департамент (Brand Dubai). Глава эмирата Мохаммед ибн Рашид Аль Мактум, известный как шейх Мо, чтобы успокоить иностранных инвесторов, пошел на поклон к старшему кузену шейху Халифе, который передал эмирату Дубай 10 млрд долларов для устранения угрозы дефолта. Для шейха Мо это был отчаянный шаг, поскольку Дубай и Абу-Даби – важнейшие из семи эмиратов, составляющих ОАЭ. Их руководители – шейх Мо и шейх Халифа – вели постоянный спор за звание самых богатых и влиятельных людей. Легче было представить себе дефолт эмирата, чем то, что один из шейхов согласится на потерю своего лица.

Решение шейха Мо привело в эмират спасительные деньги, депрессия продлилась только два года. В октябре 2010 года эмират договорился о реструктуризации 25-миллиардного долга, Дубай восстановил доверие инвесторов, наступившая «арабская весна» и нестабильность в Тунисе, Египте, Ливии и Йемене обеспечили приток еще 30 млрд долларов, освобожденных от налогов (по законам эмирата). Тот, кто в панике за бесценно распродал свои активы, оказался в дураках, а имеющие крепкие нервы смогли еще и заработать в кризис (Дж. Кампфнер).

Умение не паниковать и держать удар – очень важное качество в бизнесе. В тот момент, когда я пишу эти строки, экономические новости информационных лент пестрят сообщениями о падении реальных доходов граждан России, о снижении покупательной способности, об отрицательных темпах роста в розничной торговле. Отрасль, некогда бывшая локомотивом экономического роста в стране, переживает стагнацию. Многие иностранные ритейлеры сворачивают свой бизнес и продают свои крупные торговые центры в Москве и Петербурге. Но среди этих новостей вдруг возникли два приятных исключения. Один из крупнейших россий-

ских ритейлеров «Магнит» объявил о рекордной выручке за 2016 год – более триллиона рублей! А затем и основной конкурент «Магнита» – X5 Retail Group¹⁴⁵ – тоже объявил о том, что ожидает выручку более триллиона рублей. Более того, темпы роста у X5 оказались вдвое выше, чем у «Магнита»¹⁴⁶. Оба ритейлера добились поставленных акционерами целей тогда, когда другие откровенно спасовали, потянув на дно всю отрасль.

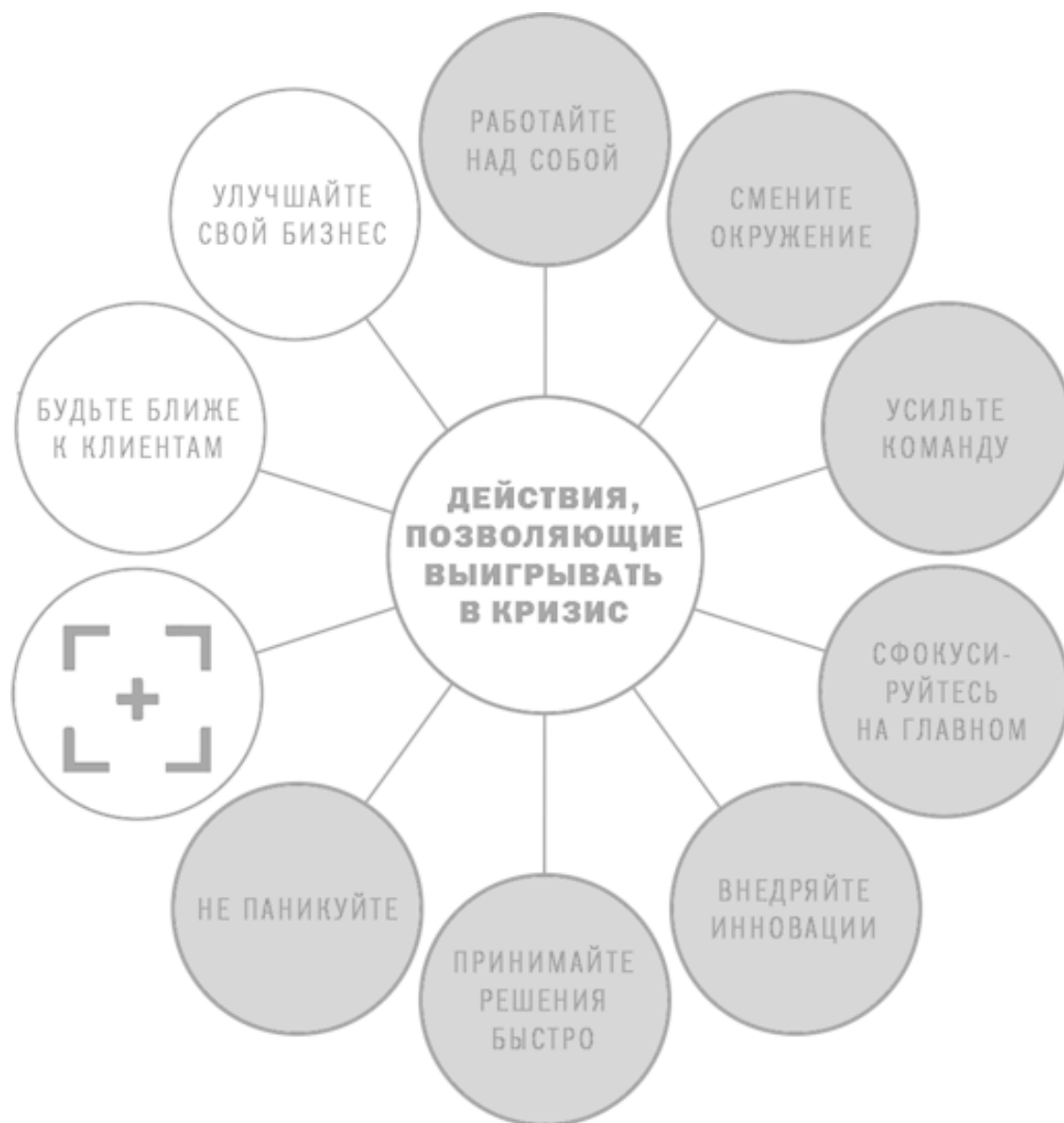
В чем причина? Оба ритейлера, несмотря на явные различия в своих подходах («Магнит» открывает в регионах страны *свои* магазины, а X5 Retail Group растет за счет скупки региональных сетей и инвестирует в свой рост намного больше, чем «Магнит», потому что не платит дивидендов своим акционерам) сходятся в своих стратегиях в одном. Обе компании, невзирая на падение покупательского спроса в своих сетях, решили не паниковать, выдержать «кризисный» удар, чтобы следовать своим курсом, быть верными своим целям и своей миссии.

¹⁴⁵ Компания управляет сетями «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель».

¹⁴⁶ В «кризисном» 2016 году выручка X5 Retail Group выросла на 28 %, сети «Магнит» – на 12,8 %.

Будьте верны своей миссии

Маленькое тело, обусловленное духом и воодушевленное неугасимой верой в свою миссию, может изменять ход истории.
Махатма Ганди



История Yahoo, как и большинства IT-компаний, началась с двух студентов – Джерри Янга и Дэвида Фило¹⁴⁷. Ребятам повезло с моментом, когда они начали работать. Интернет стал важной частью жизни для миллионов людей. Благодаря этому Yahoo в 1995 году получила инвестицию в 1 млн долларов от Sequoia Capital¹⁴⁸. В 1996 году Yahoo провела IPO, на котором привлекла уже более 33 млн долларов. В начале своей деятельности Yahoo пред-

¹⁴⁷ Точнее – двух аспирантов из Стэнфорда. Позже подобным образом Сергей Брин и Ларри Пейдж основали компанию Google. Это сходство породило своеобразный мем: чтобы создать крупную корпорацию, нужны лишь два аспиранта из Стэнфорда.

¹⁴⁸ Легендарный инвестор. Благодаря этой компании состоялись такие монстры, как Cisco, Google, PayPal, YouTube, LinkedIn, Dropbox, Stripe, Square, Airbnb, WhatsApp, Instagram.

ставляла из себя симбиоз удачного поискового интернет-сайта и рекламного портала. Помогать одним людям искать товар, а другим рекламировать его – вот в чем заключалась миссия Yahoo.

Рынок высоко оценил перспективы компании, у нее не было отбоя от потенциальных инвесторов. Yahoo вышла на японский рынок, открыв вместе с Softbank предприятие Yahoo! Japan, которое по сей день является одним из самых популярных интернет-ресурсов Японии.

Все шло настолько гладко, что в конце 1990-х годов Yahoo оказалась на пике своего роста. Тогда ее потенциал казался безграничным, а рынок оценивал ее капитализацию в 100 млрд долларов! Но уже через десятилетие веб-портал, сделавший компании имя, стремительно устарел, а Yahoo не занималась собственными разработками в сфере поиска, полагаясь на технологии других компаний¹⁴⁹.

Далее – кризис. В 2001 году он нанес жестокий удар по всей интернет-индустрии. С началом кризиса стоимость корпорации Yahoo упала на порядок – до 10 миллиардов. И в компании началась кадровая чистка, первым отправился в отставку ее первый генеральный директор. Вместо него компания наняла нового – Терри Семела из Warner Brothers, чтобы сделать компанию более эффективной в операционном плане.

В компании началась широкая реструктуризация. Общее количество подразделений сократилось с 44 до четырех, а Терри Семел бросился спасать рекламное направление, которое было главным источником дохода Yahoo. Основной трудностью стала необходимость доказать потенциальным клиентам, что рекламные услуги, предлагаемые компанией, действительно работают. Очень скоро Семел понял, что компания допустила стратегическую ошибку – у нее не было собственного поисковика! В это время Yahoo могла приобрести Google, но цена в несколько миллиардов долларов показалась слишком большой. Глава Yahoo Семел решил сэкономить и потерял шанс остановить своего конкурента, поскольку отношения между двумя компаниями были разорваны. Стало понятно, что из-за конфликта с Google компания Yahoo теряет позиции на рынке.

Сегодня в это трудно поверить, но долгое время Google существовала благодаря сотрудничеству с Yahoo. У Yahoo не было своего поисковика, зато была масса клиентов, которые с каждым годом все больше ценили функционал Yahoo за удачный поиск, который позволял осуществлять сервис Google. После разрыва отношений между компаниями Google уже была довольно известной компанией, отлично зарекомендовавшей себя огромному количеству пользователей, а значит смогла успешно работать уже под собственным брендом.

Конкуренция между компаниями охватила не только рынок поисковых систем, но и другие сферы, где интересы компаний явно пересекались. Несмотря на ряд промежуточных побед, к концу 2005 года стало ясно, что рынок поиска оказался под контролем Google, а не Yahoo.

В 2005 году Терри Семел совершил лучшую сделку за все время своего руководства – приобрел 43 % акций Alibaba Group. Сделка обошлась Yahoo всего в 1 млрд долларов. По данным журнала Forbes, она стала возможна во многом благодаря тому, что Джерри Янг и основатель Alibaba Group Джек Ма были знакомы задолго до начала переговоров. Семел пошел на этот шаг, хотя многие аналитики считали сделку рискованной.

Но вот после этой успешной операции остановить Семела было уже невозможно. Компания начала приобретать множество других организаций без стратегии интеграции в структуру Yahoo. Приобретенные компании быстро становились обузой и не оправдывали затрат. Большинство аналитиков сошлось на том, что, например, Flickr, оказавшись во власти Yahoo, умер, даже не раскрыв потенциал. Похожая судьба постигла многие другие, хотя и менее известные проекты, приобретенные Yahoo в этот период. Бюрократия, отсутствие взаимопонимания, чет-

¹⁴⁹ Забавно, что в 1998 году Пейдж и Брин предложили Yahoo всего за 1 млн долларов приобрести свою поисковую систему BackRub, основанную на алгоритме PageRank, но компания отказалась. Через пару лет система сменит название и станет основой Google.

кой стратегии и непонимание своей миссии – вот причины, которые быстро приводили к угасанию приобретенных Yahoo бизнесов.

В 2005–2006 годах корпорация пыталась приобрести YouTube и Facebook. Но YouTube у Yahoo в последний момент перехватила Google, а с Facebook торги закончились ничем. Руководство Yahoo в попытках приобрести социальную сеть прибегало к различным уловкам, даже угрожало превратить Flickr в конкурента компании Цукерберга. Но в результате всех этих событий именно позиции Yahoo были серьезно ослаблены, а конкуренция с Google была проиграна по всем фронтам. Семел был уволен. Его место занял один из основателей – Джерри Янг. Ему досталась компания с огромным «зоопарком» сервисов, запутанной организационной структурой, управление в которой превратилось в настоящий ад.

Новый кризис 2007–2008 годов привел к новому сокращению персонала: работу потеряли около 3000 сотрудников Yahoo. Бренд угасал. Чистая прибыль компании сократилась на 36 % и составила лишь 424 млн долларов. Для компании, которую оценивали когда-то в 100 млрд, эта сумма выглядела насмешкой. Джерри Янг ушел со своей должности, напомнив всему корпоративному миру, что второе пришествие не всегда бывает столь же успешным, как это получилось у Стива Джобса.

Место Янга досталось Кэрол Бартц. Сразу же после назначения Бартц анонсировала прекращение увольнений и отказ от сторонних проектов, однако на деле все свелось к тому, чтобы не давать прессе новостей о компании. Утечки информации были перекрыты и Кэрол... начала очередную кадровую чистку! Новая команда, заменившая старую, наступила на те же грабли!

Бартц публично подвергла критике главного партнера компании Джека Ма в присутствии подчиненных ему руководителей Alibaba Group. В ответ китайский бизнесмен публично заявил, что готов выкупить свою долю в Yahoo, чтобы окончательно избавиться от влияния американской компании. Зарезать курицу, несущую золотые яйца, акционеры Yahoo Бартц не позволили. А затем в сентябре 2011 года совет директоров уволил ее... по телефону.

В начале 2012 года Yahoo наняла нового генерального директора – бывшего президента PayPal Скотта Томпсона. Тот продержался на посту всего четыре месяца. Единственное, чем запомнилось его правление, стала продажа 20 % акций Alibaba, которая нанесла Yahoo огромный вред, понизив и без того падающую капитализацию компании.

Почему же все эти опытные люди, менеджеры с различным опытом и образованием, раз за разом оказывались неспособными справиться с кризисной ситуацией в Yahoo? Я склонен утверждать, что попытки были неудачными, поскольку никто из тех, кто оказывал реальное влияние на работу компании, не захотел всерьез задумываться о ее миссии. Не думали о ней и акционеры. Ситуация в Yahoo не была чем-то исключительным.

В 2011 году уже известный вам Рид Хастингс, генеральный директор компании Netflix, преуспевший на ниве внедрения новой бизнес-модели, попытался быстро увеличить объемы продаж, запустив сервис по продаже DVD-дисков по почте под названием Qwikster. «Ребенок» умер, даже не родившись, поскольку сама цель вызвала шквал негатива со стороны уже существующих клиентов компании.

В 2013 году Facebook, чтобы повторить свой же успех, решил «по-легкому» увеличить количество пользователей и стать «еще чем-то» или «чем-то большим», выпустив приложение для мобильных устройств на ОС Android, которое назвал Facebook Home. Но никто, кроме малой толики фанатов Facebook, даже не подумал перейти на него, поскольку после установки Facebook Home на гаджеты, они «тормозили», в то время как обычный Facebook работал как всегда.

При первых признаках того, что идея не работает, лидерам этих компании хватило ума, чтобы всерьез задуматься о правильности своего курса и о том, приведет ли курс к намеченной ими цели. Умение признавать ошибки – очень важное качество в бизнесе. А что же Yahoo?

Совет директоров Yahoo начал поиски нового главы компании. Компании необходимо было противопоставить хоть что-нибудь своему конкуренту – Google. В результате совет директоров принял решение нанять бывшего вице-президента компании... Google Мариссу Майер.

Приход Майер вызвал споры среди акционеров: мало кто поверил, что ей удастся остановить падение Yahoo. Первый год правления Марисса Майер провела успешно: перенос усилий компании на мобильные устройства позволил увеличить количество подписчиков Yahoo до 300 млн человек и серьезно обновить облачные приложения. Не прошло и трех лет, как акции компании выросли в стоимости в три раза. Она совершила несколько хороших сделок, помогла компании увеличить аудиторию и прежде всего среди пользователей мобильных устройств. Новый CEO оказалась руководителем с четкой и понятной стратегией на будущее, которая опиралась именно на миссию компании.

Но вскоре совет директоров компании, не разбираясь в деталях, начал откровенно «давить» на Майер, чтобы она сделала акцент на рекламном направлении, которое просто продолжало приносить основную прибыль, будучи классической «дойной коровой». Желая успокоить акционеров, действуя под давлением, Марисса изменила курс. Вместо усилий компании на рынке мобильных устройств компания осуществила ряд поглощений на рекламном рынке: за 640 млн долларов была приобретена компания BrightRoll (видеореклама) и сервис для рекламной аналитики – Flurry. Но инвестиции в «героев вчерашних дней» ожидаемо обернулись лишь потерями. Спустя год из компании ушло несколько ключевых руководителей, которые раскритиковали Майер за выбранный компанией новый курс. Ирония судьбы в том, что больше всего за то, что у компании вновь не оказалось четкой стратегии развития, досталось именно Мариссе Майер. Сложная комбинация из одновременных вложений в рекламу и онлайн-видео, чтобы компания могла стать конкурентом Netflix, в интернет-поиск, где Yahoo захотела превзойти Google, и в сферу мобильного программного обеспечения, напомнила мне русскую басню про лебедя, рака и щуку. Кроме того, Майер, действуя решительно, совершила множество других ошибок, которые вскоре ей не простили акционеры компании.

Компания вновь попала в кризисную ситуацию, результатом которой стали сокращения! В 2015 году был закрыт целый ряд сервисов компании¹⁵⁰. Еще одним и довольно нетипичным фактором психологического давления на Майер стала вышедшая в 2015 году книга журналиста Николаса Карлсона «Марисса Майер и борьба за спасение Yahoo», в которой автор подробно описал ошибки топ-менеджера – неудачные кадровые решения, одно из которых стоило компании 88 млн долларов. То, что точно такие же ошибки совершали в свое время Ларри Пейдж, Стив Джобс и Билл Гейтс, работа которых, как и работа Майер, несмотря на крупные просчеты¹⁵¹, приносила значительно больший финансовый результат, акционеров не волновало.

Крупные владельцы акций интернет-компании хотели, чтобы Майер прекратила покупать новые фирмы, продала долю или организовала слияние с какой-нибудь крупной IT-компанией. В Yahoo их привлекала не сама компания, а лишь ее доля в компании Alibaba. Это настолько расходилось с миссией компании и концепцией управления Yahoo Мариссы Майер, что конец интернет-компании Yahoo был не за горами. И в январе 2017 года стало известно о покупке компании американским телекоммуникационным гигантом Verizon, который рассчитывает создать «крупнейшую медиаплатформу в мире». История Yahoo изобиловала возможностями изменить индустрию и мир, но компания не использовала их из-за неспособности сфокусироваться на главном (сервисе поиска) и постоянной гонкой за ложной целью – капитализацией, которая стала фетишем для акционеров компании.

¹⁵⁰ К примеру, Maps, GeoPlanet и PlaceSpotter. Во Франции и Канаде перестал работать Yahoo! Music, а в Испании – Yahoo! Movies.

¹⁵¹ Майер потратила 3 млрд долларов на ненужные приобретения и поглощения, обеспечила бесплатным питанием всех работников, что обошлось компании в 450 млн долларов за время ее руководства, устроила в Сан-Франциско корпоративную вечеринку в стиле Гэтсби, которая обошлась компании в 7 млн долларов и т. п.

Yahoo не единственная компания в мире, которая, слепо следуя за сиюминутными устремлениями акционеров и желаниями забывших о миссии компании топ-менеджеров, терпит бедствие, как только наступают трудные времена. В январе 2017 года стало известно, что корпорация Toshiba, имеющая выручку в 51 млрд долларов по итогам 2016 года и состоящая из конгломерата 525 компаний, может в любой момент «затонуть» буквально со скоростью легендарного «Титаника». Toshiba оказалась в центре скандала в 2015 году, когда внезапно выяснилось, что корпорация в течение шести лет завышала прибыль, чтобы быть более привлекательной для своих инвесторов. Скандал привел к тому, что тогда своих должностей лишились президент корпорации Хисао Танака и два его заместителя.

После стало ясно, что японская корпорация не смогла оправиться после катастрофы на АЭС Фукусима-1 в 2011 году и закрытия всех ядерных реакторов в Японии. Дело в том, что в 2006 году Toshiba за 5,4 млрд долларов приобрела ядерный актив – американскую компанию Westinghouse. После этой сделки корпорация, которая имела сильные позиции на рынке полупроводников, медицинской техники, лифтов и бытовой техники, вошла на совершенно новый для себя рынок. Бухгалтерский скандал 2015 года обошелся Toshiba в несколько миллиардов долларов. Чтобы покрыть расходы, корпорация продала Canon свой бизнес по производству медицинской техники, а китайской компании Midea – свой бизнес по производству бытовой техники. Но денег не хватило. Встал вопрос либо о продаже подразделения NAND (ведущий производитель флэш-памяти для мобильных телефонов, цифровых камер и промышленных роботов, приносящий компании 15 % всей выручки), либо о продаже ядерного бизнеса – компании Westinghouse. Причем в апреле 2016 года Toshiba уже списала 2,3 млрд долларов убытков Westinghouse, возникших из-за неработающих АЭС после трагедии на Фукусиме-1.

Все были уверены, что так и случится. После скандала новое руководство Toshiba должно было действовать осмотрительно, сохраняя и оберегая свой основной бизнес – производство электронных схем. Но руководители Toshiba решили рискнуть. В конце 2015 года уже новое руководство японского концерна приобрело компанию по строительству ядерных реакторов Stone & Webster. Предполагалось, что сделка обеспечит Toshiba 2 млрд долларов ежегодной прибыли. Но, если вы хорошо разбираетесь в полупроводниках, это не значит, что вы одновременно еще и специалист по ядерной энергетике. Ставка явно не сыграла. И теперь Toshiba придется списать еще порядка 5–8 млрд долларов, что означает для компании преддефолтное состояние и полное уничтожение ее акционерного капитала в размере 3,3 млрд долларов.

Прошу понять меня верно. Я не против решительных действий и рискованных шагов. Но жизнь устроена так, что они срабатывают только тогда, когда вы четко представляете себе свою миссию и верите в нее. А затем вы должны «зажечь» людей и предоставить им возможность действовать без мелочного контроля, вдохновляясь главной идеей. Вот так в кризисные моменты миссия помогает бизнесу выжить. Джефф Безос как-то раз весьма четко выразился на эту тему:

«Я верю, что люди с миссионерскими взглядами делают лучшие продукты, потому что больше заботятся обо всем. Для миссионеров их дело – не просто бизнес. Они делают бизнес, потому что он несет какой-то смысл, который мотивирует их».

Одним из таких миссионеров, о которых высказался Безос, является американский предприниматель Фред Смит. Еще будучи студентом Йельского университета, в работе по экономике выдвинул идею создания крупной компании, специализирующейся на быстрой доставке товаров. У компании должны были быть свои склады, фургоны и самолеты, чтобы не зависеть от поставщиков, которые могли бы подвести и замедлить скорость доставки. Главной особенностью модели была центральная система распределения: самолеты доставляют грузы со всех пунктов в одну точку, после чего начинается их сортировка и доставка по месту назначения.

Позже система была усовершенствована и получила название «Центр и лучи». Преподавателя работа студента не впечатлила, и Смит получил за нее оценку «удовлетворительно».

Но Смит и не думал сдаваться. После окончания университета и краткосрочного периода работы по найму он написал бизнес-план, обошел всевозможных инвесторов, привлек к делу своих братьев и, заняв сам у себя, собрал первоначальный капитал в 95 млн долларов. Его компания Federal Express была зарегистрирована в 1971 году. Смит закупил и преобразовал для перевозок 14 французских самолетов Dassault Falcon. Свое главное преимущество глава Federal Express видел в ночной экспресс-доставке, когда уже в первой половине следующего дня посылки попадали к получателям.

Но дело, задуманное Смитом, оказалось крайне затратным. За первые три года работы Federal Express понесла убытки в размере 30 млн долларов. Только на топливо для заправки самолетов приходилось тратить 1 млн долларов в месяц. Однажды Смиту пришлось отправиться на переговоры с компанией General Dynamics по поводу нового транша со стороны акционера. Переговоры провалились. Вот как описывает этот драматический момент По Бронсон в своей книге «Царь горы. Пробивной характер и психология конкуренции»:

«Смиту надлежало не позднее понедельника оплатить авиационное горючее. А была уже пятница. Один неоплаченный счет на сумму 24 000 долларов мог погубить все его дело. Возвращаться домой с пустыми руками – такой вариант Фред Смит даже не рассматривал. Вместо Мемфиса он вылетел в Лас-Вегас. В течение выходных Смит играл в блек-джек, пока его выигрыш не достиг 27 000 долларов. Таким образом, с учетом уже имеющихся 5000, у него оказалось 32 000. К концу той же недели управляющие Смита добились еще одного раунда финансирования. Через полгода самолеты компании, известной сегодня всему миру как FedEx, летали уже в 25 городов огромной страны. Любой человек, услышав подобную историю, не удержится и спросит: "А если бы он не поехал в Лас-Вегас? Что, если бы Смит проиграл последние 5000? Что тогда? FedEx не было бы на белом свете?"» (П. Бронсон, Э. Мерримен).

Неординарная идея, которая пришла бизнесмену в голову, не могла спасти крупную компанию. Она дала отсрочку. Смит выиграл время, за которое ему удалось привлечь в компанию еще крайне необходимые 11 млн долларов. Но на этом история не закончилась. Она стала мифом, легендой, которая помогает всем сотрудникам компании держать курс и верить в миссию. Сотрудники FedEx после истории о чудесном спасении компании только усилили свою преданность делу. Они стали сами принимать все более рискованные решения во благо общего дела так, как это сделал Фред Смит. Один из пилотов, узнав, что не заплачены аэродромные сборы, внес деньги со своей кредитной карты. На первых порах компании было трудно с деньгами, поэтому работники единодушно согласились не предъявлять свои зарплатные чеки к оплате. Так, игра на победу стала неотъемлемой частью корпоративной культуры FedEx. Каждый ее сотрудник был готов ради компании пойти на риск.

Пример FedEx отражает идею жизнеспособной компании. В ее основе то, что лидеры и подчиненные им люди сами ищут ответы на главные вопросы. Таким был Стив Джобс. Обычные наемные менеджеры могут успешно действовать лишь тогда, когда круг их обязанностей четко определен и им предоставлены ресурсы для выполнения задач. Люди такого калибра, каким был Стив Джобс, какими являются Ларри Пейдж, Билл Гейтс, Фред Смит, лояльны скорее своей миссии, чем организации, в которой работают. Поэтому они очень высоко ценят персональную ответственность. Вот как рассказывал один из работников Apple о практике постановки задач и мотивации в компании:

«Путаницы по поводу того, кому что делать, у нас никогда не возникает. Все обязанности подробно расписаны. Уже много лет в ходу в компании аббревиатура DRI – Directly Responsible Individual (непосредственно ответственное лицо). Это человек, которому поручено определенное задание, и именно его вызовут на ковер, если что-то будет сделано не так» (А. Лашински).

Примеры Yahoo и Toshiba, с одной стороны, FedEx и Apple – с другой, наглядно показывают, что разница в результатах объясняется нематериальными факторами. В одном случае, имея миллиарды на руках, но забыв про миссию, можно отправить организацию на дно, а в другом из ничтожного шанса вырастает компания, объединяющая для выполнения одной цели тысячи разных людей. Неугасимая вера лидера в свою миссию действительно меняет историю, поскольку «зажигает» людей, работающих вместе, на выполнение главной задачи компании – быть ближе к клиентам.

Будьте ближе к клиентам

Качество – это делать что-либо правильно, даже когда никто не смотрит.

Генри Форд



«Мы сами едем в наши салоны, чтобы пообщаться с сотрудниками и клиентами. Не получать информацию, прошедшую "фильтрацию", а иметь свое мнение, основанное на личном опыте общения», – говорил мне несколько лет назад Оги Фабела, сооснователь и почетный председатель совета директоров «ВымпелКом».

Оги Фабела впервые оказался в России в 1991 году, когда приехал по приглашению российского оборонного объединения «Вымпел». Одного визита ему хватило, чтобы увидеть огромный потенциал для развития беспроводной связи в нашей стране. Его партнером по бизнесу стал Дмитрий Борисович Зимин, который в тот момент занимал руководящий пост в радиотехническом институте, входящем в объединение «Вымпел». Общее видение перспек-

тивы связало вместе молодого 25-летнего американского предпринимателя и 65-летнего российского ученого, который на тот момент не говорил по-английски.

Так в 1992 году был учрежден «ВымпелКом», год спустя «ВымпелКом» построил свою первую коммерческую сеть с пятью базовыми станциями в Москве и начал продажу мобильных телефонов и услуг связи под маркой «Билайн». Бренд был разработан Оги Фабелой в конце 1993 года. Это был совершенно новаторский подход для нашей страны, даже несмотря на то что на тот момент продавалось не более тысячи телефонов в год. Странный союз бизнесмена и ученого позволил создать не просто компанию, а будущий прообраз корпорации, в которой с момента ее рождения были заложены такие ценности, как прозрачность, приверженность качеству, жажда инноваций и дерзость в принятии корпоративных решений. В 1996 году «ВымпелКом» стал первой российской компанией, акции которой начали продаваться на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Оги Фабела успешно руководил командой, которая смогла осуществить инвестиции в такие компании, как Telenor (1998) и «Альфа-Групп» (2000). Тем не менее главный фокус его деятельности всегда оставался неизменным. Он всегда помнил о том, что компания состоялась благодаря клиентам, и смог «вмонтировать» это понимание в генетический код компании.

Сам основатель компании уже не работает в ней, но топ-менеджмент регулярно посещает колл-центры¹⁵² компании и лично слушает звонки клиентов. Каждую неделю высшие руководители компании проводят заседание операционного комитета, которое традиционно начинается с разбора проблем какого-то конкретного клиента. Высшие руководители разбирают конкретный «кейс» поэтапно, понимают, где не срабатывает их система, и предлагают меры, которые необходимы, чтобы проблемная ситуация не повторялась.

Как правило, совет директоров – это уже недостижимая высота. В совет директоров входят управленцы с 30–40-летним опытом и заслуженные деятели, которые выступают в роли стратегических советников и защитников решений в пользу всех акционеров. Учитывая, преимущественно, их редкие встречи и низкую интенсивность работы, сложно ожидать от членов совета глубокого проникновения в дела и всестороннего представления о контексте тех или иных ситуаций в бизнесе. Ричард Брэнсон как-то весьма эмоционально выразил отношение большинства менеджеров к такого рода советам: «Сама мысль о заседаниях совета директоров приводит меня в ужас»¹⁵³.

Подобная практика работы советов директоров существует уже десятилетиями и многое бы так и шло своим чередом. Но есть одно «но». Мы живем в мире, перемены в котором происходят все быстрее и быстрее. Опыт 30–40-летней давности уже никому не нужен, он устарел и стал неактуальным. Сами советы, которые утратили связь с существующей реальностью, еще существуют, но уже как реликт. Каким бы высоким ни было положение членов совета, они не смогут правильно влиять на стратегию развития своей компании, если им не будет хватать знаний.

Журнал The Economist охарактеризовал сегодняшних потребителей как некую суперсущность – «всевидящих и всезнающих» людей. Сегодня нет отрасли, в которой у потребителя не было бы возможности выбора. Следствием этого является тот факт, что невозможно заниматься прибыльным бизнесом, если клиенты недовольны вашей компанией, ее продуктом или услугой. Разочарованные клиенты не просто быстро найдут альтернативы вашим услугам и перейдут к конкурентам, но еще и выразят свой негативный опыт в интернет-чатах и блогах. В нашем мире социальных сетей это существенная угроза для организации. Если негативный опыт найдет отклик в сердцах большого числа других людей, то многие организации не смогут

¹⁵² Всего в компании 12 колл-центров, самый крупный из которых расположен в Перми. Другие находятся в Твери, Новосибирске, Нижнем Новгороде, на юге России.

¹⁵³ Цитата из статьи в газете The New York Times от 3 июня 1984 года.

выдержать подобный натиск. Сегодня ваш клиент может рассчитывать на услуги, которые еще сотню лет назад получали только короли.

Тех высот, которых компании Apple или Google достигли в инновациях, компания Rolex – в качестве своих продуктов, сеть отелей Ritz-Carlton добилась в обслуживании. Компания дважды становилась обладателем премии Болдриджа¹⁵⁴. Эта премия присуждается в США организациям, добившимся наибольших успехов в качестве обслуживания.

Клиентами Ritz-Carlton являются состоятельные люди, видные фигуры мировой политики, искусства и культуры, менеджеры высшего звена самых известных компаний мира, которые, приезжая в чужую страну, хотят чувствовать себя комфортно, жить в обстановке, максимально приближенной к домашней, не изменяя своим привычкам и не испытывая необходимости заниматься чем-либо, кроме дел, обусловленных целями поездки. Степень лояльности клиентов этой сети отелей очень высока. Многие из них снова и снова возвращаются в отели, в которых им понравилось. Управленцы сети отелей очень трепетно относятся к этому факту. Известно, что привлечение нового постояльца стоит намного дороже, чем его удержание. Разрушить лояльность клиентов очень легко – стоит лишь снизить планку удовлетворения потребительских запросов и ожиданий, поэтому компания делает все возможное, чтобы этого не допустить.

К примеру, уже на протяжении десятилетий в Ritz-Carlton существует знаменитая программа «2000 долларов». Она позволяет любому сотруднику отеля, независимо от ранга, без согласования с вышестоящим руководством потратить до 2000 долларов для разрешения любой проблемы, возникшей у гостя. На сегодняшний день ни один сотрудник Ritz-Carlton пока не счел необходимым потратить всю сумму, но персоналу гостиницы эта программа во многом развязывает руки. Сотрудник оказывается способным творчески и в кратчайшие сроки найти решение проблемы. Подобный подход посылает мощнейший сигнал как клиентам, так и сотрудникам Ritz-Carlton о том, насколько компания ценит качество и сервис.

Ritz-Carlton в буквальном смысле слова является обучающейся организацией. Каждый сотрудник посвящает учебе 120 часов, или целых 15 дней, в год. И это не считая обучения непосредственно в процессе работы под наблюдением линейных менеджеров. Но самый важный процесс в компании – это поиск талантов. Кандидаты проходят несколько стадий отбора. Отель сознательно подбирает людей, не терпящих неопрятность или неряшливость. Его сотрудники должны быть способны улыбаться, но не деланой улыбкой, а вполне естественной. Это помогает гостям отеля погрузиться в атмосферу уюта и искренних, доверительных отношений.

Обучение и повышение квалификации менеджеров среднего и высшего управленческих звеньев Ritz-Carlton происходит в Центре обучения в США. Это самостоятельное структурное подразделение и самостоятельный бизнес в системе Ritz-Carlton Hotel Company, предоставляющий образовательные услуги не только своим сотрудникам, но и сторонним клиентам со всего мира.

Кроме того, рестораны и бары отелей обеспечивают сети поступление около 50 % всех ее доходов. Для полного удовлетворения вкусов посетителей над разработкой меню ресторанов и винных карт работают команды из самых разных уголков мира: шеф-повара Австрии, Франции, США, стран Азии и России.

У компании существует своя система менеджмента качества, основанная на использовании не только общеизвестных методов управления качеством, но и на собственных приемах ноу-хау. Кроме того, основой системы менеджмента качества компании является постоянный мониторинг степени удовлетворенности ее клиентов, который проводит для Ritz-Carlton

¹⁵⁴ Национальная премия качества Малькольма Болдриджа в США была учреждена в 1987 году. Цель данной премии заключается в развитии конкурентоспособности американских компаний за счет повышения качества продукции и услуг. Первоначально эта премия присуждалась только производственным компаниям и компаниям сферы услуг.

Hotel Company всемирно известное агентство Gallup. Оно ежемесячно обзванивает свыше 100 постояльцев каждого отеля. Несмотря на то что процедура получения обратной связи вещь дорогостоящая, компания идет на такие траты, сознавая, что лояльность к бренду и степень удовлетворенности клиентов стоят намного дороже.

30 лет назад у компании Virgin Airways был лишь один самолет, совершавший международные рейсы. А еще было 15 конкурентов – американских авиакомпаний, с которыми приходилось конкурировать: Pan Am, TWA, Eastern, People Express и много других. Но прошло 30 лет и буквально все они... исчезли с рынка. Хотя они были крупнее, качество обслуживания клиентов у них было ужасное. Первым лицам этих компаний было наплевать на пассажиров. А что же помогло Virgin Airways выиграть эту битву? Качество обслуживания, пример которого регулярно демонстрирует ее глава:

«Моя предпринимательская жилка не дает мне сидеть на месте. Я покинул кресло задолго до того, как мы приземлились, прошел по салону и поприветствовал пассажиров. Личное общение полезно для бренда. Еще полезнее самому увидеть, что можно сделать для повышения качества обслуживания» (Р. Брэнсон).

Какие же уроки мы можем извлечь из опыта компаний Ritz-Carlton и Virgin Airways?

Я думаю, что наиболее ценно в этих примерах то, что лояльность клиента опирается на четыре элемента:

1. Уникальные продукты или услуги – если ваша продукция не отличается уникальностью или высоким качеством, клиенты всегда будут чувствовать необходимость в поиске альтернативы.

2. Качество исполнения – если сотрудники компании, обслуживая клиентов, делают это спустя рукава, не проявляя находчивости и заботы по отношению к клиенту, это может серьезно испортить общее впечатление о продуктах или услугах вашей компании.

3. Своевременность – если работа выполнена не в срок, да еще и с существенной задержкой, это наверняка подорвет доверие к вам и веру в вашу компанию.

4. Эффективность решения проблем – проблемы возникают у всех, даже в самых вышколенных организациях. Разница не в том, какие проблемы возникают у вас и у конкурентов, а в том, как вы их решаете.

	Уникальные продукты и услуги	Качество исполнения	Своевременность	Эффективность решения проблем
RITZ-CARITON HOTEL COMPANY	Компания дважды становилась обладателем премии Болдриджа. Высокая степень лояльности клиентов	Каждый сотрудник учится 120 часов (15 дней) ежегодно в учебных центрах компании	Gallup ежемесячно обзванивает свыше 100 постояльцев каждого отеля для выявления недочетов в работе	Знаменитая программа «2000 долларов» для решения проблем клиента
VIRGIN AIRWAYS	Сумасбродная VA развлекает на борту с помощью клоунады в противовес конкурентам, где все ходят только в строгих костюмах	Рекламный слоган «Love at first flight» как нельзя лучше отражает постоянную заботу о клиентах	VA использует самолеты только высокого класса: Airbus A 330, A 340, A 380, Boeing 747, 748	В группе компаний Virgin существует единый «Путеводитель по компании», цель которого – предоставить всю информацию для решения проблемы

РИСУНОК 9. Как стать совершенной компанией для клиента

Лояльность делает клиентов менее чувствительными к цене. Лояльность – это «обезболивающее» для клиентов. Они более охотно покупают вашу продукцию, поскольку приобретают на деньги создаваемую вами ценность и более готовы попробовать что-то новое из вашей продукции. Всемирно известный инвестор Уоррен Баффет любит повторять: «Цена – это то, что вы платите, ценность – то, что вы получаете». Только лояльность формирует иммунитет к попыткам конкурентов убедить ваших клиентов перейти от вас.

История знает немало примеров, когда погоня за сиюминутными краткосрочными целями на деле оборачивалась миной замедленного действия. В ходе погони за ложной целью легко нарушить один из принципов, на которых держится лояльность клиентов. Например, в 2003 году в США вторая по величине розничная сеть электроники Circuit City запустила программу сокращения издержек. В рамках этой программы было уволено 20 % персонала и закрыто 155 торговых точек. Ожидаемый эффект должен был позволить компании сэкономить около 130 млн долларов. Но при этом немалая часть уволенных были сотрудниками, наиболее приближенными к клиентам компании, – они были продавцами в магазинах. Именно они знали покупателей и умели продавать. Их сокращение повлекло растущее падение удовлетворенности клиентов, что отразилось на снижении выручки Circuit City. В итоге вторая по величине розничная сеть по торговле электроникой в США была вынуждена объявить о своем банкротстве в 2009 году¹⁵⁵.

Стремление руководителя создать из своей компании эталон эффективности, систему, работающую как часы, может поставить клиента на второй план. Под руководством Джека Уэлча было воспитано много «лидеров-локомотивов», один из них – Роберт (Боб) Нарделли. Он сделал блестящую карьеру в компании GE, но проиграл гонку преемников и был вынужден найти для себя новую компанию. Джефффри Креймс в своей книге «Четыре правила лидерства Джека Уэлча» довольно подробно описал этот драматический момент. Я перескажу его более кратко.

¹⁵⁵ Компания сослалась на 11 главу Кодекса о банкротстве США. Таким образом, она приостановила натиск кредиторов и «получила дополнительное время» на разработку плана по финансовой реорганизации.

Джек Уэлч знал, что такое находиться на вершине и управлять такой компанией, как GE. Он фактически объявил гонку для своих претендентов. Уэлч выбрал трех кандидатов и объявил, что те два кандидата, которые не получают заветную должность на вершине GE, будут вынуждены покинуть компанию. Нарделли за время пребывания в GE управлял 13 разными подразделениями и был абсолютно уверен, что кресло достанется ему.

Нарделли узнал, что не получит должность Уэлча от самого Уэлча. Глава GE тайно посетил каждого из трех своих потенциальных преемников в их родных городах, воспользовавшись реактивным самолетом, чтобы лично сообщить им новости. Выслушав решение босса, Нарделли бросил Уэлчу в лицо: «Я требую объяснений!»

Сразу после разговора об отставке Нарделли позвонил член совета директоров GE и The Home Depot Кен Лангон: «...наверное, ты чувствуешь себя отвратительно, но тебя только что лягнули копытом с золотой подковой, и эта подкова сейчас у меня» (Креймс, Джеффри).

Лангон предложил Нарделли возглавить The Home Depot. Знай Кен Лангон, какую медвежью услугу он оказывает своей компании, он не стал бы этого делать! Так или иначе, уйдя из GE, Нарделли занял пост генерального директора The Home Depot, крупнейшей в мире торговой сети по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов. Используя проверенную концепцию управления «Шесть сигм», которую он перенес из GE, Нарделли устроил «капитальный ремонт» в The Home Depot.

Он полностью «демонтировал» предпринимательскую культуру, свел инновационность и креативность компании к нулю, перенес фокус на постоянное сокращение затрат, централизовал структуру управления по худшим армейским образцам, жестко автоматизировал систему закупок и складского комплекса. По началу эти шаги дали финансовый результат. Нарделли удалось удвоить продажи с 45 млрд долларов в 2000 году до 82 млрд в 2005 году. Выросла и прибыль. С 2,6 млрд долларов она поднялась до уровня 5,6 млрд.

Однако все имеет свою цену. Несмотря на изменения, нацеленные на повышение операционной эффективности, стоимость акций The Home Depot оставалась неизменной. Это было особенно заметно на фоне удвоения стоимости акций конкурента Lowe's. Но это была бы только половина беды. Другой половиной оказалось снижение удовлетворенности клиентов The Home Depot, в то время как у Lowe's она повысилась. Это при том, что несколькими годами ранее уровень удовлетворенности клиентов у обеих компаний, согласно индексу American Customer Satisfaction Index (ACSI), был равным.

Сверхцентрализованный (некоторые сотрудники называли его «самодержавным») стиль управления Нарделли отвратил сотрудников и важнейших держателей акций компании. Приказной стиль управления компанией Нарделли напоминал больше систему управления войсками в решающий момент битвы, чем марафонский забег с сильным конкурентом за плечами. Давно работающие в компании The Home Depot сотрудники начали называть Нарделли «Home Despot» (домашний деспот), да еще приклеили прозвище «тупой». Нарделли оплатил сотрудникам взаимностью. За пятилетний срок, к 2005 году, Нарделли нанял 17 000 отставных военных. Похоже он всерьез готовился воевать... с рынком. В его наступательной стратегии был лишь один изъян. The Home Depot была сервисной компанией, работающей с обычными потребителями, которые почему-то не хотели подчиняться приказам и «голосовали ногами и кошельком». Как язвительно отмечали некоторые аналитики, «военные обучены убивать людей, а не предоставлять отличный сервис». В январе 2007 года совет директоров The Home Depot уволил Нарделли, выплатив ему рекордные отступные – 210 млн долларов.

На этом «карьерный лифт» Нарделли не остановил свое движение. Нарделли был назначен главой Chrysler LLC, сразу после того как контроль над автопроизводителем установил Cerberus Capital Management. Но на этом поприще он запомнился только тем, что активно «клянчил» у федерального правительства США денег на спасение одного из трех флагманов

автомобилестроения Америки. Ярким контрастом его политике оказалась деятельность Алана Малалли на посту CEO Ford. Впрочем, это совсем другая история.

В современном бизнесе трудно удержать в тайне свои истинные намерения. Ваши клиенты очень быстро поймут, если в погоне за прибылью вашей приоритетной задачей перестанет быть их удовлетворенность. В информационном и открытом мире рано или поздно все становится известным. Старое правило все еще действует, но его уже следует дополнить. Качество означает делать что-либо правильно, даже когда никто не смотрит, потому что рано или поздно это все равно станет известным всем. Поэтому будьте ближе к клиентам и проявляйте свою заботу о них. Этим вы не только окажете качественные услуги, но и значительно улучшите свой бизнес.

Улучшайте свой бизнес

*Великолепные компании верят не в великолепие, а только в непрерывное самосовершенствование и изменение.
Том Питерс, бизнес-мыслитель нашего времени*



В России любят деньги. Любят их тратить, любят осваивать бюджеты. Первая, почти «естественная» реакция на наступивший кризис – все, пора. Теперь мы начинаем быстро и радикально сокращать затраты («режем косты»), вспоминаем про цены поставщиков и начинаем их «продавливать», увольняем людей, и вообще – без страха и сожаления избавляемся от всего того, от чего, как нам кажется, можно избавиться. Словосочетание «резать косты» (от английского слова costs – «издержки») как-то незаметно вошло в наш повседневный обиход. «Резать косты» это совсем не то же самое, что и сокращать затраты. Сокращение затрат – это болезненные, но продуманные и обоснованные решения. «Резать косты»! Наш мозг подневольно воспринимает это так, как будто мы срезаем все, не только накопленный за тучные годы «жирок», а режем радикально, прямо до самых костей! Это что-то чрезмерно эмоциональное,

приводящее к отсутствию света в офисных коридорах и бумаги в туалетах! А то как же. Кризис на дворе! Мы «режем косты»!

Виталий Несис предостерегает от таких излишне быстрых и нарочито «крутых» шагов: «Нельзя жертвовать долгосрочной перспективой даже в кризис». Тема актуальна не только для российских компаний. В 2010 году журнал Harvard Business Review опубликовал результаты исследования поведения американских компаний во время трех рецессий: 1980–1982, 1990–1991 и 2000–2002 годов. Изучению подверглись стратегии 4700 публичных корпораций за три года до рецессии, в течение трех лет после нее и в период самого спада. Ученых интересовало соотношение защитных (сокращаем расходы на все, что можно) и наступательных (инвестируем в новые активы, маркетинг и исследования) действий и конечный результат: темпы роста продаж и прибыльности (ЕВITDA) после рецессии.

По результатам выходило, что наибольшего успеха добились те, кто сочетал защиту и нападение и при этом делал это с прицелом на эффективность. То есть сокращение затрат как самоцель ценности не приносит. Приоритет у компаний, добившихся наиболее значительных результатов, приходился на оптимизацию бизнес-процессов, где сокращение затрат было следствием процессов, которые работали существенно лучше. Сокращение издержек за счет персонала было одним из последних в списке приоритетов. Отказ компаний от бездумных увольнений персонала имеет серьезные причины. Британский предприниматель Ричард Брэнсон как-то высказался по этому поводу:

«Рассуждая о найме и увольнении работников, некоторые менеджеры изображают эдаких мачо. По-моему, это просто отвратительно... Я считаю, что увольнять сотрудников надо только в крайнем случае, если нет другого выхода. Кто-то может считать 50 000 работников Virgin не более чем статьёй расходов, а я думаю, что это 50 000 потенциальных ярких представителей бренда» (Р. Брэнсон).

Сокращения зарплат и увольнения сотрудников всегда вызывают в коллективе уныние, снижают его моральный дух. Кроме того, стоит только конъюнктуре измениться, как сотрудников придется вновь искать и набирать. Причем старые сотрудники, уже нашедшие новые места, вряд ли вернуться, а новым будет прекрасно известно, как вы обходитесь с кадрами во время кризиса, и желание устроиться к вам у потенциальных претендентов будет зависеть только от предложенных вами зарплат. Вот и получается, что с увеличением штата после его сокращения расходы на персонал не только возвращаются, но и существенно растут.

Поэтому наибольший эффект связан с перераспределением управленческих усилий. Кризис для успешных компаний – это повод для пересмотра собственной инвестиционной политики. Закрываются неперспективные проекты, фокус переносится на новые, которые принесут рано или поздно прибыль. Это время экспериментов. Время вкладывать в интересные разработки и маркетинг.

Сокращения и инвестиции без качественных изменений – тупиковая стратегия. Если же вы уменьшили издержки, улучшив бизнес-процессы, то возвращение спроса на прежний уровень гарантирует более высокую маржу, поскольку затраты окажутся на новом, оптимизированном, уровне.

Все это мы знаем, но как только наступает очередной кризис, то снова хватаемся за нож. Не анализируем опыт прошлого. Всегда анализируйте прошлое. Рэм Чаран называет это взглядом в зеркало заднего вида. Несомненная польза от изучения истории в том, что она может повториться.

Например, 100 лет назад, 21 ноября 1916 года, произошло крупнейшее на тот момент кораблекрушение – в море затонул корабль, который внешне как две капли воды был похож на «Титаник». В осенней катастрофе 1916-го погиб брат-близнец знаменитого океанского лай-

нера – «Британник». Его гибель во многом оказалась «копией» крушения «Титаника», тоже была окружена тайнами и сопровождалась множеством весьма странных обстоятельств.

В декабре 1915 года, в разгар Первой мировой войны, трансатлантический лайнер переименовали в «Госпитальное судно Его Величества "Британник"». Он был переоборудован для перевозки 3000 раненых, медицинский персонал судна насчитывал почти 450 человек, а судовая команда еще больше – 675 человек. Капитаном «Британника» стал Чарльз Бартлетт. Капитан Бартлетт отлично знал историю «Титаника», поэтому, когда 21 ноября 1916 года рядом с греческим островом по правому борту раздался два взрыва, заметно тряхнувших огромный пароход, он не стал ждать ни секунды и сейчас же организовал спасательную операцию.

Чуть позже из трюма подтвердили, что в результате сильного взрыва не только разрушена переборка в носовой части, но еще повреждена шахта главной пожарной магистрали, по которой вода устремилась во все отсеки, включая котельные. Герметичные двери в переборках оказались в момент взрыва открыты (именно это случилось и на «Титанике»), а задрать их под напором прибывающей воды уже не было никакой возможности. Свою лепту в катастрофу корабля-близнеца «Титаника» внесли открытые иллюминаторы, поскольку медицинский персонал устроил утреннее проветривание кают. Стоило «Британнику» «клюнуть» носом после взрывов, как через них устремилась морская вода.

Корабль затонул всего через 55 минут после второго взрыва (напомню, что «Титаник» продержался на плаву 2 часа 40 минут). Капитан Бартлетт, как и Смит, до последнего мгновения находился на своем посту. Но, оказавшись в воде, сумел удержаться на поверхности и доплыл до ближайшей шлюпки.

Сигналы SOS, подаваемые радистом «Британника», были услышаны, и уже через час после взрыва к месту крушения прибыло несколько кораблей. На них поднимали из шлюпок людей с «Британника». В общей сложности удалось спасти 1104 человека. Без жертв, правда, не обошлось. Потери составили 30 человек. Брат-близнец «Титаника», плавучий госпиталь «Британник», стал самым крупным судном, погибшим во время Первой мировой войны, но спасательная операция была признана одной из самых успешных в морской истории по количеству спасенных людей. Я уверен, что это произошло во многом благодаря решительным действиям капитана корабля.

Один из героев кинофильма «Уолл-стрит: Деньги не спят» (Wall Street: Money Never Sleeps) так отвечал на вопрос о том, в порядке ли он: «Плохой день – я в порядке, хороший день – я в порядке. Какая разница? Зачем задавать глупые вопросы?» *«Великолепные» компании всегда обязаны быть в порядке.* Но в действительности все далеко не так, как на самом деле¹⁵⁶.

Сергей Петров, основатель компании «Рольф», крупнейшего дилера по поставке импортных автомобилей в Россию, в разгар кризиса в августе 1998 года внедрил сразу несколько технологий, позволивших оживить продажи. Это был лизинг автомобиля (в то время о самом лизинге немногие-то слышали, не говоря уж о его применении), обмен старой машины на новую, увеличение срока гарантии в три раза – до трех лет. Каждый из этих шагов по отдельности довольно рискованный, а тут все три сразу. Причем увеличение гарантийного срока компания осуществляла за счет собственных издержек.

Кризис 2008 года основатель сети магазинов бытовой техники «Эльдорадо» Игорь Яковлев и генеральный директор сети Каха Кобахидзе встретили во всеоружии. За счет пересмотра цепочек поставок им удалось сократить товарные запасы, снизить расходы на складирование, убрать лишнее звено в управленческой структуре. Одновременно было увеличено количество продавцов в магазинах, непосредственно работающих с покупателями. Изменилась и система материальной мотивации продавцов. Теперь премиальная составляющая стала доми-

¹⁵⁶ Высказывание принадлежит польскому сатирику Ежи Лецу.

нирующей. Поменялся и подход к самим магазинам: закрывая небольшие по площади торговые точки, компания «Эльдорадо» начала открывать супермаркеты большего размера.

Сегодняшние нелегкие времена требуют уже новых подходов. Теперь уже бывший генеральный директор «Эльдорадо» Ондржей Фридрих поведал в интервью интернет-изданию Lenta.ru, что, несмотря на кризис, рыночная доля компании увеличилась в 2015 году до 9 %. Дело в том, что многие покупатели обратились к интернет-магазинам, где товары дешевле¹⁵⁷.

Компания «Эльдорадо» сделала ставку на этот рыночный сегмент и не прогадала. В 2015 году на долю сегмента электронной торговли в «Эльдорадо» пришлось уже 15 % от всего оборота. Сумма онлайн-продаж составила 17 млн рублей. «В результате мы увеличили свою долю рынка в этой сфере. Трафик на наш сайт вырос. А сопоставимые продажи в онлайн-направлении повысились на 17 %», – комментировал Фридрих. Этот результат был бы невозможен без программы лояльности и хорошего сервиса интернет-магазина «Эльдорадо», ставшего лидером по популярности среди конкурентов.

Генеральный директор «Эльдорадо» Ондржей Фридрих ушел со своего поста в апреле 2016 года, но за два года, что он руководил компанией, ее продажи выросли, число магазинов увеличилось на 42 (416 в 2015 году против 374 в 2013-м), и 2015 год стал годом рекордной экспансии сети по всей Российской Федерации¹⁵⁸.

Похожей стратегии придерживается немало других успешных компаний. Главным направлением для Майкла Корбата, CEO Citibank, одной из крупнейших финансовых корпораций в мире, тоже являются новые технологии. Его стратегию можно кратко выразить так: меньше людей – больше интернета. Закрывая слабо востребованные отделения с персоналом, Citi открывает точки поменьше, но с банкоматами. Группа под руководством Корбата серьезно инвестирует в цифровые технологии.

Если в 2010 году расходы на «цифру» были 10 млрд долларов, то в 2015-м уже 15 млрд. Такой подход сразу позволил банку стать ближе к потребителю. Корбат прокомментировал начало новой цифровой эпохи, в которую вступила его компания:

«Если вы посмотрите на историю Citi, то увидите, что корпорация была ориентирована на продукты: Citi Ипотека, Citi Авто, Citi то, Citi это. Сейчас же она более ориентирована на клиента. Онлайн дал нам возможность посмотреть на потребителя целостно, теперь мы можем увидеть финансовую сторону его жизни полностью. Мы можем обслуживать его лучше, можем помочь ему принять наиболее оптимальное решение, мы более сфокусированы на его потребностях. И это находит у клиентов отклик».

Корбат, собственно, подвел своим высказыванием итоги антикризисной стратегии, которая реализовывалась банком на протяжении определенного времени. Несколько лет назад ставка была сделана на изменения в четырех ключевых факторах: в управлении, корпоративной культуре, системе контроля и технологиях. Помимо достижений в технологиях, банк ввел конкретные показатели эффективности для оценки каждого специалиста и инвестировал в информационные системы, чтобы иметь возможность наглядно видеть, как протекает тот или иной процесс. Показатели этих метрик Корбат ежеквартально использует для обсуждения с ключевыми менеджерами. Пересмотр этических норм, утверждение глобальных стандартов

¹⁵⁷ По данным маркетинговой компании GfK, за 10 месяцев 2015 года онлайн-продажи товаров повседневного спроса в России выросли на 54 % по сравнению с тем же периодом 2014 года, а бытовой техники – на 13 %.

¹⁵⁸ Часто за двумя сторонами-конкурентами может стоять более влиятельная третья сторона, которая сначала скупает первого конкурента, затем второго и уже тогда создает объединенную компанию. В час, когда я пишу эти строки, группа «БИН», недавно ставшая владельцем компании «Техносила», проводит активные действия по покупке ее конкурента «Эльдорадо». Поэтому не забывайте про конкурентов! Кризис – это время как для ваших активных действий, так и действий конкурентов.

поведения и внедрение новой системы оценки рисков обеспечили нововведениям завершённый и целостный характер. Достижения Корбата впечатляют даже признанных корифеев банковского бизнеса. Вот высказывание Германа Грефа на «Встрече лидеров» по итогам посещения Кремниевой долины в апреле 2016 года:

«В Citigroup нас поразило то, что Citigroup раньше нас пошел в "эджайл". Citibank, который был в шаге от банкротства в 2008 году. И то, что называется – за одного битого двух небитых дают, – они, конечно, быстрее, чем остальные американские банки, ушли в эту историю. Хочу сказать, что у них новый CEO, Майкл Корбат, очень продвинутый человек, очень вдумчивый и детальный».

И как же выработать необходимую гибкость перед лицом очередного кризиса? Тут, на мой взгляд, рецепт и сложен, и прост одновременно – работай над собой в поте лица, не бойся сделать шаг навстречу новой возможности и мысли ясно!

Наибольшие шансы на выживание в условиях кризиса компаниям предоставляет «адаптивная» стратегия, или «эджайл-подход». Он работает существенно хуже, если условия стабильны. Быть адаптивным в спокойных условиях слишком расточительно. Но он необходим, когда среда непредсказуемо меняется и внешние условия не поддаются прогнозированию. Поскольку мы живем в гораздо более неопределенной среде, то ставка на адаптивность компании в условиях кризиса – часто единственно верный подход.

«Эджайл» – это не методология, это набор ценностей, или, если хотите, – мировоззрение. В основе его лежит ряд принципов. Например, наивысшим приоритетом является удовлетворение потребностей клиента, когда продукцию или услугу следует выпускать как можно чаще. Из-за того что технологические изменения протекают все ускоряющимися темпами, меняются даже такие понятия, как профессионализм и компетентность. Сегодня профессионал уже не тот, кто имеет много хороших навыков и богатый опыт, а тот, кто умеет быстро собрать у себя новые навыки и «закачать в себя» новый опыт. «Эджайл-подход» требует, чтобы в команде были люди, которые способны быстро учиться, а не только те, которые много знают и умеют.

Топ-менеджеру Алану Малалли, ставшему легендой американского бизнеса, поскольку он спас от банкротства автопроизводителя Ford, тоже пришлось действовать в мировых масштабах, как и Корбату. На своей должности генерального директора Малалли блестяще сделал то, что должен был сделать CEO в кризисное для Ford время. Он возглавлял Ford с 2006 по 2014 год в качестве ее президента и генерального директора.

До 2006 года он работал лишь в одной корпорации, куда пришел на должность инженера в далеком 1969 году, – Boeing. Малалли – дипломированный авиационный инженер, выпускник знаменитого Массачусетского технологического института, провел в Boeing 37 лет, где буквально приложил руку ко всем самолетам компании от 727 до 777 серии. Он прошел путь от конструктора до члена правления корпорации.

Малалли возглавил Ford Motor Company, когда ее убыток составил 17 млрд долларов. Корпорацию раздирали противоречия и войны менеджеров в стиле «все против всех». Чтобы спасти компанию от банкротства, вначале ему необходимо было действовать очень быстро.

Малалли объединил всех подчиненных в одну команду, предложив концепцию One Ford («Единый Форд»). Слоган напоминал девиз, который используют национальные сборные на чемпионатах по футболу. Что-то вроде «One team, one dream». Его амбициозный план предусматривал продажу всех европейских и азиатских брендов, принадлежавших Ford. Затем – оптимизацию производственных мощностей, масштабные инвестиции в разработку новых автомобилей. Ford с этого момента должен был строиться на глобальных платформах.

Для осуществления своего плана Малалли занял сразу... 23 млрд долларов. Компания оказалась единственной из Большой тройки (GM, Ford, Chrysler), кто не стал просить помощи у федерального правительства США. Сам Алан Малалли объяснил этот факт очень просто:

«У нас был стоящий бизнес-план по выходу из кризиса и банки дали нам денег, а у конкурентов такого плана не было и им ничего не оставалось, как "клянчить" у правительства».

До прихода нового генерального директора Ford был одним из крупнейших автопроизводителей в мире с очень большим портфелем брендов. Малалли сразу же начал продавать эти бренды. Вот как он сам описывал свое решение:

«Я сразу решил продавать все. Во время кризиса надо было сделать Ford Motor Company проще, а 85 % бизнеса обеспечивал бренд Ford. Конечно, можно было бы продать Ford и оставить прочие бренды, но мы выбрали другой путь. В отношении остальных брендов мы приняли решение поддерживать их развитие, инвестировать в них, но одновременно искать для них достойных покупателей. Да, нужно было просить за них достойную цену, но в то же время и действовать быстро, так как нам надо было сконцентрироваться на бренде Ford».

Прибыльную компанию Volvo Малалли продал за 1,8 млрд долларов, при том что Ford заплатил за нее в 1999 году 6,5 млрд. Малалли посчитал, что это была хорошая цена. Ни один из менеджеров, долго работающих в автомобильной отрасли, никогда бы не сделал ничего подобного. Но для Малалли Volvo не вписывалась в стратегию, поэтому с активом расстались без сожаления. Такие нестандартные шаги и позволили Ford не только остаться на плаву, но и выбиться в лидеры.

До прихода нового генерального директора Ford Motor Company продавала 97 моделей автомобилей, на ее 108 заводах трудилось около 300 000 человек. В результате реализации плана «Единый Форд» число работников сократилось до 178 000, количество заводов – до 80, но их загрузка выросла до 85 %.

Европейские активы компании были проданы, бренд Mercury был закрыт, а Ford сосредоточился на выпуске 20–25 моделей машин. Но сами автомобили при этом стали глобальными. Старый Focus строился на трех разных платформах для трех регионов мира – Америки, Европы и Азии. Новый Ford Focus строится на единой платформе. Реализация плана «Единый Форд» позволила производить абсолютно идентичный автомобиль для покупателей в Лос-Анджелесе, Пекине и Москве.

Одновременно была поставлена задача повышения качества автомобилей. Лучше значит проще. Так решил Малалли. До него полноразмерный внедорожник Ford насчитывал 76 000 конфигураций, а он добился сокращения до 1500 вариантов¹⁵⁹.

Число платформ автомобилей Ford сократилось с 27 до 14. Унифицированные автомобили принесли Ford больше прибыли, поскольку их себестоимость была на 20 % ниже, чем раньше.

Малалли ввел еженедельные совещания со всеми ключевыми подчиненными, в ходе которых отслеживал прогресс каждого подразделения по достижению поставленной цели. Работал принцип светофора. Все процессы маркировались тремя цветами: зеленый говорил о том, что дела идут хорошо, желтый – о том, что здесь есть проблемы, и, наконец, красный сигнализировал о серьезных трудностях. Как только «загорался» красный, причастные менеджеры собирали рабочие группы и специальные совещания, чтобы детально разобраться в причинах и найти решения для исправления ситуации.

¹⁵⁹ По данным журнала СЮ.

Правильные вещи не дали бы ожидаемого результата, если бы Алан не поощрял обратную связь. Он просил своих подчиненных откровенно обсуждать имеющиеся проблемы и перспективные идеи. Он сам часто прислушивался к ним. Такая тактика разительно отличалась от стиля управления прежнего руководства, которое привело одного из титанов американского бизнеса на грань банкротства.

Чтобы превратить ранее разделенный на регионы Ford в единую компанию, Малалли перестроил весь IT-департамент Ford и поднял его престиж. При нем впервые в истории автомобильной компании директор ее информационного подразделения вошел в совет директоров Ford и начал подчиняться непосредственно гендиректору.

Попытки собрать Ford в единую структуру предпринимались и раньше. Задолго до прихода Малалли в 1995 году тогдашний генеральный директор Ford Motor Company Алекс Тротман объявил о плане интеграции. Но единственной общей деталью европейской и американской версий того «единого» Ford Mondeo был прикуриватель¹⁶⁰.

Заслуга Малалли была в том, что он не только разработал взвешенный план улучшения работы компании, но и смог настоять на его выполнении. Алан Малалли вывел Ford на прибыльный уровень¹⁶¹ и спокойно покинул компанию, войдя в историю и учебники по менеджменту в качестве одного из самых успешных лидеров.

Он заставил Ford изменяться и двигаться по пути непрерывных улучшений. Выйдя из очередного кризиса победителем, компания обрела внутреннюю уверенность. Она научилась выигрывать даже в жестких условиях. При Малалли Ford снова стал великим.

¹⁶⁰ По мнению экспертов журнала Car.

¹⁶¹ Уже за первое полугодие 2010 года чистая прибыль компании достигла 4,7 млрд долларов.

Как побеждать в кризис?

Миру интересно, не с какими штормами вы столкнулись, а привели ли вы корабль в порт!

Уильям Макфи, американский писатель

Эта глава – мой манифест. Кризис – это хорошо. Главная задача современного менеджмента – умение управлять изменениями внутри компании в условиях постоянных перемен в окружающей ее среде. Кризис – это время ваших самых громких побед и самых решительных действий. Кризисы были и будут. Уверен, что такие понятия, как выживаемость и готовность к кризису, скоро выйдут из «серой» зоны, где их пока не замечают теоретики менеджмента, и станут одними из основных для оценки перспектив любой компаний. В нашей стране – особенно, поскольку наилучшие достижения и успехи в бизнесе мы совершаем несмотря на что-то и всегда вопреки чему-то.

Лидер должен мотивировать себя и команду на длительную работу под давлением обстоятельств, быть способен быстро принимать нестандартные решения в условиях неопределенности. Грубой ошибкой будет оставить на волю судьбы и случая подготовку своей команды к действиям в кризисных ситуациях.

«Лучшие члены команды испытывают сильнейшее давление, однако тренеры, управляющие, учителя и прочие руководители во многих случаях оставляют их в одиночестве. Это серьезная ошибка» (П. Бронсон, Э. Мерример).

Подготовка компаний и лидеров к выживанию должна проводиться заблаговременно. Приоритет должен быть отдан приобретению необходимых навыков, позволяющих выиграть в борьбе, и методам спасения вашего бизнеса. Психологически настроиться на это очень непросто. Собственная психологическая устойчивость должна опираться на правильное окружение. Нужно развивать сеть контактов, которые позволят быстро усилить вашу команду. Время – фактор критический.

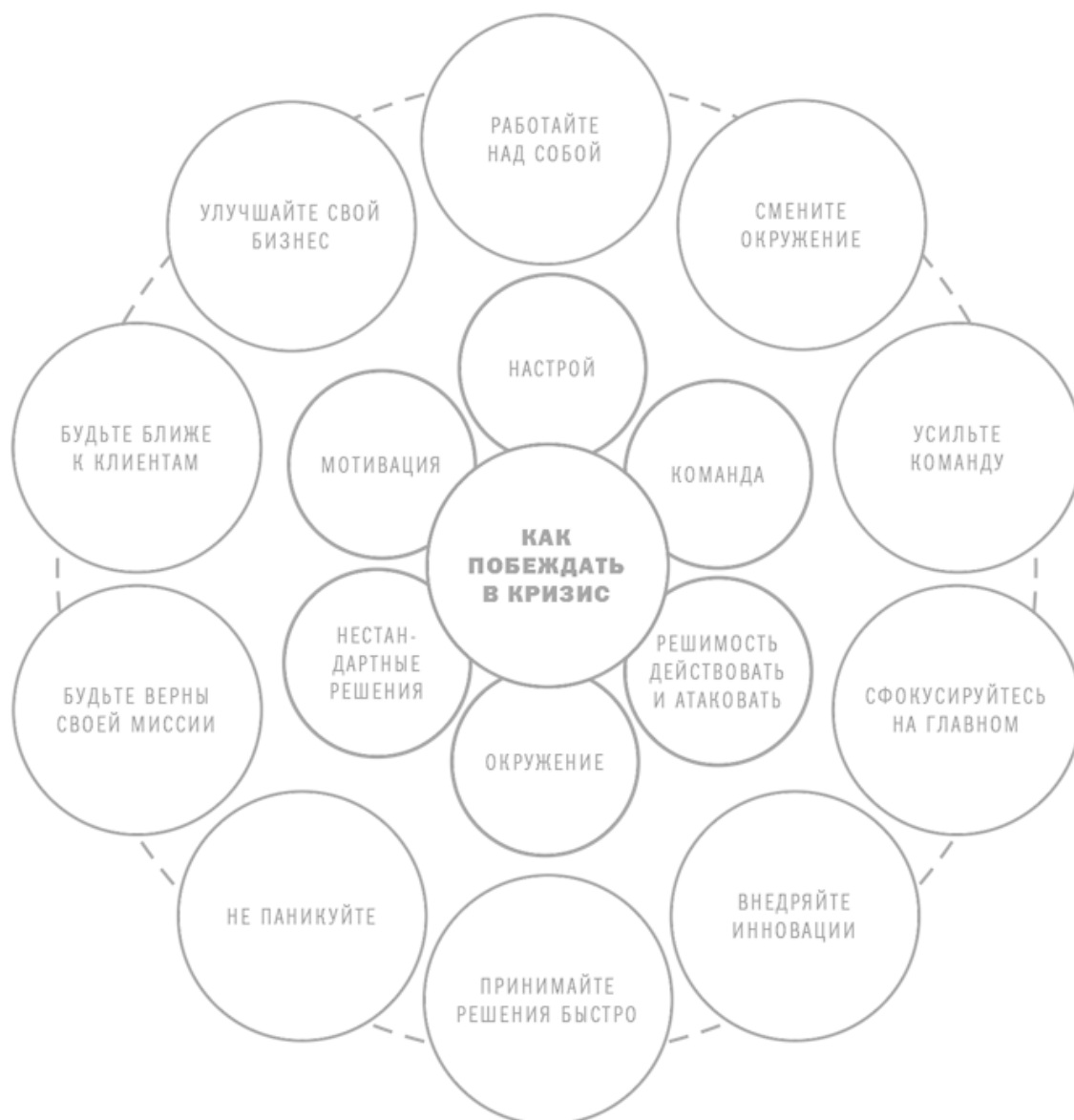


РИСУНОК 10. Навыки и действия для победы в кризис

Одних лидерских навыков недостаточно. Навыки должны воплотиться в действия всей команды. Нужно помнить, что успех не падает с неба и компания не может отправиться на дно просто так, только из-за самого факта разразившегося кризиса. Конкретную опасность для нее несет подводная, невидимая часть кризиса-айсберга. Конфликт акционеров может привести к изнурительной войне за компанию. Поэтому умейте и учитесь быстро договариваться. «Тлеющие» проблемы компании могут стать топливом для возгорания на борту, и тогда в пик кризиса придется бороться еще и с «пожарными проблемами». Желания и противоречивые планы различных влиятельных групп, под давлением которых работаете вы и ваша команда, могут сбить компанию с курса и привести к гонке за ложной целью, не связанной с миссией компании. Несогласованность действий среди команды представляет существенный риск для компании, поскольку люди по-разному воспринимают события и по-разному действуют в новых для себя условиях. Тренируйте людей в игре. Добивайтесь от них игры на победу, а не игры, чтобы не проиграть. Кризис – это всегда сигнал для активизации действий со стороны конкурентов. Все

это создает серьезное психологическое давление на лидера, который может совершить ошибку, несвойственную ему в спокойное время.

Страх можно преодолеть только действием. Сильному давлению можно противопоставить только работу над собой. Смените окружение, усильте команду для выработки нестандартных решений. Сфокусируйтесь на своих стратегических продуктах и услугах. Отбросьте лишнее. Избегайте потерь ликвидности. Используйте «финансовые переборки». Концентрируйте ресурсы компании в одних руках для стимулирования инноваций. Они помогут компании быстро вырасти. Нужно желать и верить в них. Тогда эта уверенность будет передаваться от лидера компании к его подчиненным. Ричард Брэнсон однажды произнес:

«Если ваш бизнес предлагает что-то инновационное, прежде всего нужно сделать так, чтобы ваши люди и клиенты думали, что вы всегда правы».

Развивайте свои навыки в любимой игре, чтобы принимать решения без колебаний. Время потребует от вас быстрых и решительных действий. Не поддавайтесь панике, даже если все вокруг складывается не в вашу пользу и все уверены в грядущей катастрофе. Паника – это верный путь сбиться с курса и потерять контроль над ситуацией. В тяжелые моменты будьте верны своей миссии. Ее предназначение как раз и состоит в том, чтобы служить вам путеводной звездой, когда корабль окружает мрак.

Будьте ближе к клиентам, ваши инвестиции во взаимоотношения окупятся стократ, стоит только рынку продемонстрировать первые признаки роста. Улучшайте свой бизнес. Кризис – это время для воплощения ваших продуманных решений. Но реализовать их могут только ваши лучшие люди. Дело не в их числе и занимаемых ими формальных позициях, а в их способности и желании стать частью вашей команды, зная, что предстоит шторм. Так выигрывают в кризисные времена. Это и есть путь победителя.

Заключение

«Анти-Титаник» все же прибыл в порт назначения, раз вы оказались на этой странице. Я надеюсь, что среди читателей не оказалось потерь. Я старался быть ненавязчивым в своих советах, избегать нравоучений и сфокусироваться на главном – на примерах из мира бизнеса, в качестве основной сюжетной линии используя перипетии хорошо известной вам истории «Титаника».

Известный боксер Костя Цзю как-то сказал мне, что любая трудность в этой жизни – не просто так, она для чего-то. Историю легендарного корабля, о которой многие из нас что-то читали, еще больше смотрели и абсолютно все слышали, я намеренно рассказал с поучительными подробностями. Проблемы, возникающие у наших организаций, и проблемы, возникшие на борту легендарного корабля, очень схожи. Версии гибели «Титаника» тоже содержат немало поучительного для бизнесменов.

Уверен, что если когда-нибудь будет проведено обширное исследование того, как именно успешные лидеры принимают решения в кризисных ситуациях, то выяснится, что они «кадр за кадром» прокручивают в голове негативные и позитивные сценарии, чтобы заранее отыскать верные решения. Если «увиденное» устроит их, то конкретно эти шаги и будут претворены в жизнь во время очередного кризиса.

Главная цель, которую я ставил перед собой в этой книге, проста. Обретайте навыки, позволяющие предвидеть опасную ситуацию, заранее. Ищите хорошие советы о том, как действовать в условиях кризиса и цейтнота. И если в вашей жизни возникнет нештатная ситуация, то в этот момент ваши действия ничем не будут отличаться от обычной практики. Вы сделаете свою работу быстро и профессионально, поскольку уже будете к ней готовы!

Процесс создания этой книги стал для меня одним из сильных впечатлений в моей жизни. Я искренне хочу пожелать вам успеха, если вы будете принимать важнейшие решения для своей компании. Надеюсь на то, что в сложной ситуации книга окажется для вас особенно полезной. Убежден, что несколько потраченных на чтение часов не только улучшат перспективы вашей организации, но и помогут вам достигнуть новых вершин!

Благодарности

Три года заняло у меня написание этой книги. Я пишу эти заключительные строки с радостью, что книга увидит свет, хотя и сожалею, так как она стала частью моей жизни.

Я благодарен за поддержку моей жене Евгении и сыновьям Арсению и Глебу, которые придавали мне скорости своими простыми вопросами: «Ты вообще закончишь свой "Анти-Титаник"? Ты же в прошлом году хотел его издать».

Спасибо Алексею Трошину, Владимиру Лупенко, Алексею Марею, Александру Филатову, Олегу Волкошу, Аркадию Пекаревскому за то, что верили, что все получится.

Всем, кто выделил время для интервью. Особенно Виталию Несису за интересный разговор во время ужина в Санкт-Петербурге.

Вадиму Махову, Константину Бельдюшкину и Сергею Иванову – за обратную связь по черновику книги.

Рубену Варданяну – за глубокое предисловие.

Михаилу Фридману, Дмитрию Гришину, Юлиане Слащевой, Дмитрию Конову, Николаю Подгузову – за отзывы на книгу.

Моим партнерам из Spencer Stuart Антону Стороженко и Маргарите Кошман и всем коллегам из российского офиса.

Моему партнеру и помощнику Анне Ланцовой.

Александр Кравцову, который через свои менторские таланты помогал мне с приоритетами.

Яне Агаруновой – за знакомство с Ольгой Соломатиной, коучем по написанию книг. Самой Ольге – за непрерывные поощрение и рекомендации.

Илье Долгопольскому и команде издательства «Альпина».

Александру Кирьянову, который плечом к плечу работал со мной на предфинальном этапе, помогая находить подходящие примеры и вставлять их в нужный контекст.

Лане Басаргиной, которая так умело дирижировала процессом расстановки точек на "i" при публикации книги.

Александре Голубевой, Анастасии Обжориной, Сергею Карсляну и команде Paper Planes.

Егору и Виктории Ходасевич и их сотрудникам.

И каждому читателю – за его инвестицию в саморазвитие, сделанную через приобретение данной книги.

Спасибо!

Список иллюстраций

- Рисунок 1. Как лидеры могут воспринимать знакомую и незнакомую информацию
- Рисунок 2. Разновидности кризисов, рассматриваемых в этой книге
- Рисунок 3. Поле для переговорной игры
- Рисунок 4. Что отличает лидеров, выигрывающих в кризис
- Рисунок 5. Действия, позволяющие выигрывать в кризис
- Рисунок 6. Как сфокусированность на главном сделала Apple победителем
- Рисунок 7. Что привело к катастрофе шаттла «Колумбия»
- Рисунок 8. Противостояние Netflix и Blockbuster
- Рисунок 9. Как стать совершенной компанией для клиента
- Рисунок 10. Навыки и действия для победы в кризис

Список таблиц

Таблица 1. Глобальные риски, по мнению экспертов World Economic Forum

Таблица 2. Полупроводниковая промышленность, 1955–2016 годы

Таблица 3. Данные по количеству погибших и спасенных на «Титанике»

Таблица 4. Краткая выдержка из таблицы с данными с сайта [kaggle.com](https://www.kaggle.com)

Список литературы

1. Barton D., Newell R., Wilson G. *Dangerous Markets: Managing in Financial Crises*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
2. Black J. Stewart, Gregersen Hal B. *It Starts with One. Changing Individuals Changes Organizations*. Wharton School Publishing, 2008.
3. Bort J. *John Sculley: Steve Jobs 'was never fired' from Apple*, 21.05.2015. URL: <http://www.businessinsider.com/john-sculley-steve-jobs-was-never-fired-from-apple-2015-5>
4. Branson R.S. *Like a Virgin. Secrets they won't teach You at Business School*. Virgin Books, 2012.
5. Charan R. *The attacker's advantage: turning uncertainty into breakthrough opportunities*. PublicAffairs, 2015.
6. *Crash of a titan: The inside story of the fall of Lehman Brothers*. URL: <http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/crash-of-a-titan-the-inside-story-of-the-fall-of-lehman-brothers-1782714.html>
7. Curcio V. *Chrysler: The Life and Times of an Automotive Genius*.
8. *Daniel Vasella Biography*. URL: <http://www.notablebiographies.com/>
9. de Janas S., Peiperl M. *CEO's also need Mentors!* Harvard Business Review, April 2015, pp.100–103.
10. Dunbar N. *Inventing Money: The Story of Long Term Capital Management and the Legends Behind It*. John Wiley & Sons, 2000.
11. Dunn J. *Arthur Rock directed Apple; Toni Rembe directed AT&T; both launched corporate ethics center at Stanford. Couple helped guide technology giants*. San Francisco Business Times.
12. Fornell C. *The Satisfied Customer, Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*. Palgrave Macmillan, 2007.
13. George B. *Seven Lessons for Leading in Crisis*. Jossey-Bass, 2009.
14. Gittel J. H. *The Southwest Airlines Way, Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. McGraw-Hill, 2003.
15. Goldman D. *Apple CEO who fired Steve Jobs: 'I wish I had hired him back'*. URL: <http://money.cnn.com/2015/02/06/technology/john-sculley/>
16. Hayward M. *Ego Check: Why Executive Hubris is Wrecking Companies and Careers and How to Avoid the Trap*. Kaplan Business, 2007.
17. *Hundreth Monkey Effect*. URL: en.wikipedia.org/wiki/Hundredth_Monkey
18. Hyde C.K. *Riding the Roller Coaster: A History of the Chrysler Corporation*.
19. Inghilleri L., Solomon M. *Exceptional Service, Exceptional Profit, The Secrets of Building a Five-Star Customer Service Organization*. AMACOM, 2010.
20. Isaacson W. *Steve Jobs*. Simon & Schuster, 2011.
21. Kirkland R. *Leading in the 21st century: An interview with Daniel Vasella*. McKinsey Publications, September, 2012.
22. Kirkland R. *How Dow reinvented itself, CEO Andrew N. Liveris discusses his company's evolution and how engaging the customer chain and embracing technology drives growth and innovation*. McKinsey Publications, 2015.
23. Kneale K. *Stress Management For The CEO*. Forbes, 17.04.2009.
24. Lane R. *John Sculley Just Gave His Most Detailed Account Ever Of How Steve Jobs Got Fired From Apple*. URL: <http://www.forbes.com/sites/randalllane/2013/09/09/john-sculley-just-gave-his-most-detailed-account-ever-of-how-steve-jobs-got-fired-from-apple/>
25. Lowenstein R. *When the Genius Failed: The Rise and Fall of Long Term Capital Management*. Random House, 2000.

26. Menkes J. *Better Under Pressure. How Great Leaders Bring Out the Best in Themselves and Others*. Harvard Business Review Press, 2011.
27. Perold A. *Long Term Capital Management LP*. Harvard Business School, 1999.
28. Reingold J. *The 10 Lives of George Stalk*. URL: <https://www.fastcompany.com/52257/10-lives-george-stalk>
29. Rhodes D., Stelter D. *Green Shoots, False Positives, and What Companies Can Learn from the Great Depression*, by David Rhodes and Daniel Stelter. BCG White Paper, 12.06.2009.
30. Schmidt E., Rosenberg J. *How Google Works*. Grand Central Publishing, 2014.
31. Stalk G., Lachenauer R. *Hardball: Are You Playing to Play or Playing to Win*. Harvard Business Review Press, 2004.
32. Stulz R.M. *Hedge funds: Past, present and future*. Journal of Economic Perspectives, 2007, pp. 175–194.
33. *The Death of Lehman Brothers*. 15, URL: <http://www.ibtimes.com/death-lehman-brothers-what-went-wrong-who-paid-price-who-remained-uncathed-through-eyes-former-vice>
34. Thompson M. *Four survivor CEOs since Nasdaq last hit 5,000*. URL: <http://www.cnbc.com/2015/02/25/four-survivor-ceos-since-nasdaq-last-hit-5000.html>
35. What killed Lehman? URL: http://money.cnn.com/2010/03/12/news/companies/lehman_examiner/
36. *Where was the Lehman's Board?* URL: <http://blogs.wsj.com/deals/2008/09/15/where-was-lehmans-board/>
37. Айзексон У. *Стив Джобс*. М.: Астрель, 2011.
38. Александр Мечетин о суперпремиальной водке. URL: <http://pbwm.ru/articles/aleksandr-mechetin-o-superpremiальной-vodke>
39. Аллен Д. *Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
40. Березинец И.В., Ильина Ю.Б., Черкасская А.Д. *Структура совета директоров и финансовая результативность российских открытых акционерных обществ*. Вестник Санкт-Петербургского университета, серия «Менеджмент», февраль 2013.
41. Бернхем Т. *Детали взлета и падения LTCM*. URL: <http://www.cfin.ru/anticrisis/companies/cases/lbcm.shtml>
42. Бехар Г. *Дело не в кофе*. М.: Альпина Паблишер, 2016.
43. Блог компании ИТ Инвест. *Неустовые быки: как Wall Street попала в зависимость от «скоростных» торгов*. URL: <https://habrahabr.ru/company/itinvest/blog/201062/>
44. Боссида Л., Чаран Р. *Исполнение. Система достижения целей*. М.: Альпина Паблишер, 2016.
45. Бронсон П., Мерримен Э. *Царь горы. Пробивной характер и психология конкуренции*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
46. Брэнсон Р. *Обнаженный бизнес*. М.: Эксмо, 2009.
47. Брэнсон Р. *Достичь небес: Аэронавты, люди-птицы и космические старты*. М.: Альпина нон-фикшн, 2013.
48. Брэнсон Р. *К черту все! Берись и делай!* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
49. Бэрн А., Армстронг М. *Управление результативностью. Система оценки результатов в действии*. М.: Альпина Паблишер, 2013.
50. Вэнс Э., Маск И. *Tesla, SpaceX и дорога в будущее*. М.: Олимп-Бизнес, 2015.
51. Гардинер Р., Ван Дер Ват Д. *Загадка «Титаника»*. М.: Вече, 1998.
52. *Герман Греф: конкуренция дошла до такой степени, что если мы утром проснулись с новой идеей, то в обед, когда мы встретились, чтобы это обсудить, – китайцы ее уже производят*. URL: http://json.tv/ict_news_read/german_gref-sberbank_rossii-vstrecha_liderov-20160421024643

53. *Годовой отчет ОАО «ГМК "Норильский никель" за 2014 год.* URL: http://www.nornik.ru/assets/files/GO_2014_Norilskij-nikel_Light.pdf
54. Голдсмит М. *Прыгни выше головы! 20 привычек от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха.* М.: Олимп-Бизнес, 2015.
55. Джумайло А. *Как Олег Дерипаска и Владимир Потанин делили «Норникель».* URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1481039>
56. Диксит А., Нейлбафф Б. *Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни.* М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015.
57. Дмитрий Зимин, основатель «ВымпелКома»: *Я надеялся, что Медведев будет бороться.* URL: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2011/11/18/46844-dmitriy-zimin-osnovatel-171-vympelkoma-187-ya-nadeyalsya-cto-medvedev-budet-borotsya>
58. Дорофеев В., Костылева Т. *Принцип Абрамовича. Талант делать деньги.* М.: Эксмо, 2009.
59. *Пять бизнесменов – о том, как воспитывать детей.* URL: <http://www.forbes.ru/stil-zhizni/deti/74537-pyat-biznesmenov-o-tom-kak-vozpityvat-detei>
60. Игуменов В., Малкова И. *Как Роман Абрамович стал гарантом мира в «Норильском никеле».* URL: <http://www.forbes.ru/milliardery/234063-kak-roman-abramovich-stal-garantom-mira-v-norilskom-nikele>
61. *История конфликта Михаила Прохорова и Владимира Потанина. Справка.* URL: <https://ria.ru/society/20090120/159696002.html>
62. Кампфнер Д. *Богачи. Фараоны, Магнаты, шейхи, олигархи.* М.: АСТ: Corpus, 2016.
63. *Катастрофа Boeing 737 в Перми.* URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Катастрофа_Boeing_737_в_Перми
64. Келлер С., Прайс К. *Больше, чем эффективность.* М.: Альпина Паблишер, 2014.
65. Колвин Д. *У всех спад, у вас – подъем. Как использовать возможности, предоставленные кризисом.* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
66. Коллинз Д. *От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
67. Коллинз Д., Хансен М. *Великие по собственному выбору.* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
68. Креймс Д. *Четыре правила лидерства Джека Уэла.* М.: Поколение, 2007.
69. Кэтмелл Э., Уоллес Э. *Креативная компания. Как управлять командой творческих людей.* М.: Альпина Паблишер, 2015.
70. Лапшин А., Левинский А. *Норильский ковчег: как Владимир Потанин стал богатым человеком России.* URL: <http://www.forbes.ru/milliardery/286777-norilskii-kovcheg-kak-vladimir-potantin-stal-bogateishim-chelovekom-rossii>
71. Лашински А. *Внутри Apple. Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира.* М.: Колибри, 2012.
72. Ледерман Г. *Вовлекай! Как создать успешную команду и завоевать постоянных клиентов.* М.: Эксмо, 2015.
73. Льюис Р. *Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей.* М.: Альпина Паблишер, 2013.
74. Маундерс Р. *Бизнес путь: Amazon.com. Секреты самого успешного в мире сетевого бизнеса.* Business Week.
75. Махов В. *Штурмовик или визионер: какой руководитель нужен компании.* URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/korporativnoe-upravlenie/p18229/>
76. Михаил Фридман: *Я наслаждаюсь тем, чем я занимаюсь.* URL: <https://snob.ru/selected/entry/99294>
77. Муромов И.А. *Сто великих кораблекрушений.* М.: Вече, 2015.

78. Рождественская Я. *Бывший глава Zurich Insurance покончил с собой*. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/3000716>
79. Румельт Р. *Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
80. *Сайт Гарта Фризена*. URL: <http://garthfriesen.tumblr.com>
81. *Сергей Кириенко в программе «Познер»*. URL: <http://pozneronline.ru/2011/03/5197/>
82. Спир С. *Догнать зайца. Как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь*. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2010.
83. Стюарт-Котце Р. *Результативность. Секреты эффективного поведения*. М.: Альпина Паблишер, 2012.
84. Талев Н.Н. *Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости*. М.: Колибри, 2015.
85. Талев Н.Н. *Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса*. М.: Азбука-Аттикус, 2016.
86. Ташмен М., О'Рэйли Ш Ч. *Победить с помощью инноваций*. М.: Альпина Паблишер, 2013.
87. Тиль П., Мастерс Б. *От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее*. М.: Альпина Паблишер, 2016.
88. Уитмор Д. *Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом*. М.: Альпина Паблишер, 2015.
89. Фаррелл Г. *Крах Титанов. История о жадности и гордыне, о крушении Merrill Lynch и о том, как Bank of America едва избежал банкротства*. М.: Альпина Паблишер, 2012.
90. Фливиборг Б., Брузелис Н., Ротенгаттер В. *Мегапроекты. История недостроев, перерасходов и прочих рисков строительства*. М.: Альпина Паблишер, 2013.
91. Фридман С., Джурек С. *Ешь правильно, беги быстро. Правила жизни сверхмарафонца*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
92. Хоффман Р., Касноча Б. *Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины*. М.: Альпина Паблишер, 2016.
93. Чиксентмихайи М. *Поток*. М.: Альпина нон-фикшн, 2015.
94. Шеффи Й. *Жизнестойкое предприятие. Как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество*. М.: Альпина Паблишер, 2016.
95. Шмидт Э., Розенберг Д. *Как работает Google*. М.: Эксмо, 2015.
96. Шульц Г., Йенг Д. *Как чашка за чашкой строилась компания Starbucks*. М.: Альпина Паблишер, 2012.
97. Шуровьески Д. *Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум формирует бизнес, экономику, общество и государство*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
98. Эдмондсон Э. *Взаимодействие в команде*. М.: Эксмо, 2016.
99. Эллиот Д. *Стив Джобс. Уроки лидерства*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
100. *Эльдорадо рассказала об успехах в кризис*. URL: <http://oborot.ru/news/17445/24>
101. *Энциклопедия «Титаника»*. URL: <https://www.encyclopedia-titanica.org>
102. *Ян Поултер завоевал чемпионский титул в Китае*. URL: <http://golfmir.ru/news/2506-yan-poulter-zavoeval-chempionskiy-titul-v-kitae/>
103. *Unilever продолжает провоцировать Nestle*. URL: <http://www.sostav.ru/news/2012/01/11/cod1/>