

Содержание

Американские горки	7
--------------------------	---

ЧАСТЬ I

01	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

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

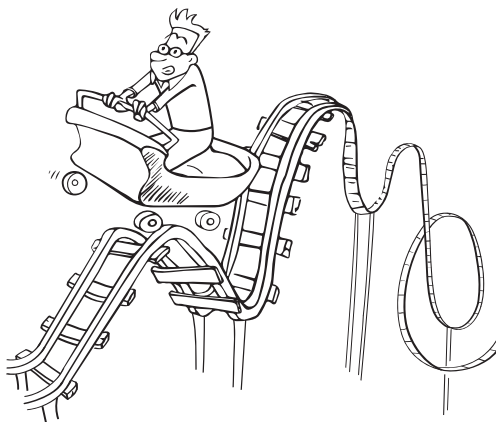
ЧАСТЬ III

12	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

18	Управление гневом	140
19	When in Rome — 2	143
20	Спорт	147
21	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 русского, 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. Учитя побеждать и делать правильные выводы из этих побед. Учитя, 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 интеллектom 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»^{*} — 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»^{**}!

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...

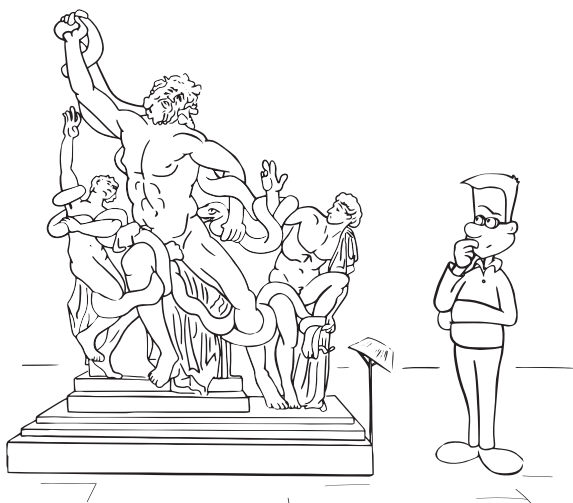
Будучи гостем, я смог своими глазами увидеть, насколько тяжел труд людей на этих производствах, как необходима модернизация процессов, которая хоть немного его облегчит. Понятно, что далеко не везде, но все же. В общем, скажу, что, когда ты чувствуешь реальную пользу от своей работы, дело идет веселее. 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 непрекращаемым.

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 Джаколетто. 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 порадовать 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 неотвратно 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.

директоров и вице-президентов компании на местах осталась лишь на бумаге, контроль за продажами, за процессами, за отбором партнеров, за любой мало-мальски значимой деятельностью филиалов плавно перешел на региональный уровень, иногда и выше — на континентальный. Отчеты превратились в кошмар управленца: они стали занимать уйму рабочего времени, стали частыми, нередко требовали целый день, а то и два сидения на «партсобраниях» в разных странах, требовали физического присутствия — на конференциях компании не экономили.

При этом начальство продолжало упражняться в лицемерном цитировании гуру менеджмента, провозглашавших *Work is an outcome, not a time or a place*, то есть важен результат работы, а не время, которое вы на нее тратите, или место, где вас удерживают, дабы вы подтвердили свою лояльность и исполняли безумные ритуалы.

Как бы не так! Результат результатом, но будьте любезны просиживать дни на никчемных совещаниях (которые к результату не имеют ни малейшего отношения и контрпродуктивны изначально), готовить тонны слайдов к каждому отчету, коих расплодилось невероятное количество, занимать этой бумажной работой десятки сотрудников, которые могли бы делать в это время что-то более осмысленное. Будьте любезны летать через полсвета, только чтобы отметить на очередном глобальном «партсобрании».

Организовывать визиты очередного начальника к клиентам — о! — это особый жанр, и про них разговор отдельный, но, боже мой, сколько времени было потрачено на ритуальные визиты с нулевым или даже отрицательным эффектом. Но кто его считал, этот эффект? Бизнес в то десятилетие развивался так динамично, так бойко, что даже все эти ингибиторы вместе взятые не смогли помешать ему, да и не вводили в уныние — некогда и некому было жаловаться. Копившееся естественное раздражение нужно было снимать самостоятельно, желательно юмором. В какой-то момент я решил, что мне нужен как оберег от этого безумия специальный значок, на котором были бы выгравированы только четыре буквы (понятная только мне аббревиатура): Г.Д.М.С. — Господи, дай мне сил... Более грубый вариант я тоже рассматривал:

К.В.М.З. — как же вы меня за...долбали. Отдам это ноу-хау бесплатно в хорошие руки.

Но, конечно, публично демонстрировать свой скептицизм и негативное отношение к ритуалам корпорации, отстраняться от их выполнения нельзя — категорически неприемлемая модель поведения для настоящего карьериста, хотя так хочется стукнуть кулаком по столу: «Да что ж вы, в самом деле, детский сад какой-то тут устроили!»

Только в период пандемии вместе с развитием технологий дистанционного управления компании перешли на видеоконференции, на великолепный Zoom и иже с ним, и... мир не перевернулся, небо не упало, продажи продолжались, управление не было утеряно. Это дало почву некоторым критикам современных моделей управления для предположений, что, может быть, и не стоило тратить миллиарды долларов и других валют на те самые бесконечные сиделки, на перелеты в дальние города и страны с одной только целью — увидеть своих коллег лицом к лицу. Но эти смелые, не побоюсь сказать, революционные предположения так и не реализовались в программу сокращения «партсобраний», не привели пока к сокращению выбросов вредных газов за счет отказа от тысяч и тысяч перелетов чиновников от бизнеса и, стало быть, не внесли свой вклад в борьбу с глобальным потеплением.

И вот вроде пандемия заканчивается, а начальники в корпорациях с вожделием планируют очередные face-to-face QBRs (quarter business reviews), Sales Leadership forums, Field Readiness Seminars и так далее. Ритуалы не подлежат отмене, а стиль управления не подлежит трансформации, пока очередная глобальная консультационная компания вроде какой-нибудь BAIN не предпишет бизнесу иное. Ничего не меняется. Жаль, конечно, хотя мне-то по большому счету уже все равно. На мою долю выпало хотя бы несколько лет нормального, человеческого климата в корпорации, когда «если полномочия — то максимум».

«Тучные двухтысячные» оставили много воспоминаний, и не только благодатных и наполненных энергией развития

бизнеса: накопления, рост благосостояния среднего класса, начавшего жить по правилам нового общественного «договора» с новой властью: «Мы даем вам возможность жить и зарабатывать, но вы не лезете в политику». Большинство предпринимателей вписались в эту матрицу, во всяком случае на нашем, айтишном рынке, условия этого понятийного договора не вызывали большой идиосинкразии. Крупный бизнес почти сразу получил мощную прививку открывшимся в 2003 году (весьма неожиданно для многих) делом ЮКОСа.

4 июля 2003 года на лужайке резиденции посла США в Москве, в так называемом Спасо-Хаусе, я мирно беседовал со своим давним знакомым, Славой Никоновым, который учился в той же спецшколе №1, что и я, только на год младше. Славу, думаю, представлять, особенно сегодня, уже нет необходимости... Мы давно не виделись, занимались в жизни совершенно разными делами, и приемы американского посла в эти годы были единственной площадкой для подобных редких встреч. Стоит отметить, что в те годы мы «дружили» с США. На приемах появлялись весьма ответственные люди, представители МИДа, Госдумы, лидеры парламентских фракций. Нас как руководителей представительств крупных американских компаний приглашали неизменно, и на приемы у посла, и на разного рода конференции AmCham'a — Американской торговой палаты в Москве. Первые несколько лет я посещал эти встречи регулярно, людей посмотреть, себя показать — какой-никакой, а пиар все-таки, плюс социальные контакты с самыми разными людьми. Никогда не знаешь, что вырастет из твоей случайной встречи, скажем, с каким-нибудь известным бизнесменом, коих тоже было множество на этих мероприятиях.

И вот мы беседуем со Славой, как вдруг он, извинившись, отправился к невысокому молодому человеку, лицо которого показалось мне знакомым: бизнесмен только что вернулся из прокуратуры по поводу ареста коллеги Платона Лебедева два дня назад. Многим присутствовавшим на приеме было жутко интересно, чем вся эта история закончится, но, скажу честно, я не следил тогда так пристально за разворачивающимся делом ЮКОСа, мне хватало своих проблем в организации бизнеса. А надо было бы — это противостояние

оказало серьезное влияние на формирование бизнес-климата в последующие годы.

Эпизод октября 1999 года, хоть и не попадает в календарные 2000-е, но очень неплохо характеризует атмосферу того времени. Условия бизнеса менялись буквально на ходу, правила создавались и отменялись, «русский фронт» завораживал абсурдом происходящего, ситуации бывали просто анекдотичными.

Я только стал главой представительства и генеральным директором Oracle и приступил к своей новой работе, как в один прекрасный день в нашем офисе на Саввинской набережной без предупреждения появились инспекторы мощной тогда правоохранительной структуры — налоговой полиции! Кстати говоря, через три года, в 2003 году, она будет расформирована без объяснения причин. Злые языки поговаривали, что она выполняла какие-то совсем другие функции, не связанные собственно с борьбой с налоговыми преступлениями и коррупцией. Так вот, появляются эти инспекторы вместе с внушительной группой вооруженных сотрудников службы собственной безопасности, дюжих таких охранников в какой-то полевой форме, расставляют свое «войско» на наших этажах: «Никому не выходить, компьютеры не выключать»... Хорошо хоть не «руки за голову, лицом к стене».

Начинают выемку совершенно ничего не значащих, на мой взгляд, документов, трясут каким-то постановлением и после первых — не сработавших — попыток устрашения ставят вопрос ребром:

— Мы сейчас изымем все ваши финансовые документы. Где они тут у вас?

— Они все на серверах, мы же представительство, коммерческую деятельность ведет наша ирландская компания.

— Тогда мы изымем сервера.

— Но они в Ирландии... мы работаем по интернету с ними.

— Тогда мы изымем интернет.

Я хотел бы думать, что инспектор так оригинально пошутил, но черт его знает, странная была эта «налоговая полиция», странная. После этого «наезда» были еще звонки каких-то мутных не представившихся личностей с предложением

«уладить ситуацию, решить вопрос» и их недовольство отказом. В результате по согласованию с компанией мне пришлось какое-то время даже ходить с реальной охраной, чтобы желающим погреть руки на «решении вопроса» не давать шанса физического воздействия на генерального директора, то есть на меня.

Память избирательна. Что-то стерлось с ее флешки, а что-то осталось рубцом, не вытравить...

23 октября 2002 года. Я с партнерами по бизнесу пришел на премьеру очередного мюзикла в Московский дворец молодежи (МДМ) на «Фрунзенской». Не помню даже названия этого спектакля. Тогда мода на мюзиклы достигла своего исторического апогея, это было ново, местами интересно. Помню только, как в какой-то момент в зал вдруг забежали организаторы мероприятия, суетился особенно режиссер Краснов, известная тогда медийная личность: в зрительном зале появился Борис Николаевич Ельцин с супругой. Они расположились недалеко за нами. Еще помню (забыть такое невозможно): в период проработки этого мероприятия со своим ассистентом я рассматривал разные варианты, и одним из них был популярный российский мюзикл «Норд-Ост» в Театре на Дубровке. Думаю, не стоит объяснять, какой шквал эмоций захлестнул нас вечером того самого дня, когда появились первые сообщения в теленовостях о произошедшей трагедии. Потом рассказывали, что террористы Бараева первоначально тоже рассматривали МДМ как возможный объект для захвата, но то ли суета с охраной Ельцина их оставила, то ли локация слишком центральная не приглянулась. Выбор пал на Дубровку. От таких сообщений мороз по коже продирает еще многие годы.

03 О бизнес-кейсах



Использование так называемых бизнес-кейсов в обучении студентов и слушателей курсов повышения квалификации вроде MBA — распространенная практика. Настолько же распространенная, насколько и малоэффективная, на мой взгляд. Мне приходилось составлять и публиковать такие истории из производственной жизни и моего личного опыта в уважаемых журналах, в том числе в *Harvard Business Review*, но меня всегда посещало сомнение, принесет ли мой опыт большую пользу другим людям. Конечно, интересно почитать, как кому-то где-то в тех самых специфических условиях удалось решить ту или иную задачу, выстроить оптимальную модель отношений для определенной ситуации, применить инструменты, уместные и полезные именно для такого кейса, но не более того. Есть ли в этом знании польза для вас? Ваша ситуация при всей похожести неизбежно будет отличаться от книжного примера хотя бы тем, что просто в ней задействованы другие люди, с другими характерами, принципами, энергетикой, совсем другими интересами. С роботами было бы проще — там действуют схемы, алгоритмы, протоколы.

С людьми все намного сложнее. В рамках всех этих схем и протоколов (а они, конечно же, тоже присутствуют) бурлит поток человеческих эмоций, предпочтений, любви и ненависти. Если применить охотничью метафору, то использование опыта из раскрепаснейшего и гениальнейшего бизнес-кейса для решения вашей конкретной задачи сродни стрельбе из пистолета пулей по стае птиц. Вполне возможно, что кому-то из пернатых не повезет, а возможно, выстрел будет в молоко.

Так есть ли польза от изучения бизнес-кейсов? Есть, как и от любого другого дополнительного знания. Есть в методическом смысле — на этих жизненных примерах можно потренироваться в логике, в изложении мыслей на семинарах, в применении разнообразных теорий к конкретным условиям задачи. Тренировка и новые (если повезет) знания, что «так тоже бывает», но не более того. Применять в своей практике эти знания нужно с учетом множества, иногда десятков различных факторов, основные из которых — люди, действующие лица, среда, время и прочее. В наших специфических страновых условиях важное значение приобретает среда: действия регуляторов рынка, обычаи и традиции ведения бизнеса, институциональное обеспечение жизнедеятельности бизнеса. В свое время я шутил со своими американскими коллегами: «У вас там основным регулятором экономической активности является учетная ставка от ФРС, а у нас — Генпрокуратура и СКР».

Конечно, есть вполне односложные, бинарные кейсы вроде тех, что изучают этику и коррупцию: вот это можно, а так нельзя. Но в 99,9% случаев бизнес-кейсы многополярны и многослойны, многие вводные остаются вообще за кадром. Так что, если серьезно, никогда нельзя однозначно понять, что же привело к успеху или провалу действующих лиц. У каждого из нас наберется с добрый десяток жизненных, производственных ситуаций, своих личных бизнес-кейсов; перебирая их в памяти, мы делаем свои выводы, правильно ли мы поступили в том или ином случае. Большей части хочется думать, что все было сделано правильно, поэтому и проект закрыли успешно и в срок, и долю рынка нарастили бойко, и конфликт человеческий в коллективе разрешился

на пользу дела. А теперь представьте, что хотя бы одно условие не сработало: в проект вмешались, скажем, действия ФАС по наводке недоброжелателей каких-нибудь, или ваш главный архитектор внезапно переметнулся на сторону конкурента, или... да мало ли что могло пойти не по сценарию!

Был бы ваш проект успешным? Да бог его знает, может быть, вам и удалось бы отбить нападки, выиграть в суде, обойти конкурентов, нанять даже более опытного архитектора буквально за день-два... а может быть, и не удалось бы. Ровно так и надо рассматривать любой бизнес-кейс, под лупой здорового скептицизма и с учетом тотальной неопределенности. И никакие экономические формулы, никакие проверенные временем рецепты, ни даже ваш личный опыт не дают стопроцентной гарантии, что именно так и следует поступать вам в вашем случае, как написано в кейсе MBA или какого-нибудь авторитетного журнала.

Поиск оптимального решения всегда будет вашей личной задачей — по-нашему «челлендж». Он должен базироваться не только и не столько на изученных бизнес-кейсах, сколько на постоянном изучении теории и практики, открытости к новому, к экспериментам, готовности к разумному риску, на вашей способности к маневру, на развитии у вас эмпатии, на желании многих и многих стейкхолдеров помочь вам в осуществлении вашего проекта, да на здравом смысле, в конце концов. Я склонен согласиться с суждением (не моим), что в реальной жизни планов нет, ни у кого их нет — есть только возможности, которыми можно воспользоваться или не воспользоваться. Даже если у кого-то есть в их представлении план действий, действуют они все равно только и исключительно в рамках открывающихся возможностей. А если их, возможностей, нет, то и любой план превращается в насмешку над судьбой: хочешь рассмешить Бога — расскажи ему о своих планах.

Как учесть этот миллион внешних, постоянно меняющих вектор воздействия факторов? И далеко не на все из них, увы, можно повлиять. Например, как регламентировать простую удачу — факт попадания в нужное время в нужное место? Бизнес-кейсы про это вообще молчат, а ведь в истории успеха многих предпринимателей этот неосозаемый фактор

сыграл чуть ли не определяющую роль. Говорят, везет тому, кто везет, и это абсолютно верно как жизненная установка, в этом есть доля сермяжной правды, но не вся. Правда и в том, что не только от вашего упорства, настойчивости, работоспособности и прочих прекрасных качеств зависит успех. Иногда ведь — можно найти массу примеров — человек, как говорится, действительно везет и пашет 24 часа в сутки, все правильно делает по принятым стандартам, но по каким-то необъяснимым при поверхностном взгляде обстоятельствам ничего у него не получается достичь в жизни. Что-то не срабатывает в его личном бизнес-кейсе. А иной, не прилагая даже особых усилий (что тоже, конечно, обманчиво), получает от жизни все.

В общем, каждый конкретный кейс требует анализа, детального изучения, учета всех факторов, и даже после этой объемной работы, сведения всей информации в отчет это не будет универсальным средством решения даже очень похожих задач. Потому что... читайте выше. Но и ниже тоже читайте — бывает ох как по-разному.

04 Бизнес-кейс: история под шампанское



В середине 2000-х две уважаемые в мире компании из сферы профессиональных услуг сошлись в бескомпромиссной конкурентной борьбе за многомиллионный проект, финансируемый Всемирным банком в одной заметной на международной арене развивающейся стране. Обе компании сформировали проектные офисы, в которых трудились инженеры, разработчики, консультанты из разных стран, и, естественно, были назначены руководители этих групп. Компания X имела большой опыт в таких масштабных проектах, пользовалась заслуженно высокой репутацией у крупных клиентов с начала 90-х и по всем признакам лидировала в этой борьбе. Компания Y лишь недавно вышла на рынок и, несмотря на явные успехи, таким опытом не обладала, но очень хотела его получить.

Разработка RFP, формализованного проектного задания, закончилась в срок. Обе компании получили необходимые

документы, несколько месяцев работали над своими вариантами. И вот наконец наступил момент квалифицированного выбора, обе уважаемые компании были допущены до торгов, и теперь обеим предстояло выдать на-гора максимально конкурентное предложение. Сотрудники обоих проектных офисов в меру своего опыта и опосредствованной информации из разных открытых источников, а иногда и слухов делали свои оценки, предполагая, до каких значений может прийти конкурент в этой ценовой борьбе. На кону, я повторю, многомиллионный контракт на несколько лет работы. При этом обе компании, естественно, предполагали получение некой прибыли от этой работы, где должны были быть задействованы сотни консультантов, в том числе и из-за рубежа. Близился час «Ч», когда и X и Y должны были подать то самое ценовое предложение, дорабатывались последние детали, согласовывались нюансы, но в целом все уже было готово к финальной схватке в запечатанных конвертах.

Ровно за месяц до назначенного срока руководитель проектного офиса компании Y, назовем его Лео, объявляет о том, что по личным обстоятельствам он покидает компанию, уходит, конечно, «не к конкурентам, ибо это вопрос чести и личной репутации». Руководитель компании Y в этой стране, Матиас Д., лихорадочно ищет замену — как всегда, никакие планы кадрового резерва не срабатывают, да и никто не думал, что Лео так неожиданно покинет престижную должность. Он, правда, несколько раз до этого выражал желание получить повышение по службе, подчеркивая свою недооцененность, но эти сигналы не были услышаны руководством там, наверху.

Через пару дней, однако, он оказывается... вновь назначенным руководителем проектного офиса компании X, и вопросы его чести и достоинства уходят далеко на второй план. Как и вопрос личной репутации. На первый же выдвигаются вопросы выживания компании Y в этом проекте, ибо вся информация о подготовке конкурентного предложения оказывается у конкурентов. В спорте эта ситуация называлась бы нокдаун и начался бы отсчет до десяти, как положено. В бизнесе тоже начался своеобразный обратный счет, ибо ровно через месяц обеим компаниям предстояло отправить

курьеров с конвертами в проектный офис заказчика для подведения итогов ценового конкурса.

Как бы вы решили этот кейс?

Стоит оговориться, что привлечение Лео как бывшего руководителя проектного офиса к судебной ответственности за разглашение коммерческой информации не рассматривалось, потому что а) оставалось слишком мало времени на формальности и б) доказать этот факт все равно было бы практически невозможно. Взывать к совести руководства компании X тоже было бы контрпродуктивно, ведь это было их сознательное решение в нарушение всех мыслимых этических норм ведения бизнеса.

Итак, два схожих предложения на проектирование, создание и внедрение распределенной информационной системы для крупного заказчика, два примерно одинаковых ценовых предложения, базирующиеся на доступной конкурентной информации, на понятных всем игрокам принципах формирования цены в подобных проектах, на себестоимости, на планируемой прибыльности. Но неоспоримое преимущество участника X — у него есть, предположительно, вся техническая и ценовая информация о предложении конкурента, участника Y, на конкретный период времени, ну, скажем, на 15 мая. Подача предложений в конкурсную комиссию планируется 20 июня. Вы — Матиас, руководитель компании Y в этой стране, и ваша задача — выиграть этот конкурс, потому что он открывает колоссальные перспективы для развития вашего бизнеса в стране и во многом может определить ваше будущее. Ваши действия?

Брейнсторминг не дает очевидных результатов. Утвержденный корпорацией бюджет трещит по швам. Ресурсы на пределе. Опыт участника X явно перевешивает, к тому же он, очевидно, владеет информацией о пороге цены, с которым на 15 мая компания Y только и готова идти на бой, — цена утверждена в высоких коридорах власти третьего уровня, в европейском офисе корпорации, и у начальства нет никакого желания что-либо пересматривать, искать варианты снижения ценового порога.

Если вы внимательно читали вводные данные этого кейса, то наверняка записали где-то на подкорке важные даты