

С огромной благодарностью
Наталье Попковой, без которой эта книга
никогда бы не появилась на свет

Когда я делал первые шаги в бизнесе, мои зубы были острее и реакция быстрее. И теперь, спустя четверть века, оглядываясь назад, часто думаю: «Эх, если бы мне тогда кто-нибудь подсказал то, что я знаю сейчас, — вот уж я бы показал». В этой книжке я набросал то, что выучил за эти годы и что, наверное, облегчило бы мне жизнь, если бы я сам прочитал ее раньше. Никаких открытий — просто иногда стоит еще раз оглянуться на очевидное.

Тимур Горяев

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
ЧАСТЬ I. БОГАТЕНЬКИЙ ВНУТРЕННИЙ МИР	13
Глава 1. Здоровый фундамент.....	15
Глава 2. Ценности – это то, что в головах.....	21
Глава 3. Заповеди – водопад открытий	29
Глава 4. Органиграммы – игра в квадратики	39
Глава 5. А теперь о главном – приоритеты для каждого	43
Глава 6. Бумажные вопросы	49
Глава 7. Частные, но важные моменты	67
Глава 8. Службы разные важны.....	81
ЧАСТЬ II. СУРОВАЯ ПРАВДА МАРКЕТИНГА	99
Глава 1. Главные люди в компании	101
Глава 2. Продукт – он, мама, всему голова.....	107
Глава 3. Брендятина	111
Глава 4. Билет в светлое будущее	115
Глава 5. Концепция воспринимаемой ценности (наше все).....	123
Глава 6. Уж мы и так позиционировали, и эдак	131
Глава 7. Коммуникация.....	145

Глава 8. Бейте в точку	151
Глава 9. Рекламой по сусалам.....	157
Глава 10. Умная обертка.....	165
Глава 11. Глянем дальше.....	169
ЧАСТЬ III. ЖИТНИЦА КАДРОВ	175
Глава 1. Creme de la creme.....	177
Глава 2. Генеральный – Head Honcho (важный перец)	181
Глава 3. Первая линия обороны.....	195
Глава 4. Кадровый резерв.....	205
Глава 5. Кейс из телевизика – доктор Хаус, беги!.....	211
Глава 6. Мотивация – Nur jedem das Seine (Johann Sebastian Bach)	217
Глава 7. Учение – свет (с поминутной тарификацией)	227
ЧАСТЬ IV. ДРУЖЕЛЮБНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА	241
Глава 1. Мир приключений и опасностей.....	243
Глава 2. Немного общих рассуждений.....	255
Глава 3. Тендеры-шмендеры.....	261
Глава 4. Профсоюзы – школа коммунизма.....	271
Глава 5. Благотворительность.....	281
Глава 6. Куда вкладываться будем	287
Глава 7. Купи-продай.....	293
ЧАСТЬ V. ВОЗДУХ СВОБОДЫ	301
Глава 1. Кейс из иностранной жизни – капитаны капитализма.....	303
Глава 2. Ошибочка вышла.....	311
Глава 3. Океан возможностей.....	321
Вместо заключения	333

ПРЕДИСЛОВИЕ

Недавно я с удивлением узнал, что в первоначальном варианте пушкинской сказки «О попе и работнике его Балде» слово «поп» по соображениям цензуры было вымарано и заменено на более подходящее для насмешек слово «купец». В том, что мы с вами не читали сказку «О купце и работнике его Балде», заслуга только самого автора – Пушкин к купеческому классу как раз относился с большим уважением и довольно резко против такой правки протестовал, потому что он, как мыслящий человек, прекрасно понимал, что к чему.

Это отношение к купцу, предпринимателю, дельцу, бизнесмену как к спекулянту, хапуге, вору, рвачу, увы, никуда не делось: оно легко переключалось в советский, а затем и российский менталитет. Идеология «мы вам, проклятые спекулянты, разрешаем воровать, заниматься бизнесом (что почти одно и то же. – *Прим. автора*) – так что помалкивайте» насаждается все агрессивнее. Капитализм во многих странах сегодня ругательное слово, свободный рынок можно найти только в книжках, капитализму повсеместно заранее скручивают руки – так, что у него просто не остается шансов проявить себя. В России же молодое и дохлое деревце капитализма погибает в совершенно шизофреническом климате. Предпринимательство,

основа капитализма, какое-никакое в стране за двадцать пять лет сложилось, но сколько оно протянет и как долго еще этот класс не разочаруется в своем пути – совершенно неясно.

У нас в стране – я так для себя классифицирую – есть три класса предпринимателей. Первый, самый успешный и самый распространенный – это те, кто участвует во всероссийском распиле. Я их называю Соучастниками. Вторые – менее удачливые ребята, которые пытаются строить свой бизнес, но при этом зависят от многочисленных регуляторов: им каждый день нужны лицензии, разрешения, земля. Они те, кого вечно доят. Например, к этой группе относятся почти все строители. Таких я называю Дойными коровками. И лишь небольшая часть бизнесменов ведет себя так, будто они на самом деле зависят только от своих потребителей, – именно они и являются в моем понимании настоящими предпринимателями. Это Созидатели.

Никакой ответственности перед родиной у этих Созидателей быть не может в принципе. Их заслуга, если хотите, в формировании единственной экономической движущей силы общества – они создают новое дело, новые рабочие места, новый источник добавочной стоимости... Если хотите – именно они закваска новой жизни. Без них вообще не будет экономики – будет просто дележка бюджета, пополнение его за счет черного золота, а для этой нехитрой игры население страны совсем не нужно. Для этого достаточно небольшой группы всем известных людей, которые справятся и без нас. Нужно будет – возьмут на аутсорсинг таджиков или китайцев.

Нормальная здоровая экономика, которой у нас нет и я не уверен, что будет, – она держится только на этих ребятах-созидателях: они, рискнув своим временем, добрым именем, невеликим капиталом, пытаются бесхитростно построить какой-то новый ресторанчик, новую автомастерскую, турбюро – то есть сделать то, чего до них не было. Когда мы смотрим на великие компании мира, мы

видим, что эти прекрасные большие компании – олицетворение экономической мощи своих стран – возникли не путем приватизации или чего-то там – они возникли естественным путем: вышли из маленькой местной компании, которая оказалась успешнее своих конкурентов, и постепенно выросли до размеров компании штата или даже целой страны. Это нормальный эволюционный процесс, который имел очень важную обратную связь: он формировал людей внутри страны – тот самый ценный класс людей-предпринимателей.

Это в Думе может сидеть и принимать законы каждый: девочка из студенческого сериала, гимнастка, постаревший шансонный певец, боксеры-неудачники – все, кто как-то засветился в различных и никак не связанных с интеллектом видах деятельности. В бизнесе, если вы не тот, кто может быть чемпионом каждый день, вы быстро вылетаете из игры. Время здесь – честный сеньор, и оно сразу отделяет успешных от неуспешных. Весь бизнес – это игра по олимпийским правилам: ты либо выиграл и прошел в следующий тур, либо вылетел на свалку. И этим предпринимательство отличается от всех других видов деятельности.

Эта книжка небольших заметок, субъективных замечаний и личных наблюдений, сделанных за годы управления крупнейшим в своей отрасли (чего уж тут) российским предприятием – концерном «Калина», а также позже, когда я участвовал в управлении крупными отечественными и международными компаниями в совершенно разных, не связанных отраслях, – она для тех самых людей-предпринимателей, Созидателей, которые однажды поняли, что только свое дело даст им свободу. Не деньги. Не власть. Не знания. Свое дело.

Часть I

БОГАТЕНЬКИЙ
ВНУТРЕННИЙ
МИР

Глава 1

ЗДОРОВЫЙ ФУНДАМЕНТ

Российский менеджмент – в силу особенностей национального характера – постоянно повторяет одни и те же ошибки. Чтобы их избежать, нужно для начала перестать игнорировать всего одну позицию, пусть это многим кажется банальным и самоочевидным, но именно она определяющая, на мой взгляд. Главное – это цели.

Вся деятельность управленцев в России (и здесь самый яркий пример – действия нашей правящей вертикали, именно они потом копируются и в бизнес-структурах) показывает, что ясных целей нет ни у кого. Зато – очень много общих рассуждений, демагогии и болтовни. Но целей, которые везде в международной практике привычно описываются через всем знакомый SMART, нет. То, что цель должна быть специфична, измерима, определена во времени, реалистична, амбициозна, – для многих будто пустое место. Вместо этих параметров менеджеры используют любимые слова «лучше», «больше», «быстрее», и, когда я слышу такое, понимаю, что мы ведем совершенно непрофессиональный диалог. Потому что как только возникают эти «дальше», «больше» – это сразу Совок, это родина моя, это абсолютная интеллектуальная лень. Если хочется вести нормальный бизнес – нужно

от этого управленческого снобизма избавляться и возвращаться к простым здоровым основам. А именно тратить много времени на формулировку цели.

Так же и с теми решениями, которые принимаются. Никогда количество решений не заменит их точности. Не может быть много правильных решений – их всегда очень мало. Крайне важно, чтобы ресурс компании, любой – управленческий, материальный, не растрачивался впустую. У того же Наполеона, великого управленца и новатора своего времени, не было на самом деле необходимости выигрывать каждый месяц несколько сражений. Происходили битвы время от времени – главное, что они происходили тогда, когда ему это было нужно, и с нужным ему результатом. Как только Наполеон поплыл в формулировке целей – начались проблемы. Если цели сформулированы и они прошли проверку критикой, ты в них поверил – возникает вторая очень важная позиция для управленца – это люди. Есть у нас расхожее выражение «команда», его интерпретаций еще больше, но, если это свести к школярским вещам, команда – это ресурс, который обеспечивает наличие самой важной характеристики компании – управляемости.

Меня много раз спрашивали: «В чем успех “Калины”?» Я отвечал в зависимости от ожиданий той аудитории, от которой был этот запрос: рассказывал, что у нас такие прекрасные бренды (что правда), удивительные по качеству продукты (что тоже правда), инновационные разработки (и это правда), ну и так далее. Но мы в ответах никогда не проговаривали единственное и главное конкурентное преимущество – в отличие от большинства российских компаний мы компания с высокой степенью управляемости. Это значит, что, если решение в компании принято, я знал, все мои управленцы это знали – оно будет исполнено.

Мы тщательно готовим, обсасываем, обсуждаем решения, но уж если приняли – всё. В компании строго действует такой



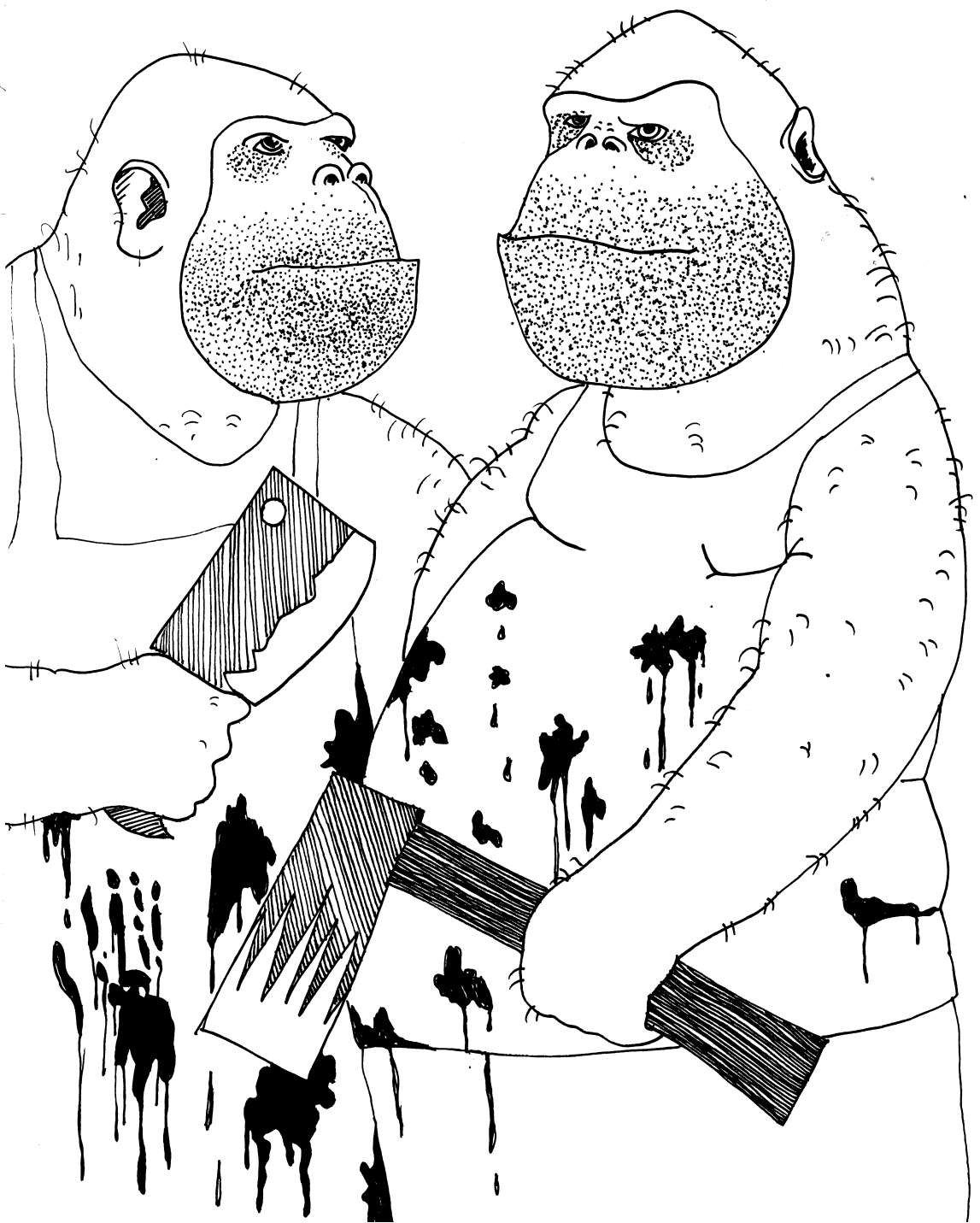
НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ ВЫИГРЫВАТЬ КАЖДЫЙ МЕСЯЦ
НЕСКОЛЬКО СРАЖЕНИЙ. ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ БИТВЫ ПРОИСХОДИЛИ
ТОГДА, КОГДА ЭТО НУЖНО, И С НУЖНЫМ УПРАВЛЕНЦУ
РЕЗУЛЬТАТОМ.

принцип: исполнение решения важнее его содержания. Поэтому у управленца жизнь – малина: принимай только правильные решения, а дальше они чудесным образом материализуются. Если у вас есть та самая пресловутая команда людей, которые обеспечивают принятие и исполнение решений, то вы как управленец непобедимы.

И при этом вам вовсе не важна лояльность команды, хотя бы потому, что сама по себе лояльность – это миф. Будьте лояльны себе, и больше никому. Люди, которых вы наняли, – это же профессионалы, которых дисциплина внутри компании сковала железным обручем. Если цели им понятны, если им их правильно ставят, есть же система контроля – они достигнут результатов.

Успешные компании работают. Я помню свои первые опыты работы на Западе – посмотревшись на организацию процессов в немецкой компании, мы наивно рассуждали: «Русским все время нужна железная дисциплина, видимо, русские какие-то неправильные. А вот в Европе все само собой, все на доверии». Довольно скоро поняли, что ни хрена подобного. Просто менеджеры в Европе прекрасно понимают, что будет, если не исполнить какое-то решение, – там очень жесткий спрос с каждого. У компании MARS, эмблемой которой была плаха, прекрасный девиз: «Помни, что твоя голова лежит на плахе ответственности». Человек живет с осознанием этой ответственности, понимает, что ему за это будет и как его вышибут с работы без всяких долгих разговоров. Людям есть что терять – и репутацию, и высокие зарплаты. У них сначала ответственность, а потом права догоняют. А не так, как у нас: сначала дайте мне много прав, тогда, может быть, я на себя ответственность и возьму.

Не нужно каждого контролировать, всегда есть единственная правда – это результат. Конечно, есть вещи за рамками конкретного результата, на которые стоит обращать внимание. Это отно-



СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ЖИТЬ С ОСОЗНАНИЕМ ТОГО, ЧТО ЕГО ГОЛОВА ЛЕЖИТ НА ПЛАХЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, — ПОНИМАТЬ, ЧТО ЕМУ В СЛУЧАЕ ЧЕГО БУДЕТ И КАК ЕГО ВЫШИБУТ С РАБОТЫ БЕЗ ВСЯКИХ РАЗГОВОРОВ.

шение руководителя к подчиненным, общение с соседними отделами. Но поскольку мы говорим не про краткосрочный результат, то логично, что все эти аспекты в результат интегрируются. Можно достигнуть быстрого результата за счет других, наплевав на смежников, можно самому выпятиться, но пребывать в этом состоянии невозможно – все равно вылезет. У нас раньше было много дискуссий на эту тему – именно поэтому, например, концерн всегда так противился публикации квартальных результатов. Фондовый рынок требовал с нас этого – я всегда был против: потому что это дезориентирует управленцев. Можно поднатужиться и в квартале что-то сделать. Но нужно ведь не в квартале «делать» – нужно каждый квартал «делать». Хороший управленец, он всегда думает про будущее, и это будущее – точно больше, чем квартал.

Глава 2

ЦЕННОСТИ – ЭТО ТО, ЧТО В ГОЛОВАХ

Есть удивительный английский фильм *Pierrepoint* (в России прокатчики его назвали «Последний палач»), в основе которого лежит история реального палача в третьем поколении, официально признанного самым «эффективным» палачом Великобритании. Я смотрел этот фильм несколько раз и каждый раз ловил себя на мысли, что все равно ничего, кроме симпатии к главному герою, не испытываю. То есть да, палач в кино методично делает свою ужасную, просто нечеловеческую работу, а я сижу и восхищаюсь его личным этическим кодексом, его профессионализмом, твердостью убеждений. Мне сначала казалось, что это парадокс, какое-то психологическое извращение, если личность палача вызывает симпатию и уважение, поэтому я искренне пытался разобраться, в чем здесь дело.

Палач выполнял эту работу не потому, что старался реализовать свои личные садистские комплексы и обиды, манию величия или что-то там еще. Вовсе нет. Он сам прекрасно понимал, что в работе его ничего хорошего и приятного нет, но ведь кто-то же должен ее делать. Так уж пусть, подумал я, лучше ее делает он – тот, кто смог разработать и очень жестко придерживаться своего кодекса, правил, процедур. Внешне равнодушный, он всей бесчеловечной процедуре

казни придавал какое только мог достоинство и давал человеку уйти в иной мир, если хотите, красиво, с этим самым достоинством, потому что вот такая неестественная смерть, как ему казалось, списывает преступнику все его грехи. В некотором роде этот палач был идеальным сотрудником.

«Калину» часто называли компанией-армией, чуть ли не тюрьмой и концлагерем. Руководитель отдела кадров «Калины» даже стал коллекционировать жуткие мифы о предприятии – их много, но все они в общем-то сводятся к одному общему утверждению: «“Калина” – тюрьма». Меня эти ярлыки никогда не смущали: все это, в конце концов, означает, что в компании есть прозрачные процедуры и жесткие правила игры. Эти правила игры – очень понятный свод принципов, который показывает сотрудникам, где черное, где белое, что правильно, что неправильно, что можно, чего нельзя. Правила однозначно дают понять, что середины нет, с начальниками не договариваться и даже директор в положение в случае чего не войдет. Чем тупее эти правила кажутся на первый взгляд, чем в более доходчивой форме они сформулированы, тем лучше.

Начнем с того, что люди в России меньше привязаны к своему рабочему месту. Во-первых, им плевать на то, что их ценят, плевать на то время, что они потратили на компанию, плевать на все то, что компания сделала для них. Во-вторых, весь мир за забором каждый вечер им говорит, что воровать – это хорошо, ворувай давай. Люди, строго говоря, и не жили никогда во времена, когда кто-то у нас на родине считал по-другому: сколько лет горят в подъездах лампочки – столько лет считается приличным их выкручивать, причем в своем же подъезде. И это пропагандируемое убеждение «Воровать – это нормально» – первое, с чем вам придется бороться, выветрить его из голов очень сложно, но, повторю, возможно. Достаточно объявить в компании нулевую толерантность к вранью и воровству, четко транслировать это каждому сотруднику и

неукоснительно, последовательно и, самое главное, без исключений соблюдать это правило. Неудивительно, кстати, что далеко не каждый человек может получить удовлетворение, работая в такой компании.

Если вами однажды принято решение, что у вас в компании не воруют, то оно должно относиться стопроцентно ко всем сотрудникам предприятия. Как только возникнет хоть одно исключение – система посыплется. Не может быть такого, что я простого рабочего за украденный гвоздь уволил, а начальника цеха за то, что он забыл гайку в кармане, оставил. Помню, как пришла ко мне вся в слезах очень хорошая сотрудница, начальник цеха: «Тимур Рафкатович, не увольняйте Сидорова! У него же золотые руки, он проработал на предприятии 30 лет, ему два года до пенсии, а то, что он взял, – это же мелочь, вернет. Бес его попутал...» И все в таком духе.

Допускаю: может быть, этот Сидоров незаменимый токарь. Но уволить за воровство – это важнейший вопрос системы. А система у вас на предприятии либо есть, либо нет. Вот увидите: если хотя бы раз дать слабину – завтра этот спектакль с начальником цеха будет воспроизводиться снова и снова. В этом вопросе принципиально быть принципиальным, потому что в противном случае вы всему коллективу посылаете сбивающий с толку сигнал: так можно воровать или нет, или можно, но только тем, у кого высокий разряд?

Начальницу цеха я тогда ласково поднял с кресла, приобнял за плечи и сказал: «Я, конечно, все понимаю, но поделаться ничего не могу». Я в этот момент понимал, что проблема сейчас вовсе не в Сидорове, а в начальнике цеха. Либо она идет и выполняет свои обязанности сама (то есть с отделом управления персоналом провожает Сидорова на рынок труда – и немедленно), либо я буду вынужден принимать решение по начальнику цеха. И тогда у меня окажутся открытыми уже две вакансии. Спектакль тут же закончился, я был услышан, а начальник цеха работает до сих пор.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru