

# Содержание

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Американские горки ..... | 7 |
|--------------------------|---|

## **ЧАСТЬ I**

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| <b>01</b> Тучные двухтысячные .....             | 16 |
| 02 О руководителях .....                        | 20 |
| 03 О бизнес-кейсах .....                        | 29 |
| 04 Бизнес-кейс: история под шампанское .....    | 33 |
| 05 Бизнес-кейс: история одного увольнения ..... | 41 |

## **ЧАСТЬ II**

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>06</b> Don't look backwards ..... | 60  |
| 07 Десять принципов .....            | 66  |
| <b>08</b> Обрывки мыслей .....       | 79  |
| 09 Секреты мегабрендов .....         | 88  |
| 10 Поподробнее про Dell .....        | 96  |
| 11 Не благодаря, а вопреки .....     | 102 |

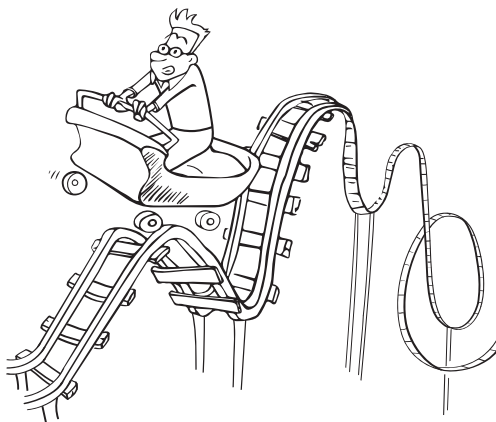
### **ЧАСТЬ III**

|           |                                           |     |
|-----------|-------------------------------------------|-----|
| <b>12</b> | Об ошибках и о том, как их избегать ..... | 110 |
| 13        | Вовлеченность .....                       | 118 |
| 14        | Лидер .....                               | 121 |
| 15        | Тонкая материя .....                      | 125 |
| 16        | Уважение к клиенту .....                  | 129 |
| 17        | Кадровый резерв .....                     | 134 |

### **ЧАСТЬ IV**

|           |                         |     |
|-----------|-------------------------|-----|
| <b>18</b> | Управление гневом ..... | 140 |
| 19        | When in Rome — 2 .....  | 143 |
| 20        | Спорт .....             | 147 |
| <b>21</b> | Кабинет .....           | 155 |
| 22        | Свобода! .....          | 160 |
|           | В заключение .....      | 165 |

# Американские горки



Сначала я думал назвать свою предыдущую книгу про период становления IT-бизнеса в России «Русские горки американского бизнеса». Название «Хард & софт»\* пришло несколько позже. Как известно, тот аттракцион, который у нас называется «американские горки», в Америке почему-то носит название «русские горки». Не знаю, почему так получилось. Может быть, потому, что кто-то из русских изобретателей его придумал и воплотил, как Голливуд, телевизор, вертолеты и многое другое. А может, потому, что такой казалась американцам жизнь в далекой непредсказуемой России: бешеные скорости, взлеты и падения, страх участников аттракциона, зашкаливающий уровень адреналина. Но эта дихотомия названий оказалась весьма символичной в 90-е годы прошлого века, когда наконец американский бизнес пришел в Россию и начали формироваться рынки в их современном, капиталистическом понимании. Правда, со своими, чисто российскими особенностями...

---

\* Щербаков Б. Хард & софт. Как создавался российский рынок информационных технологий. — М.: Альпина Паблишер, 2022.

С тем же успехом я мог бы поменять местами слова в названии, и выглядело бы тогда это все как «Американские горки русского бизнеса». Да, конечно, читай российского, ведь в России больше ста национальностей. Хотя американцы об этом даже не догадываются и всех чохом называют русскими. Смысл тот же — от перемены мест слагаемых, как известно, ни сумма, ни смысл не меняются. Книга получилась абсолютно биографической, без малейшей претензии на научность, на систематизацию исторического материала. Мне довелось получить свою дозу адреналина на тех «горках», как бы они ни назывались. Многие из нас тогда оказались в функции своеобразного реле, «переводчика» с одного понятийного языка на другой. Даже система мер и весов у нас разная, что же говорить о культурных кодах. Оказалось, что далеко не все «переводится» и стоимость билетов на тот аттракцион для всех разная. Мне повезло, и 90-е закончились для меня вполне удачно, без особых потерь. Увы, так повезло не всем. Все было. И победы были, и ошибки были, но разве бывает жизнь по прямой? Горки они и есть горки. Ну, или «хард & софт».

На рубеже тысячелетий жизнь поменялась, стала стабильнее, что ли. После краха доткомов в Америке — нас он миновал, ибо мы были слишком девственны в отношении проникновения интернета в бизнес, жили проще, если сравнивать с США того периода, — настало время экспонентного роста рынка IT. Горки продолжились, только движение рынка было исключительно вверх, в гору. В 2000-х годах не было необходимости спорить с начальством по поводу спускаемых сверху планов — любой, даже самый агрессивный план ежегодно перевыполнялся с большим запасом, так чего тут спорить-то? Это было время покорения новых вершин в бизнесе, приобретения новых знаний об устройстве транснациональных корпораций, совершенствования навыков управления. Кое-какие соображения об этом, о принципах построения карьеры, я изложил в книге «Топ-менеджер»\*, но многое осталось за кадром — тема карьеры и менеджмента вообще неисчерпаема.

---

\* Щербakov Б. Топ-менеджер. Как построить карьеру в международной корпорации. — М.: Альпина Паблшер, 2020.

Сменяются эпохи, но смыслы — редко. Мы выросли на простом принципе, заложенном в нас еще со школьной скамьи (который, правда, именно в молодые годы не очевиден совсем и даже не понятен): «Век живи — век учись». Сегодня в профессиональной среде, в корпоративной лексике этот простой и вечный принцип звучит как «бесперывное обучение», или LLL — life-long-learning по-английски, и именно этот язык является сегодня языком международного общения, лингва франка наших с вами дней. В идеале каждый человек учится в течение своей жизни и на собственных, и на чужих ошибках. Учится побеждать и делать правильные выводы из этих побед. Учится, что называется, «на марше»: в процессе деятельности, в учебных заведениях разного уровня, на специализированных курсах, проходит сотни обучающих тренингов, участвует в сотнях семинаров и воркшопов, в самых разнообразных совещаниях, книжки умные читает... Не у всех, правда, получается. Но, я же говорю, это в идеале. Процесс познания мира неостановим. Надо только хотеть этого, и тогда все получится.

Мои рассуждения в этой книге — плод опыта и осмысления некоторых важных явлений за несколько десятилетий моей управленческой карьеры. Можно считать ее продолжением моего предыдущего «учебника карьериста» — книги «Топ-менеджер», с некоторыми включениями примеров из реальной бизнес-практики, из моего опыта 2000-х. Реальная жизнь ведь всегда интересней теоретических выкладок, а «опыт, сын ошибок трудных» может быть полезен тем, кому интересно расширить свой кругозор, кто хочет найти правильные для себя инструменты решения проблем, строить свою карьеру дальше.

На вершине этой метафорической «американской горки» я пробыл почти 23 года, с тех самых пор, когда впервые примерил на себя символическую «шапку генерального директора». И все это время я продолжал убеждаться, что самое важное знание, которым только и должен обладать руководитель, — это знание человека, его природы, его предназначения. Руководитель, обладающий эмоциональным интеллектом и способный к эмпатии, — это идеальный, наиболее эффективный менеджер (причем в долгосрочной перспективе). Именно это качество обеспечивает модное ныне ESG (environment — окружающая среда, social — общество,

governance — управление), устойчивое развитие (sustainable growth) бизнеса, корпораций и целых стран. Необходим искренний интерес к человеку как основному двигателю успеха, интерес и уважение к индивидууму. Увы, это качество редко встречается в мире больших и малых корпораций, где все подчинено бесперебойной работе «системы». Внимание к человеку хотя и политкорректно декларируется, но оно минимально, а равнодушие ранит: отсюда и растущая неудовлетворенность работой, стрессы, неврозы, выгорание и много других неприятных побочных карьерному движению явлений. В этой ситуации поможет только честный, непредвзятый взгляд на самого себя и на свое место в этом мире, признание его реалий — того, что вам может дать карьерный успех в корпорации и чего он не даст никогда, ибо просто не способен на проявление эмпатии, не заточен на это.

Современная наука об управлении расскажет вам много полезного и важного про развитие в себе любых других навыков, способностей стратегического планирования, контроля, управления рисками, организации командной работы и прочего. Почти в любом курсе повышения квалификации вы увидите и отдельный модуль про эмоциональный интеллект, однако никогда эта тема не будет стержневой, хотя должна. Экономика и бизнес тоже важны, но начало всех начал все-таки человек с его вселенским многообразием характеров, желаниями, переживаниями, разными заморочками, куда ж без этого. Не поняв основы управления людьми, учить другую «матчасть», в общем-то, бесполезно, хотя сегодня именно на это делает акцент и бизнес-образование, и внутрикорпоративная система обучения персонала. Каким бы хорошим ни был инженер, продавец или маркетолог, вероятность того, что из него получится хороший руководитель тех же инженеров, продавцов и маркетологов, зависит именно от его способностей к развитию своего эмоционального интеллекта, способности понимать своих сотрудников и уважать их. Именно руководитель — лидер, а не начальник, фельдфебель, бай, барин или еще кто-то из этой когорты столь же малопривлекательных типажей.

Основоположник современной экономической теории капитализма Адам Смит недаром начинал свои изыскания

в этой области именно с изучения человека: «Теория нравственных чувств»<sup>\*</sup> — трактат о человеческих качествах (добродетели, приличии, страсти, эгоизме, тщеславии, симпатии и прочем) — была написана в 1759 году, за 17 лет до того, как был издан его основной труд — «Исследования о природе и причинах богатства народов»<sup>\*\*</sup>!

Человек — начало всех начал в экономике, в бизнесе, в системах управления и, в общем-то, в любой сфере.

Человеческий фактор в успехе или поражении бизнеса настолько велик, что пренебречь им значит осознанно подвергнуть бизнес серьезному риску. Для замера средней температуры по больнице крупные компании проводят ежегодные исследования удовлетворенности сотрудников, но, увы, в этих исследованиях откровенной критики порядков вы не встретите, даже если компания находится в глубоком кризисе и управленческий стиль в ней далек хотя бы от приемлемого. Более того, часто руководители, недовольные падением своих показателей в этих замерах, не скрывают своего отношения к самим исследованиям, выражая его в емкой фразе *I don't care*. Что особенно печально, они не получают должной оценки у вышестоящего руководства, и так выше и выше по цепочке иерархии управления. Это лишь подчеркивает, что ценности многих компаний декларативны, неискренни и такие исследования — лишь дань модному веянию, обязательной галочке корпоративной отчетности.

На наших глазах мир поменялся быстро и резко. Американские корпорации свернули свою деятельность в России, как, впрочем, и европейские. При всей разнице культурных кодов наших стран многое мы успели перенять из зарубежных практик управления. Что-то прижилось довольно неплохо. Мы научились строить бизнес в условиях часто меняющихся правил, российские компании выросли, внедрили у себя (по естественной необходимости, а не только из-за требований листинга да предстоящих IPO) корпоративное

---

\* Смит А. Теория нравственных чувств. — М.: АСТ, 2022.

\*\* Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Азбука, 2021.

управление. Карьеру можно и нужно строить в любых условиях в любой стране. Человек остается человеком, и радости и печали его никуда не уходят с изменениями политического климата и пусть даже такой кардинальной сменой бизнес-ландшафта, которая происходит сегодня. Каждый сам выбирает свою дорогу в карьере и решает самостоятельно, какую цену за билет на эти «русские» или «американские горки» он готов заплатить. Важно помнить, что самая конвертируемая валюта — время и оно, увы, ограничено.

И последнее. Пожалуй, самое важное в этой книге, сплошь посвященной сумме разнообразных ошибок на карьерном пути и пути развития и превращения «начальника» в настоящего лидера: *ERRARE HUMANUM EST*.

Устоявшийся перевод на русский язык этого древнего латинского изречения — «Человек ошибается» или «Человеку свойственно ошибаться». Не знаю, насколько уж ему, человеку, это действительно свойственно, но факт остается фактом — от ошибок не застрахован никто. Часто понимание того, КАК надо делать какие-то вещи, КАК лучше вести себя в разных ситуациях, которые подкидывает нам жизнь, приходит слишком поздно. А иногда и вовсе обходит стороной...

Нельзя добиться успеха в карьере и в бизнесе, а) не беря на себя риски (они, конечно, разные в двух этих средах существования человека) и б) не совершая ошибок и не обучаясь на чужих и своих, конечно же, ошибках. В западной культуре управления ошибки пусть и не приветствуются, но не порицаются категорично, они вполне допустимы. В российской культуре такой подход приживается трудно. За ошибки скорее сразу же накажут, чем погладят по головке с милым укором — ничего, мол, на ошибках учатся; не ошибается лишь тот, кто ничего не делает; и прочее.

Повторюсь, от ошибок не застрахован никто: ни вы, ни ваш руководитель, ни самая великая и бесстрашная, мудрая и искушенная, познавшая лучшие мировые практики компания, на которую вы работаете. И конечно, никому из перечисленных в этом списке не хочется ошибки свои признавать, тем более посыпать голову пеплом и менять свое мнение, если оно ошибочное. Именно в этом и проблема — признать ошибку таковой. В этом невероятная сила и индивидуума,



и компании. Но такие модели поведения встречаются ох как редко, и тем более они ценны.

Работа над ошибками — не из нашего школьного прошлого, это императив развития личности, необходимое условие карьерного роста в любой компании. Эта книга — своеобразная рефлексия о сумме ошибок, совершенных и мною в течение двух десятилетий пребывания в должности «генерала», и моими руководителями (как я их, эти ошибки, понимаю), да и компаниями, в которых мне приходилось трудиться.

Но прежде, чтобы быть последовательным в историческом повествовании об «американских горках российского бизнеса», — контекст времени тех самых «двухтысячных».



# ЧАСТЬ I

# 01 Тучные двухтысячные



После «лихих девяностых» наступило десятилетие, которое потом, уже по его прошествии, назовут неофициально «тучные двухтысячные», в чем есть, конечно, сермяжная правда: небывалый рост ВВП, исторически самый высокий уровень потребления (не у всех, разумеется, и не везде, но в целом — справедливое определение), расцвет бизнеса, укрепление вертикали власти, почти полная победа над внутренним, «домашним» терроризмом после всех громких терактов в Москве и других местах в середине 2000-х. Относительно спокойная, сытая, в общем, жизнь. Редко когда в России было такое время. В той или иной степени бенефициарами «тучного периода» стали все слои населения, и уж особенно — предпринимательский. Не скрою, и мы тоже — слой наемных менеджеров международного бизнеса.

Это был период мощного накопления средств и развития инфраструктуры. Естественно, сектор информационных технологий стал одним из ключевых в экономике государства, реальным катализатором развития. Иначе

и быть не могло — без современного обеспечения «железом и софтом» ни одна отрасль экономики развиваться по стандартам международного разделения труда (а тогда Россия успешно вписывалась в мировую цепочку создания стоимости) не могла. И не только из-за необходимости соответствовать требованиям рынка, условиям IPO (ставшим новым модным трендом), но и просто из-за реальной потребности быть конкурентоспособной и эффективной. Накопленные средства, умеренно благоприятный климат в экономической сфере, необходимость в повышении эффективности, стремление стать современными приводили многих предпринимателей, крупных и не очень, к разумному решению — инвестировать в модернизацию IT-инфраструктуры.

Мне повезло, я оказался на самом острие этого тренда — без «тяжелого софта» Oracle трудно было бы создать современные системы управления ресурсами предприятий в самых разных отраслях.

Исторически металлургия была первой, куда Oracle с легкой руки Леонида Богуславского пришел еще в конце 80-х, в эпоху развитого социализма. Но тогда еще не было разговора о системах ERP (enterprise resource planning), ставших к середине 90-х необходимым элементом развития, сначала в нефтяной промышленности, а потом и повсеместно.

В соревнование с немецким гигантом SAP, который прочно закрепился именно в нефтегазовом сегменте, Oracle вступил чуть позже, к концу последнего десятилетия. А в начале 2000-х мы уже уверенно разрабатывали свою долю на этом поле — именно в металлургии, в химической промышленности и позже в секторе государственных финансов. Мне было весьма лестно видеть, как в этой нелегкой конкурентной борьбе Oracle постепенно нарабатывает опыт, репутацию и достигает успеха. В 2000–2003 годах ни в одной публикации в прессе про успехи внедрения ERP-систем про Oracle даже не упоминалось, хотя мы вместе с партнерами, компанией «Борлас» в первую очередь, методично пробивались вперед, к первым успехам, и они не заставили себя ждать: Магнитогорский металлургический комбинат стал первым крупным предприятием, подписавшим с нами крупный контракт на внедрение «оракловской» ERP. Затем последовали

«Уралкалий», «Еврохим» и многие другие. Процесс, как говорится, пошел. Мне удалось побывать на многих предприятиях в те годы: пришлось и в шахту калийную на глубину метров 400 спускаться, и побывать в горячем литейном цехе ММК, на прокатном стане...

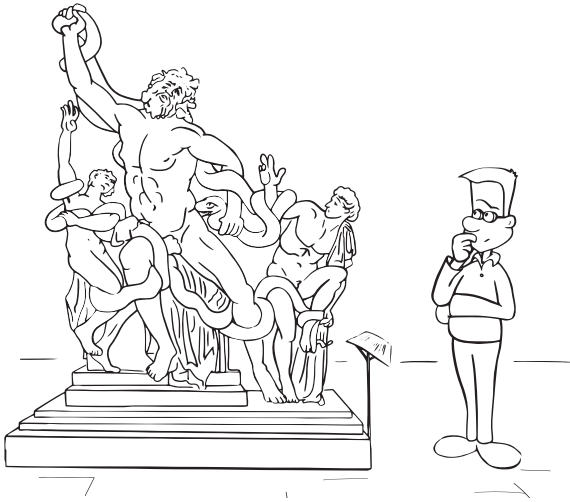
Будучи гостем, я смог своими глазами увидеть, насколько тяжел труд людей на этих производствах, как необходима модернизация процессов, которая хоть немного его облегчит. Понятно, что далеко не везде, но все же. В общем, скажу, что, когда ты чувствуешь реальную пользу от своей работы, дело идет веселее. Настроение поднимается, хочется побеждать и побеждать! И мы побеждали — к середине 2000-х было приятно видеть такой, например, пассаж в бизнес-прессе: «Зарубежные поставщики крупных ERP-систем, таких как Oracle, SAP...»

Последовательность перечисления вендоров изменилась! Это ли не говорит об успехах локальной команды и партнеров, которые вложились в развитие этого направления бизнеса без очевидных перспектив в начале первого десятилетия при почти полном доминировании немецкой компании? По самым скромным оценкам, для развития у себя практики ERP партнеру требовалось инвестировать около 1 млн долларов — гигантская сумма, большие риски и действительно далеко не очевидный результат. Но оказалось, что риск был вполне оправдан и направление Oracle Applications заработало. Консультантам добавилось работы, практику ERP стали развивать у себя сразу несколько компаний-партнеров, которые до этого момента занимались только серверами, базами данных. В этом первенство Oracle было очевидным и непререкаемым.

Вместе с тем, например, конкурентоспособной и по-настоящему рабочей CRM-системы (управление отношениями с клиентами) не было даже у Oracle вплоть до середины 2000-х, до покупки лидера этого направления в мире, компании Siebel. Помню, еще в 2001 году все локальные офисы компании в разных странах вынуждены были пользоваться собственными разработками, доморощенными CRM-системами с крайне ограниченным функционалом и невозможностью унифицированной технической поддержки в масштабах

компании. В российском офисе тоже приходилось для планирования продаж и поддержания клиентской базы использовать свою самописную систему с лирическим названием «Катюша». Сейчас об этом младенческом периоде развития бизнеса можно вспоминать только с улыбкой.

## 02 О руководителях



Я пришел в Oracle в конце 1999 года, и надо же было такому случиться, что именно тогда основатель и крупнейший акционер компании Ларри Эллисон объявил где-то на совещании, что «пора заканчивать с вольницей в локальных офисах по всему миру, слишком свободно себя чувствует руководство представительств в разных странах». И скажу я вам, как-то не сулил мне этот тон ничего хорошего... «Если полномочия — то максимум» — это мой лозунг из статьи в журнале «Компания» того времени. Но, слава богу, мне очень повезло, что новый принцип Ларри заработал далеко не сразу и не повсеместно, то есть полномочий и свободы у меня было в избытке еще лет пять как минимум.

И отдельное спасибо судьбе за то, что несколько первых лет мне довелось работать под руководством мудрого, интеллигентного Ханса Ярника, моего первого «оракловского» руководителя (увы, он недавно ушел из жизни). Первые годы мне удавалось работать именно так, как я умею, — на принципах, на которых, на мой взгляд, единственно и нужно строить работу вверенных тебе подразделений: доверии и делегировании. Оценка — по результату. Никаких дурацких



многочасовых отчетов, все по делу, кратко, и только когда в этом есть реальная необходимость. Никаких бессмысленных ритуалов подтверждения лояльности, никакого культивирования подобострастия подчиненных — Ханс к этому был абсолютно нетерпим. С грустью и улыбкой вспоминаются телефонные разговоры, отчеты Хансу, которые случались пару раз в месяц, не чаще: «Борис, как план? Выполняете? Побольше можете дать? Крупнейшие сделки? Надеюсь, у тебя все под контролем!»

И это весь отчет! Я понимаю, что в это трудно поверить, но все было именно так. Даже на региональных «партсобраниях» царила атмосфера дружелюбия, доверия, уважения. Счастливые были времена.

Революция в управлении наступила в 2005 году, когда Ханс ушел на пенсию. Как оказалось, он и его жена были увлечены садоводами, и мы тогда скинулись коллективом ему на прощальный подарок — какие-то уникальные розы из элитного английского питомника, чтобы ему было чем заняться в свободное время. На место Ханса пришел новый руководитель — итальянец Альфонсо Ди Анни. Его управленческие принципы были диаметрально противоположны Хансовым. В целях экономии времени можно даже не перечислять их — просто поставьте минусы перед всеми принципами, которые я перечислил выше: они скрашивали мою и, уверен, жизнь моих восточноевропейских коллег все четыре года с Хансом.

Началась новая история, принять принципы нового «лидера» мне было не просто трудно — невозможно. У этого противостояния был единственный выход — мой уход из компании, но до того безрадостного момента оставалось еще долгих семь лет. Именно на столько хватило моей выдержки и терпения.

2005 год. Барселона. Идет совещание руководящего состава компании Oracle региона EMEA (Europe, Middle East and Africa). На сцене президент Серджио Джаиколетто. Вы, наверное, уже догадались, что он итальянец. Так исторически сложилось в тот период, что многие руководители бизнеса компании оказались итальянцами — до Серджио на этом посту трудился тоже итальянец Карло Фалотти. Ничего необычного — национальные группы периодически сменяют друг

друга, переходят иногда из компании в компанию целыми группами, и тот факт, что они оказываются одной национальности, говорит лишь о том, что люди сработались, доверяют друг другу, и не более того. Конечно, случается, что при этой семейственности иногда страдает профессионализм, «ну как не порадеть родному человечку». Но это бывает редко, ведь механизмы профотбора остаются, и далеко не один человек определяет в компании назначение того или иного соплеменника на важную должность даже в своем огороде, у себя в регионе. Тем не менее это явление заметно, и в Oracle того периода именно этот фактор осчастливил меня моим итальянским руководителем Альфонсо, с которым мне не удалось ужиться.

2005 год. После «Великого Барселонского сидения», увы, компания стала энергично трансформироваться. Был провозглашен так называемый *Barcelona spirit*, то бишь особый дух трансформации, внесенный с легкой руки какого-нибудь международного консультанта, нанятого Oracle для «поднятия духа, для стимулирования ускорения, для...» неведь чего. Тут должны следовать все сотни правильных, политкорректных слов про трансформацию, ведь известно, что «если ты не меняешься, то погибнешь» в бизнесе. Эта правильная, в общем-то, мантра приобрела вымученное, формализованное звучание именно с 2005 года. Началась «Управленческая Революция», в которой мой новый руководитель Альфонсо был совершенно органичен. Наступило его время, в прямом и переносном смысле.

Шутки ради я тогда заказал на заводе «Кристалл» небольшую партию водки с эпатажным названием *Barcelona Spirit*, но шутка не прошла — компания быстро превращалась в политизированную систему, в которой подчеркнутая лояльность, установление всепроникающего контроля и, да, ликвидация той самой вольницы становились все более отчетливыми приоритетами развития. Пришлось нам самим выпить весь запас этой водки.

Левиафан корпорации взял свое: постепенно, но неотвратимо к концу 2000-х и в Oracle, и в других крупных американских компаниях (знаю по своему следующему опыту в Dell) вольница закончилась, самостоятельность генеральных



*Таким вымпелом с гордым профилем Ларри Элиссона, основателя и бессменного руководителя компании Oracle, а для нас — небожителя, мы награждали «передовиков» в 2005 году. Эта стилистика — парафраз на другой вымпел, из нашей советской истории, с не менее узнаваемым каноническим профилем (на том вымпеле была, конечно, другая надпись: «Ударнику коммунистического труда»), была хорошо знакома и понятна и нашим ребятам, и партнерам. Но культурный юмористический контекст не нашел отклика у наших иностранных начальников.*

*Когда по моей просьбе Ларри передали этот вымпел, он удивленно спросил: «Чего это они вдруг?» На что президент ЕМЕА Серджио Джиаколетто, не найдя ничего более оригинального, ответил: «Эти русские, Ларри, наверное, просто очень любят миллиардеров».*

*Идея, макет, бюджет — все это решал, утверждал я сам. После 2005 года такая вольница стала просто невозможной: централизация и бюрократизация не оставляла шанса на самостоятельность... и оригинальность.*

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)