

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	
Человек из другой галактики	6
ЧАСТЬ I.	
Мотивы: зачем мне SEO в моей идеальной картине?	10
Глава 1. Мое время	15
Глава 2. Мои сильные стороны	31
Глава 3. Моя гордость и признание	49
Глава 4. Мои дивиденды	62
Глава 5. Моя соревновательность	72
ЧАСТЬ II.	
Человек — это сложно. Как в реальности я выбираю SEO и работаю с ним?	86
Глава 6. Мои ценности и приоритеты	93
Глава 7. Моя интуиция	110
Глава 8. Мои личностные особенности	123
Глава 9. Моя насмотренность	145
Глава 10. Внешние факторы	154
ЧАСТЬ III.	
Все начинается с ясности контекста	166
Глава 11. Новые инвестиции	173
Глава 12. Рост и экспансия	185
Глава 13. Стагнация	195
Глава 14. Нештатная ситуация	204
Глава 15. Кризис	212

ЧАСТЬ IV.

Работа SEO — это управление стейкхолдерами.

Подсказки 226

Глава 16. SEO и я 233

Глава 17. SEO и команда 262

Глава 18. SEO и государство 275

Глава 19. SEO и бизнес-партнеры 284

Глава 20. SEO и СМИ 292

Источники 302



Предисловие

Человек из другой галактики

Когда хотят подчеркнуть различия между мужчинами и женщинами, обычно говорят, что они словно с разных планет: мужчины — с Марса, женщины — с Венеры.

Книга с таким названием произвела фурор в начале 1990-х и надолго стала бестселлером. В ней американский психолог Джон Грей писал о том, что мужчины ценят силу, компетентность и результативность, гордятся своей независимостью. А многие женщины больше ориентированы на поддержку, помощь и заботу. Отсюда и постоянные недопонимания, мешающие строить крепкие и долгосрочные отношения.

Если мыслить астрономическими категориями, то собственники и топ-менеджеры — не просто с разных планет, а словно из разных галактик. Они настолько отличаются друг от друга, что недопонимания между ними неизбежны.

Попробуем внимательнее взглянуть на цели, задачи и природу потребностей обеих сторон.

Для владельца компания — это его детище, продолжение его самого. Запуская и развивая бизнес, он хотел создать

что-то значимое, чего раньше не существовало. Его влекла идея — новая, нестандартная и, скорее всего, очень рискованная. Конечно, деньги важны. Но они идут следом за статусом чемпиона, завоевателя, создателя собственной бизнес-империи.

Для топ-менеджера работа в компании — это тоже способ реализовать амбиции. Она дает власть, деньги, признание на рынке. Однако CEO — всего лишь временный опекун чужого ребенка. Компетентный, опытный, с правильными ценностями, но все-таки не родитель. И если все пойдет плохо, максимум, что ему грозит, — увольнение.

Основные риски несет на себе собственник — и делает это десятилетиями. Такой путь оставляет множество шрамов, но одновременно награждает почти нечеловеческим бизнес-чутьем. Владелец многое делает на автомате и считает, что остальные должны понимать его без слов и подхватывать на лету.

Если в такие моменты топ-менеджер не пытается разобраться, не задает вопросов — боясь потерять лицо, — он делает неверные выводы. Одно недопонимание накладывается на другое. В итоге команда действует совсем не так, как предполагал владелец, а отношения становятся непрозрачными и слабо-предсказуемыми.

Нередко это заканчивается увольнением. По статистике, семь из десяти CEO уходят не по собственной инициативе. С постов вынужденно уходят даже очень профессиональные и опытные люди. Потому что топ-менеджер, который отлично разбирается в бизнесе, умеет строить команды, оптимизировать процессы и захватывать доли рынка, может просто не понимать акционера.

Ради чего собственник компании просыпается по утрам? На чем он держит фокус сейчас и на протяжении всей жизни? Какие методы для него допустимы, а какие — категорически нет? В каком темпе ему комфортно двигаться? Как он привык коммуницировать? И главное — что он считает достойным результатом?

Ответы на эти вопросы могут идти вразрез с привычной бизнес-логикой — по крайней мере, на первый взгляд. Нередко

они вызывают у CEO недоумение. Я наблюдаю такие ситуации все двадцать с лишним лет своей работы на рынке. Но хозяин компании остается хозяином положения. Именно он принимает ключевые решения — в том числе о найме и увольнении топ-менеджеров, об их роли в бизнесе.

Не стоит пытаться его переделать или переучить. Вы же не станете, приехав в Англию, объяснять, что у них руль в машинах «не с той стороны». Лучше приложить усилия, чтобы по-настоящему понять этого человека «из другой галактики» — с другими ценностями, мотивацией, горизонтом планирования и уровнем рисков.

Проблема в том, что подсказок здесь очень мало. Сами собственники не привыкли подробно разъяснять свои ожидания. Исследований на эту тему почти нет. Ключевым рынком для бизнес-исследований остаются США. А в крупнейших американских компаниях, по которым изучают практики и описывают бизнес-кейсы, обычно нет контролирующих собственников. Их сменили акционеры с небольшими пакетами акций, для которых компания — это актив, а не дело жизни.

Хотелось бы опереться на релевантный российский опыт, но он пока мало изучен. Поэтому я попросил поделиться своим видением акционеров, которые стояли у истоков крупнейших российских компаний и до сих пор определяют их судьбу. А также опытных CEO, способных дать ценные подсказки коллегам.

Эта книга — попытка заглянуть в головы собственников, увидеть ситуацию и роль топ-менеджмента их глазами. И наконец понять, зачем они доверяют наемному менеджеру свое детище и чего ждут от управленцев на самом деле.

ЧАСТЬ I. ...





МОТИВЫ:

зачем мне SEO
в моей идеальной
картине?

Первого октября 1992 года перед отделениями Сбербанка по всей России выстроились длинные очереди. Населению начали раздавать ваучеры. К тому моменту страна жила приватизацией уже несколько месяцев: это слово звучало в новостях едва ли не чаще, чем «правительство» или «президент». Всего выпустили 140 млн ваучеров на 1,4 трлн рублей — по экспертным оценкам, более трети стоимости всех постсоветских предприятий¹. Было очевидно: наступило время больших возможностей — для тех, кто умеет их распознавать.

Но чтобы использовать эти возможности, нужны были кадры. И будущие акционеры крупнейших российских компаний начали стремительно привлекать людей.

В пятницу, 2 октября, Андрей Косоков вышел на работу в «Альфа-Групп». Его трудоустройство было молниеносным. Он позвонил по объявлению в газете (причем, как потом выяснилось, оказался последним из позвонивших), встретился с сооснователем «Альфа-Групп» Михаилом Фридманом, и тот сразу одобрил кандидата. Впечатлила трудовая биография: в тридцать с небольшим лет Андрей уже поработал секретарем комитета комсомола Московского энергетического института.

— Михаил Фридман мне говорит: «У нас в понедельник совет, приходи». Что за совет, он не объяснил. Я прихожу

в понедельник на работу, захожу в кабинет — там сидят многие из нынешних моих коллег. Меня представляют: «Знакомьтесь, новый член совета директоров “Альфа-Групп” Косогов». А у нас еще ни компании, ничего нет!

Через пару дней вышел президентский указ «О мерах по организации рынка ценных бумаг в процессе приватизации...». И рынок перевернулся. Начался бум чековых инвестфондов (ЧИФ), которые скупали ваучеры. Крупные игроки смогли консолидировать пакеты.

Одним из таких игроков стал ЧИФ «Альфа-Капитал», который Косогов создал и зарегистрировал сразу после прихода к Фридману. Но это была не просто бумажная работа.

— В течение дня мы никак не взаимодействовали, а телефонов тогда не было. Каждый вечер я бегал на центральный круг в Новокосино, где стояла телефонная будка. Занимал очередь, бросал монеты и коротко, за десять минут докладывал Михаилу Фридману: что получилось, а что не получилось. Так продолжалось, наверно, год.

Спустя несколько лет Андрей получил опцион в группе и стал ее совладельцем². С каждым годом его влияние в консорциуме росло.

Это нестандартная история — мгновенный переход топ-менеджера в учредители, а затем и в акционеры. Но она отлично иллюстрирует, зачем собственник привлекает топ-менеджера в бизнес. Для реализации идей, которые носятся в воздухе, бурлят в голове и способны взорвать рынок. Крупные бизнесмены, особенно такого масштаба, как Михаил Фридман и другие участники списка *Forbes*, всегда находятся в поиске. Их ум похож на лабораторный реактор: там непрерывно возникают, соединяются и превращаются друг в друга разные идеи, подходы, комбинации. Как захватить новую нишу, изменить индустрию, опередить конкурентов, усовершенствовать продукт.

Бизнесмен знает, что он отличный визионер. Но даже самые прорывные идеи ничего не стоят, если их некому или некогда реализовать. Их нужно как можно скорее превращать в бетон

и металлопрокат, филиалы, акции, узнаваемые бренды, выполненные КРІ.

Для этого нужны не только видение и хватка, но и навыки управления как ремесла: умение выстраивать процессы, отлаживать и настраивать их. Здесь основатели, как правило, уступают профессиональным наемным менеджерам, которым в бизнес-школах говорили: «Меньше думайте и больше стройте так, как мы вас научили». Поэтому на сцену выходит СЕО — реализатор идей большого бизнесмена.

Генерируя идеи с бешеной скоростью, предприниматели понимают: взлетят не все. Часть разобьется о рыночные реалии, часть увязнет в рутине. Какие-то идеи команда не успеет подхватить из-за дефицита ресурсов. В бизнесе, как в азартной игре, нельзя выигрывать всегда. Акционер это понимает и принимает: для него это норма жизни.

Но бывают идеи, с которыми человек сживается настолько, что они обязательно должны быть реализованы. И бизнесмена буквально трясет, если к нему приходит СЕО и объясняет, почему это невозможно. Или говорит: «Ну давайте мы поизучаем вопрос и вернемся к вам через пару месяцев...»

Какие могут быть месяцы на изучение? Владелец бизнеса приглашает СЕО не для того, чтобы слушать объяснения, а чтобы тот воплощал идеи и решал задачи. И это важно помнить, пытаясь понять собственника компании.



ГЛАВА 1.

»»» МОЕ ВРЕМЯ

Любимая доля

Когда говорят о приглашении наемного СЕО, многие представляют себе благостную картину: владелец выходит из операционки, уезжает на Бали или к далай-ламе, медитирует целыми днями. В крайнем случае — по утрам стреляет уток, а вечерами смотрит фильмы с бокалом вина.

Возможно, это работает для основателей небольших технологических стартапов или смузи-баров на Патриарших. Но владельцы зрелых, крупных, тяжелых бизнесов — совсем другая история. Эти люди не просто построили бизнес. Они вросли в него. Бизнес — их естественная и, по сути, единственная среда обитания, источник адреналина и настоящая зависимость.

Если собственник выходит из операционки, это не означает, что он выходит из игры. Он не хочет никуда уходить. Да, в его жизнь входят отдых, путешествия и развлечения, но бизнес по-прежнему занимает львиную и любимую долю. Мысль о добровольном уходе кажется нелепой и смешной.

А если уйти вынуждают обстоятельства, то вместо расслабленного, отдохнувшего лица мы видим горечь и разочарование. «После четырех с половиной насыщенных и замечательных лет в качестве генерального директора Groupon я решил, что хотел бы проводить больше времени с семьей... Шучу — сегодня

меня уволили», — горько иронизировал Эндрю Мейсон, сооснователь Groupon, когда ему пришлось покинуть бизнес³.

Под его руководством акции компании падали в цене, а финансовые показатели тревожили даже самых лояльных инвесторов. В итоге совет директоров Groupon решил уволить основателя. Мейсон оказался лишним в бизнесе, который сам же и построил.

В российской практике такая ситуация почти невысказана. Создатели крупнейших компаний, как правило, остаются их владельцами, сохраняя контроль или как минимум очень крупный пакет акций. И даже не имея формального статуса, они продолжают влиять на компанию и оставляют за собой последнее слово.

Наемный сотрудник может пожаловаться: «Никакой жизни — сплошная работа». Но для владельца масштабного бизнеса эти два понятия неразличимы.

В процессе подготовки этой книги я беседовал со многими владельцами крупных компаний. У них очень разный темперамент, ценности, представления и подходы к ведению бизнеса. Однако у всех без исключения бизнес стоит на первом месте.

— Ну, в отпуск я не хожу, — пожимает плечами владелец НЛМК Владимир Лисин, когда я спрашиваю его об отдыхе.

Зато сразу оживает, когда речь заходит о том, что предприятия могут потребовать внимания в любой момент:

— Производственная жизнь не имеет строгих временных рамок. Если что-то случилось, мне могут позвонить в час ночи, а я в два часа ночи найду директора завода. Все к этому привыкли.

Похожую ситуацию описывает бывший CEO USM Holdings Иван Стрешинский, который долгие годы работал с акционерами USM и, в том числе, с Алишером Усмановым:

— Каждый акционер всегда был доступен для меня в разумное время. С момента, как проснется, до того, как заснет, я всегда мог к нему обратиться.

— Я посвятил всю свою жизнь работе. У меня нет друзей и знакомых за пределами моего делового мира, — признавался Вагит Алекперов⁴.

Выкладываться на полную — норма для людей, запустивших многомиллиардные бизнесы. Они просто не знают другого способа жить.

Леонид Михельсон рассказывал о своем партнере Геннадии Тимченко⁵:

— Он очень моторный, просто генератор жизненной энергии. Для него не составляет труда не спать сутками: после перелета в самолете провести десяток встреч, а потом еще и в хоккей или теннис успеть поиграть. Не знаю, откуда такие силы берутся. При том что он старше меня.

Можете себе представить, чтобы столько сил человек тратил на отдых и хобби? Я — тоже нет.

Поэтому готовьтесь: весь этот ураган энергии будет направлен на бизнес, которым вы управляете.

66 Александр Пономаренко, частный инвестор, построивший несколько крупных успешных бизнесов*

Между бизнесменом и наемным менеджером — есть разница. У тебя как у бизнесмена другие возможности, другие ресурсы.

Любой бизнесмен, если он не пошел на работу и за день ничего не сделал, будет переживать. Я, например, переживал. Даже если в это время занимался спортом — переживал от того, что не на работе.

Когда зовут CEO

Если акционеры такие работоспособные и вовлеченные, то что подталкивает их передать управление компанией в профессиональные руки? Прежде всего — стремление к масштабу.

* Александр Пономаренко возглавлял совет директоров Шереметьево, но в марте 2022 года сложил с себя эти полномочия и вышел из состава СД.

Собственники видят: идея оправдала себя, бизнес зарабатывает деньги. Но понимают, что, если хотят масштабирования, нужно повышать эффективность, формировать сильные команды, отстраивать процессы, внедрять IT, реализовывать стратегию. Зачастую у самих акционеров нет ни желания, ни компетенций заниматься этим — лишь верхнеуровневое понимание «как все устроено». А даже если компетенции есть — все равно нельзя делать все своими руками, даже когда знаешь отрасль вдоль и поперек. Иначе будешь тормозить процессы.

66 **Михаил Фридман,**
сооснователь «Альфа-Групп» и инвестиционной группы
LetterOne^{*}:

Крупными компаниями должны управлять профессиональные управленцы с багажом знаний и опыта. Владельцы редко бывают такими профессионалами. Я, например, формально металлург и в банковском бизнесе разбирался поверхностно.

Но главное — по характеру и взглядам я скорее инвестор, чем управленец. Всегда считал, что моя задача — стратегическое развитие и рекомендации, поиск новых идей. А повседневные управленческие функции я стремился делегировать.

Даже на ранних этапах развития бизнеса я не пытался забирать на себя функции CEO. Как только бизнес выходил на минимальный масштаб, старался как можно скорее найти людей, которые лучше подходили для управления компанией.

* В 2022 году Михаил Фридман вместе с Петром Авенем вышли из совета директоров LetterOne и продали свои доли в Альфа-Банке и «АльфаСтраховании» — *Financial Times (FT)* подтверждала, что сделка завершена в 2024 году. По данным той же *FT*, Фридман и Авен по состоянию на август 2025 года не получали дивидендов от LetterOne.

““ **Игорь Ким,**
владелец «Экспобанка»:

Во-первых, я не лучший операционный управленец, у меня здесь не всегда хватает таланта.
Во-вторых, акционерам нужно время, чтобы посмотреть на ситуацию сверху и не терять из виду стратегию.
Функция акционеров не в операционной деятельности. Она совсем другая — более верхнеуровневая.

““ **Александр Грубман,**
советник в компании SQN, ранее —
старший вице-президент компании, экс-СЕО ЧТПЗ,
экс-СЕО дивизиона «Северсталь Российская сталь»:

Среди владельцев крупных компаний дураков нет. Иначе они бы не занимали свои места в списке *Forbes*. Но когда судьбу бизнеса определяет один человек, это накладывает определенный отпечаток на работу.
С одной стороны, владельцы компаний нанимают вас не для того, чтобы вы просто отдавали честь и выполняли указания. Они ищут вас на рынке, смотрят на опыт, рассчитывают, что вы принесете его в работу компании. С другой — каждый акционер уверен, что лучше всех знает, как надо. Чтобы убедить его в своей правоте, нужны серьезные аргументы.

Одним из первых крупных российских бизнесов, куда пригласили наемного СЕО, был «ВымпелКом» («Билайн»). В 1996 году компания совершила прорыв — став первой в России, чьи акции разместили на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). До этого в США торговались только облигации Императорских железных дорог. Причем российский и американский

основатели — Дмитрий Зимин и Оги Фабела — готовились к IPO сами, без привлечения профессиональных управленцев.

С точки зрения компетенций они идеально дополняли друг друга. Зимин — эксперт по радиотехнике, несколько десятилетий проработал в научном институте. Как носитель инженерной экспертизы он создавал продуктовую и технологическую основу бизнеса. Фабела — маркетолог, умевший продавать и продвигать проекты среди инвесторов. Он помогал обеспечивать финансовую устойчивость и работать с внешней средой.

На ум сразу приходит сравнение с Биллом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом из Hewlett-Packard. Первый — инженер и изобретатель — был движущей силой инноваций. Второй — организатор, управленец, стратег. Он отвечал за операционное управление, рост бизнеса, корпоративную культуру.

Но, в отличие от HP, ни один из основателей «ВымпелКома» не был силен в операционке. А после размещения телеком-бизнес стал расти так быстро, что этот рост нужно было структурировать. Поэтому вскоре компанию возглавил приглашенный CEO из Telenor — Джо Лундер.

““ **Оги Фабела,** **американский основатель «ВымпелКома»:**

У нас было три основных причины, чтобы привлечь профессионального CEO в «Билайн».

Первая — мы понимали, что нам нужны эксперты по операционному управлению в мобильном телекоме.

Вторая — мы хотели расти, а для этого требовались управленческая дисциплина и структура. Ни у меня, ни у Дмитрия Зимина просто не было желания этим заниматься. У нас были другие навыки и интересы. Повседневное управление — это не про нас.

И третья причина — мы решили показать инвестиционному сообществу, что переходим от модели «основатель управляет» к компании с профессиональным управлением.

Похожий сценарий разворачивался в Apple. Стив Возняк — гениальный инженер и разработчик — создавал техническую базу и аппаратные решения. Джобс — визионер, маркетолог, стратег, продавец. Он превращал наработки в продукт, о котором мечтали покупатели. Разве этого было недостаточно?

Нет. Джобс понимал: для масштабирования нужен эксперт в операционке. Совет директоров Apple поддержал решение пригласить профессионального CEO.

Для поиска кандидата привлекли легендарного партнера Heidrick & Struggles Джерри Роуча, которого мне посчастливилось иметь в качестве ментора. Именно он предложил Джона Скалли на роль CEO. И таким образом помог превратить Apple из многообещающего стартапа в глобального гиганта и главного отраслевого инноватора.

Скалли был CEO около десяти лет. За это время компания выросла с \$982 млн до \$7 млрд. Он вставал в три часа ночи, начинал работать еще затемно, а вдобавок взял на себя роль лоббиста и преуспел в этом, накопив массу полезных связей. К моменту ухода из Apple в 1993 году его уважительно называли «тяжеловесом» отрасли и часто видели в кабинетах Конгресса⁶.

В «ВымпелКоме» решение о найме профессионального CEO тоже приняли основатели — при поддержке совета директоров. Хотя в данном случае одобрение совета было скорее формальностью и данью формирующейся корпоративной культуре. Это еще раз подчеркивает особую роль основателей в российской бизнес-практике.

— По сути, мы и были советом директоров. Мы его контролировали. Так что он особенно не повлиял на решение пригласить CEO. Но мы делали все по правилам корпоративного управления — через совет. Инициатива была нашей, при полной поддержке совета, — объясняет Оги Фабела.

Таких примеров в России множество. Приглашенные CEO не раз обеспечивали масштаб и выводили компании на новый уровень. Сергей Солдатенков сделал из «МегаФона» мощнейшего второго игрока на рынке, поделенном между «Билайном» и МТС, обогнав «Билайн» в 2009 году.

В «Спортмастере» Леонид Страхов уже почти 20 лет помогает основателям масштабировать бизнес. Дмитрий Конов превратил «СИБУР» в лидера рынка полимеров⁷. Список можно продолжать.

И чем крупнее бизнес, тем выше потребность в порядке — а значит, в профессиональном подходе к управлению.

66 Герман Хан, сооснователь «Альфа-Групп»:

Чтобы управлять бизнесом и выполнять роль CEO, нужны профессионалы. Особенно когда бизнес становится зрелым, крупным. А если бизнесов несколько — тем более. Основной принцип для акционера — отсутствие прямого участия в операционке. Водораздел очень прост: совет директоров утверждает стратегию, контролирует бюджет, при необходимости взаимодействует с госорганами. А менеджмент эффективно ведет операционную деятельность в рамках согласованной стратегии.

Путь к масштабу часто лежит через незнакомые рынки и ниши, где основатель или владелец выступает новичком. Так было, например, в Google. У Ларри Пейджа и Сергея Брина была масштабная стратегия, но нужен был человек, который материализует ее.

Такого человека для них нашел легендарный консультант Heidrick & Struggles Джон Томпсон, с которым мне тоже довелось работать. За карьеру он подобрал более 260 CEO⁸, и одним из самых знаковых назначений стало приглашение Эрика Шмидта из Sun Microsystems в Google. Томпсон тогда заработал на этом около \$70 млн.

Олег Тиньков* пошел по следам Google: пригласил Оливера Хьюза, без которого цифровой «Тинькофф Банк» вряд ли бы

* Тиньков Олег Юрьевич является иностранным агентом. Состоит в реестре иноагентов, утвержденном Министерством юстиции РФ, с 16.02.2024. — *Прим. ред.*

состоялся. То же самое с X5: акционеры понимали, что нужно развивать ретейл, но настоящее развитие началось только с приходом Льва Хасиса.

К решению пригласить топ-менеджера подталкивают и внешние факторы: высокая долговая нагрузка, давление инвесторов. Например, фонд прямых инвестиций, заходя в компанию, обычно стимулирует профессионализацию управления.

Но чаще всего решение акционер принимает сам — в интересах бизнеса. Чтобы сделать из компании еще более мощного игрока при поддержке профессионального CEO.

Как меняется роль собственника

С появлением CEO у акционера появляется шанс освободиться от всего скучного, утомительного, рутинного. И сосредоточиться на важном и интересном. На том, чем он всегда хотел заниматься в своем бизнесе.

В 2021 году Безос передал пост CEO Amazon Энди Джесси, а сам перешел в совет директоров⁹. К тому моменту он уже стал самым богатым человеком в мире по версии Bloomberg¹⁰, человеком года по версии *Time*, запустил Blue Origin, сыграл инопланетянина в «Стартреке» и спланировал свой полет в космос.

И все это он успевал совмещать с ролью CEO. Но отказался от поста, чтобы «сосредоточить энергию и внимание» на новых продуктах и инициативах ранней стадии. По сути, на тех самых идеях, о которых я говорил в начале этой части.

Примерно тогда же Чжань Иминь, создатель ByteDance (TikTok), ушел с поста CEO. Потому что больше любит читать и размышлять о будущем, чем сидеть на совещаниях¹¹. А копаться в устройстве систем ему интереснее, чем ежедневно управлять людьми. Звучит безответственно? Да, если не знать, что было дальше.

А дальше Иминь взялся за ключевую проблему большинства IT-компаний — привлечение топовых кадров. Он лично

предложил одному из ИИ-инженеров \$1,4 млн в год, чтобы переманить его у конкурентов¹². То есть не терял связи с бизнесом, а, наоборот, занялся самой болезненной точкой роста.

66 Григорий Березкин,
предприниматель:

CEO за счет своих компетенций экономит время акционера. Это один из ключевых результатов его работы. Потому что для «играющего» акционера, который по-прежнему участвует в управлении бизнесом, очень важно иметь время на то, что он умеет и может делать. И возможность не отвлекаться на то, что он делать не может и не умеет.

Еще более показателен пример Говарда Шульца, создателя империи Starbucks. Под его руководством компания выросла с 45 точек до более чем 2800, а выручка перевалила за \$2 млрд¹³.

Разве он остановился, когда в 2000 году перешел из CEO в совет директоров? Наоборот. Он заявил, что Starbucks находится «на самых ранних этапах цикла роста» и вполне может выйти на 20 000+ точек по всему миру.

Для такого масштаба уже недостаточно операционной эффективности. На первый план выходит стратегия — и именно на ней сфокусировался Шульц. В итоге задачу не просто выполнили, а перевыполнили вдвое: к 2024 году сеть насчитывала 40 199 кофеен в 87 странах.

Правда, Шульцу пришлось вернуться к управлению, чтобы спасти компанию от кризиса. Но об этом — в одной из следующих глав.

CEO важно понимать: заниматься стратегией — это не эвфемизм для мягкого ухода на пенсию. Это реальная и тяжелая работа. Иногда — не менее муторная и выматывающая, чем операционка. Однако владельцев это мало смущает. Главное, чтобы было кому структурировать и реализовать стратегические наработки.

66 **Андрей Косоков,**
сооснователь «Альфа-Групп», член совета директоров
АО «АльфаСтрахование» и наблюдательного совета
«Альфа-Групп»:

Фактически CEO — это голова и руки для исполнения стратегических задач, поставленных акционерами. Он должен услышать коллегиальный орган — акционеров и независимых членов совета директоров — и превратить услышанное в реальный план работы.

Раньше стратегические планы нам готовили McKinsey или кто-то из «большой четверки». Но со временем стало ясно: они преподносят нам наши же мысли за наши деньги. Просто формулируют их более системно.

Со временем мы научились делать стратегические планы сами — сейчас их готовят топ-менеджеры. И этим они сильно помогают формировать видение на длинную перспективу.

Конечно, стратегический талант крупного бизнесмена редко замыкается только в пределах компании. После приглашения CEO фокус расширяется — в том числе за счет благотворительности и социальных проектов.

Так, для Владимира Потанина запуск благотворительных программ стал способом вернуться в социальную жизнь, из которой он выпал, пока строил бизнес-империю. По его словам, он всегда был социально активным и многозадачным — в школе, в институте, на работе¹⁴.

— От художественной самодеятельности до спорта и субботников — мне все это нравилось, — вспоминал он.

Здесь я вижу одну из фундаментальных черт успешных бизнесменов: они умеют добавлять новые направления, сохраняя и развивая прежние. А хороший CEO существенно облегчает им эту задачу.

Сколько можно думать

Чтобы встроиться в предлагаемую собственником парадигму, CEO важно понимать еще одну вещь: акционер зовет вас не для того, чтобы самому меньше думать о бизнесе. Наоборот — чтобы думать больше.

Нейробиологи выделяют два вида мышления¹⁵, и оба необходимы управленцу.

Критическое мышление нацелено на конкретные результаты. Оно незаменимо, когда вы оцениваете рыночные отчеты, проверяете инвестпредложения, реагируете на конкурентов. Это база для эффективного операционного управления.

Рефлексивное мышление работает иначе: оно исследует предположения и подвергает сомнению привычные знания. По сути, это механизм поиска смыслов, который дает инсайты и помогает формировать стратегии.

Совместить их в моменте невозможно: когда одно включено, другое выключено. Самые успешные бизнесмены это понимают и закладывают в график время на переключения.

Так, Уоррен Баффетт, возглавляя Berkshire Hathaway, регулярно переходил из режима управленца в стратегический режим владельца.

— Иногда смотришь на его расписание: «Вторник — стрижка», — вспоминал его давний друг Чарли Мангер (ныне покойный)¹⁶.

Это значило, что вторник — день размышлений¹⁷.

Баффетт настаивал: нужно оставлять достаточно времени, чтобы просто сидеть и думать — это снижает риск импульсивных решений.

Билл Гейтс тоже рано понял важность рефлексии и запустил моду на «недели размышлений», которые устраивал себе дважды в год¹⁸. Он отключался от рутины Microsoft и возвращался с идеями, определявшими развитие компании на годы вперед. Именно в одну из таких недель Гейтс осознал значимость интернета для будущего Microsoft¹⁹ — и в итоге запустили Internet Explorer²⁰.

Когда у собственника появляется надежный СЕО, он наконец может позволить себе рефлексировать и думать о концепциях и стратегиях. Немногие, конечно, будут проводить день в барбершопе или уезжать на край света на несколько недель. Но времени на генерацию идей у них точно становится больше.

Хорошая это новость для вас или плохая — решайте сами. Для бизнеса — точно хорошая.

66 Иван Стрешинский:

Моя задача как СЕО была в том, чтобы творческий поток от акционеров структурировать в понятные бизнес-процессы и превратить в работающую конструкцию. Сделать так, чтобы все функционировало как надо.

Со временем акционеры отдавали мне все больше полномочий. Алишер Бурханович, например, интересовался только крупными вопросами. Весь операционный менеджмент, все системы, связанные с тем, как работает бизнес, — это было на мне.

Получается симбиоз: акционер — творец и создатель, а топ-менеджер — структуратор и ограничитель. Это абсолютно необходимо для нормального развития бизнеса.

Глыба за вашей спиной

Вовлеченный собственник — почти всегда испытание для команды. Он может давить, навязывать повестку, создавать хаос — хотя вроде бы позвал вас, чтобы был порядок. Поэтому у наемного топ-менеджера часто возникает желание: «Ну пусть он хоть месяц не вмешивается».

Попробуйте взглянуть иначе. Почему одни компании растут десятилетиями, а другие быстро сдуваются? Секрет часто в том, что владелец остается в игре.

Включенность собственника — всегда ресурс, тот самый нерв, который держит компанию в тонусе.

Компании с основателями во главе получают премию в 10% при IPO. Рынок признает их вклад²¹.

Посмотрите на тех, кто превратил идею в гигантский бизнес и десятилетиями управлял им: Лен Шлейфер вывел Regeneron Pharmaceuticals из научного эксперимента в фармгиганта. Фред Смит превратил идею ночной доставки (кстати, за курсовую с этой идеей он получил С — тройка) в империю FedEx²². Джефф Безос задумал книжный магазин — и перевернул мировую торговлю.

Каждый из них оставался CEO более 20 лет после IPO. Каждый довел компанию до оценки выше \$50 млрд.

По данным Bain & Company, собранным за 25 лет наблюдений за глобальными рынками, компании с активным участием основателя значительно чаще достигают устойчивого прибыльного роста²³. Причем участие может быть разным: непосредственное управление бизнесом (Oracle, Haier), присутствие в совете директоров (Four Seasons Hotels and Resorts) или сохранение принципов, заложенных основателем (IKEA).

А там, где влияние резко ослабевало и владелец терял хватку, начинались трансформации и потери.

Олег Тиньков* по ряду причин передал управление — и потерял бизнес. «М.Видео» Александра Тинькована перешло к другим акционерам, и от первоначальной концепции мало что осталось.

Это не специфика России — за рубежом примеров хватает.

Когда Джек Дорси объявил об уходе с поста CEO Twitter²⁴, его слова прозвучали как манифест зрелости: «Я верю: критически важно, чтобы компания могла быть самостоятельной, без влияния или руководства своего основателя», — написал он.

Бизнес-сообщество встретило жест восторженно — редкий пример основателя, добровольно уступающего контроль ради

* Тиньков Олег Юрьевич является иностранным агентом. Состоит в реестре иноагентов, утвержденном Министерством юстиции РФ, с 16.02.2024. — *Прим. ред.*

блага компании. Аналитики называли решение Дорси дальновидным и зрелым, журналисты аплодировали его скромности.

Но история имела продолжение. После ухода Дорси Twitter погрузился в череду кризисов и скандалов. Кульминация — покупка платформы Илоном Маском, который полностью изменил ее идентичность. Выручка обвалилась²⁵.

В ретроспективе слова Дорси о компании, «свободной от влияния основателя», выглядят не прозорливо, а наивно. Его уход не освободил Twitter — он оставил ее уязвимой в мире хищников.

Финансиста Рэя Далио часто вспоминают как пример основателя, который отошел от управления и успешно отправил компанию в самостоятельное плавание. Он говорил, что хотел сделать себя «незначимым» для Bridgewater Associates и оставить за собой только роль «архитектора машины и хранителя культуры».

Но, по-моему, это пример не показательный. Судя по его публичной активности, фокус Далио давно сместился. Он ушел в писательство, лекции, публичные выступления. Думаю, для себя он эту компанию уже списал со счетов — иначе занимался бы ею гораздо активнее.

Если человек не решил окончательно отказаться от бизнеса или не оставил его на уровне хобби, то вовлеченность необходима. Иначе он рано или поздно пропустит удар.

Пока собственник в деле — это большая опора для бизнеса и команды. В том числе и для вас. Потому что за вашей спиной — не суетливый надзиратель, вмешивающийся во все подряд (хотя иногда может казаться именно так). За вами огромная глыба, способная выдержать любые штормы.

ЧЕК-ЛИСТ ✓

Как работать с вовлеченным собственником

- 1. Примите как данность: собственник всегда в игре.** Даже без формальной должности он следит за процессами и влияет на ключевые решения. Не ждите, что он устанет и отойдет от дел.
- 2. Разберитесь, на какой масштаб он рассчитывает.** Скорее всего, нынешнее положение вещей его не устраивает — он хочет большего.
- 3. Настройте процесс перевода идей в понятные и реализуемые конструкции.** Структурировать и воплощать — одна из ваших ключевых задач.
- 4. Очищайте график собственника от рутины и хаоса.** Чем меньше он отвлекается на операционные сбои, тем продуктивнее работает над будущим компании.
- 5. Смотрите на вовлеченность акционера как на ресурс, а не угрозу.** Это источник энергии, идей и связей, необходимых для роста и развития бизнеса.

ГЛАВА 2.

»»» МОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Суперспособности тренера

Лучано Спаллетти, тренировавший питерский «Зенит», как-то зашел к игрокам в тренажерку во время сборов. Это были не самые удачные времена, команда тогда ни разу не выиграла. Спаллетти позвал полузащитника Игоря Денисова, одного из самых физически сильных игроков, и поставил вес на тренажере. «Смеялись все. Я выжать не смог. А он сел, десятку сделал и просто ушел. Тренер! Спаллетти!» — вспоминал потом Денисов²⁶.

Конечно, физическая сила — не главная черта тренера. Она и вовсе необязательна. Но это и не было демонстрацией силы. Спаллетти показал другую суперспособность — умение показать класс, повести за собой, замотивировать. Сделал так, что игрок не обиделся, а начал работать еще упорнее и спустя годы вспоминал этот случай с восхищением.

Под руководством итальянца «Зенит» стал чемпионом России. А сам Спаллетти посвятил победу игрокам, «которые ее заслужили»²⁷.

Собственник крупной успешной компании во многом похож на хорошего тренера.

Да, у каждого владельца бизнеса свои уникальные сильные и слабые стороны. Но умение вдохновлять — часть того базового набора, который исследователи встречают у основателей по всему миру и во все времена²⁸.

Что еще я заметил у многих собственников за 20+ лет работы? Во-первых, особая креативность и визионерство.

Обычно это связывают с инновационностью компании²⁹, но на деле спектр шире. Это способность находить неочевидные решения в любой области, видеть возможности в тупиковых ситуациях — там, где другие видят только проблемы.

— Акционер остается визионером. У него всегда есть идеи, — говорит Иван Стрешинский. — Не уверен, что все они реализуемы, но он ими живет.

Помню, как несколько лет назад завтракал в «Кофемании» с основателем розничной сети. Между делом он обратил внимание на то, как подано и сервировано блюдо. В голове что-то щелкнуло. «Все, меняем процесс обслуживания клиентов и принципы найма!»

Что конкретно натолкнуло его на свежую мысль, откуда взялась эта «Эврика!», мы никогда не узнаем. Но это врожденное качество — видеть неочевидные связи и генерировать прорывные идеи в самый неожиданный момент. Такие люди мыслят не шаблонами, не бизнес-процессами, не «лучшими практиками», а сразу возможностями. Поэтому находят нестандартные решения там, где, казалось бы, все давно придумано.

66 Григорий Березкин:

У бизнесменов действительно очень много фантазерства. Поэтому мир, в котором они живут, может казаться немного неадекватным со стороны. Он отличается от того, к чему привыкли другие люди. Допускаю, что окружающие видят все иначе — и обоснованно не понимают нашей картины мира.
