

The background of the cover is a photograph of an iceberg floating in the ocean. The visible tip of the iceberg is small and white, with a small amount of steam or smoke rising from it. The vast majority of the iceberg is submerged in the deep blue water, illustrating the concept of 'what you see is not what you get'.

АНТИ ТИТАНИК

КАК ВЫИГРЫВАТЬ ТАМ, ГДЕ ТОНУТ ДРУГИЕ.
РУКОВОДСТВО ДЛЯ СЕО

ЯРОСЛАВ ГЛАЗУНОВ

с предисловием
Рубена Варданяна

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

Ярослав Глазунов

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

«Альпина Диджитал»

2018

Глазунов Я.

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

ISBN 978-5-9614-4964-8

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

ISBN 978-5-9614-4964-8

© Глазунов Я., 2018

© Альпина Диджитал, 2018

Содержание

Предисловие	9
Введение	11
Часть I. Кризисы	12
Слишком, чтобы...	12
Факторы риска	17
Титаники и анти-титаник	25
Многоликий кризис	29
Конец ознакомительного фрагмента.	32

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



ЯРОСЛАВ ГЛАЗУНОВ

АНТИ-ТИТАНИК

КАК ВЫИГРЫВАТЬ ТАМ, ГДЕ ТОНУТ ДРУГИЕ.
РУКОВОДСТВО ДЛЯ SEO



альпина
ПАБЛИШЕР

МОСКВА
2018

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

© Я. Глазунов, 2018

© ООО «Интеллектуальная Литература», 2018

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

* * *

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

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

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

Дмитрий Конов,
Председатель правления ПАО «СИБУР Холдинг»

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

Дмитрий Гришин,

Председатель совета директоров и сооснователь Mail.ru Group

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

Юлиана Слащёва,

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

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

Николай Подгузов,

генеральный директор ФГУП «Почта России»

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

Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

Рубен Варданян, социальный инвестор и предприниматель

Введение

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

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

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

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

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

Часть I. Кризисы

Слишком, чтобы...

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

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

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

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

* * *

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Факторы риска

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

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

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

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

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

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

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

Во-первых, что пошло не так?

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

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

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

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

А что могло пойти не так?

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

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

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

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

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

Какова вероятность, что это произойдет?

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

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

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

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

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

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

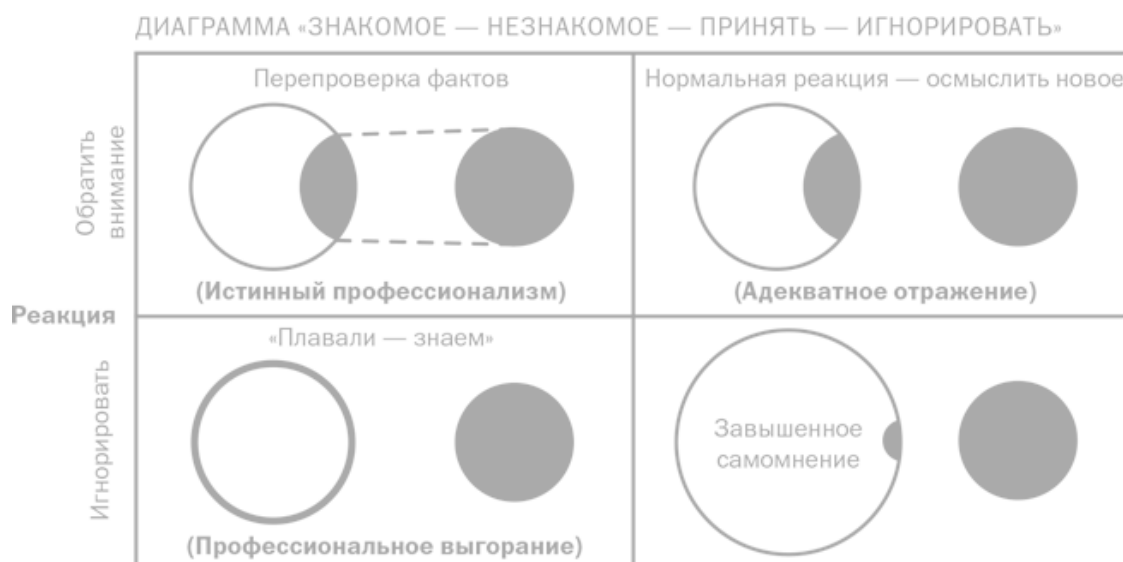


РИСУНОК 1. Как лидеры могут воспринимать знакомую и незнакомую информацию

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Титаники и анти-титаник

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

Каковы возможные последствия, если катастрофа произойдет?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹² Благодаря чему его прозвали «Нейтронный Джек».

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

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

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

Пессимист в такой ситуации скажет примерно следующее:

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

Оптимист же ответит так:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Многоликий кризис

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

¹⁵ Бытие, глава 41.

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.