

Если Питер Друкер — классик XX века, века индустриализации, то Рэм Чаран — классик XXI века, века глобальных цифровых технологий и информационных работников. Его книга ценна с практической точки зрения и полна мудрости.

Стивен Р. Кови

# НОУ-ХАУ

8 навыков,  
которыми вам необходимо обладать,  
чтобы добиваться  
результатов в бизнесе

# РЭМ ЧАРАН



От соавтора Execution и автора  
What the CEO wants you to know

**Рэм Чаран**  
**Гэри Уиллиган**  
**Ноу-хау. 8 навыков,**  
**которыми вам необходимо**  
**обладать, чтобы добиваться**  
**результатов в бизнесе**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=36631204](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36631204)*

*Ноу-хау: 8 навыков, которыми вам необходимо обладать, чтобы добиваться результатов в бизнесе / Рэм Чаран, при участии Гэри*

*Уиллиган: Альпина Паблишер; Москва; 2018*

*ISBN 978-5-9614-1318-2*

## **Аннотация**

Рэм Чаран – один из самых известных и востребованных консультантов по вопросам корпоративного управления в мире.

Для многих лидерство определяется такими чертами, как харизма, видение, уверенность в себе и властность. Но если это так, почему некоторые руководители принимают непродуманные, порой катастрофические для своих компаний решения, в то время как другие, на первый взгляд ничем не выдающиеся, топ-менеджеры достигают высоких результатов изо дня в день и из года в год?

Ключ к успеху – это восемь ноу-хау управления бизнесом. В частности, считает доктор Чаран, лидеры должны достичь непревзойденного мастерства в умении позиционировать бизнес так, чтобы он был прибыльным; умении выявлять и преодолевать критические разрывы во внешнем ландшафте; умении добиваться от людей эффективной совместной работы и т. д.

Идеи, изложенные в книге, помогают создать фундамент для последовательного принятия лидером верных решений и выбора правильных действий через улучшение делового суждения. Но больше всего руководители всех уровней ценят практичность рекомендаций Рэма Чарана: никаких красивых напыщенных теорий, заставляющих людей чесать затылок и говорить: «Да, это интересно, но что мне делать в понедельник утром?» Для Рэма Чарана именно возможность применить его идеи «в понедельник утром» является главным критерием их правильности.

Книга предназначена для студентов и преподавателей вузов, а также руководителей всех уровней.

# Содержание

1	8
Ник	13
Билл	19
Соединяем ноу-хау и личность	24
Истоки моей технологии	34
2	40
Прогулка по магазинам	42
Конец ознакомительного фрагмента.	47

**Рэм Чаран, при  
участии Гэри Уиллиган  
Ноу-хау: 8 навыков,  
которыми вам  
необходимо обладать,  
чтобы добиваться  
результатов в бизнесе**

Переводчик *И. Евстигнеева*

Редактор *А. Комарец*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *А. Мищенко*

© Ram Charan, 2007.

© Перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс»,  
2008.

© Издание на русском языке ООО «Интеллектуальная  
Литература», 2018.

Издано по лицензии Crown Publishing с согласия литературного агентства Synopsis.

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

*Посвящается сердцам и душам большой*

*дружной семьи, двенадцати братьям и сестрам,  
живущим под одной крышей вот уже пятьдесят  
лет, благодаря личным жертвам которых я смог  
получить образование*

# 1

## Ноу-хау

### *Суть успешного лидерства*

Ноу-хау – вот что отличает руководителей, которые успешно выполняют свою работу и добиваются результатов. Это признак людей, которые знают, что делают. Именно благодаря им создается реальная долгосрочная стоимость и достигаются краткосрочные цели.

Что мешает компаниям находить таких руководителей? Привязка к *внешним атрибутам* лидерства. К сожалению, очень часто людей на руководящие должности выбирают на основании следующих личностных черт:

- *Интеллект*: «У него такой глубокий аналитический ум! Я уверен, что он справится с этой работой».

- *Представительная внешность и превосходные коммуникативные навыки*: «Презентация была потрясающей. Не представляю, как ей удалось втиснуть такое количество информации в PowerPoint. Она покорила представителей комитета. Запомни мои слова: она далеко пойдет».

- *Смелое видение*: «Какую потрясающую картину будущего он нарисовал!»

- *Харизма*: «Люди в подразделении ее просто обожают. Никто не умеет так поднять боевой дух и мотивировать лю-



дей, как она!»

Разумеется, указанные качества важны. Но высокий интеллект вовсе не гарантирует, что его обладатель будет хорошим бизнесменом. Сколько раз вам приходилось видеть, как люди уверенно принимали решения, катастрофические для бизнеса? Сколько раз вы выслушивали смелые видения, которые оказывались не более чем пустой болтовней?

Личные качества – это лишь малая часть лидерского пирога. И ценность их в отсутствие ноу-хау управления бизнесом близка нулю. Нам нужны руководители, которые знают, что делают. Мир никогда не стоял на месте, но сегодня размах, скорость и глубина внешних изменений поистине уникальны. Возьмем хотя бы компанию Google, которая появилась буквально из ниоткуда и за несколько лет выросла в корпорацию, имеющую миллиардные прибыли. Но изменения несут с собой не только потрясающие деловые возможности, но и опаснейшие ловушки: только представьте, какую угрозу являет собой та же Google для компаний рекламной, телевещательной, издательской отраслей. Благодаря мобильности талантов, капитала и знаний конкуренты мирового класса сегодня могут появиться откуда угодно: свидетельство тому – волна новых игроков из развивающихся стран, захлестнувшая в последнее время рынок.

Умение лидера вести бизнес в правильном направлении отныне будет подвергаться постоянной проверке. Сможете ли вы принимать правильные решения, обеспечивать высо-

кие результаты и руководить своей организацией лучше, чем было? Иными словами, умеете ли вы:

- **позиционировать свой бизнес**, т. е. находить такую центральную идею, которая позволит удовлетворять нужды потребителей и одновременно зарабатывать деньги, и, что сегодня особенно актуально, правильно и своевременно его **перепозиционировать**;

- **выявлять изменения во внешней среде** и определять их характер раньше других, чтобы активно наступать, а не обороняться;

- **управлять социальной системой своего бизнеса**, набирая в команду людей с правильными моделями поведения, чтобы принимать оптимальные решения и достигать высоких результатов;

- **оценивать людей** и подбирать для них подходящую работу;

- **создавать сильную и сплоченную управленческую команду**, убеждая талантливых и компетентных лидеров поступаться собственными интересами ради достижения общих целей;

- **ставить цели** исходя из того, чего реально способна достичь ваша организация, а не просто глядя в зеркало заднего вида и чуть-чуть приподнимая планку;

- **задавать приоритеты с лазерной точностью**, направляя ресурсы, действия и силы действительно на достижение поставленных целей;

• **взаимодействовать с внерыночными силами**, творчески и конструктивно реагируя на разного рода давление со стороны общества, которое оказывает серьезное влияние на ваш бизнес?

Владение этими ноу-хау позволит вам правильно диагностировать любую ситуацию и предпринять надлежащие действия: т. е. выйти за пределы комфортной зоны собственной компетентности и сделать то, что надо, а не только то, что вы умеете или привыкли делать.

Вместе с тем указанные ноу-хау не являются самодостаточными. Существует многое, что мешает людям выносить здравые суждения и делать то, что необходимо. Здесь в игру вступают личные качества лидера, его психология и эмоции. Однако, вместо того чтобы пытаться определить и привить себе идеальный набор личностных качеств, гораздо полезнее сфокусироваться на простом вопросе: как ваш характер и когнитивные способности влияют на овладение и использование указанными ноу-хау? Например, умение выявлять изменения во внешней среде зависит от вашей психологической открытости и реалистического взгляда на жизнь.

«Ноу-хау» – книга о том, что вы должны *делать* и каким вы должны *быть*, чтобы успешно управлять бизнесом в сегодняшней, вероятно, самой сложной и непредсказуемой за последние десятилетия деловой среде.

Позвольте рассказать вам две истории, свидетелем которых я был, чтобы проиллюстрировать разницу в управлении

бизнесом при наличии ноу-хау и при его отсутствии. Главными героями выступают два гендиректора – Ник и Билл (имена изменены). Ник обладал всеми качествами, традиционно ассоциируемыми с лидерством: невероятно живым умом, бешеной энергией и такой бездной обаяния, что даже на самом многолюдном собрании каждому казалось, будто он обращается именно к нему. Он четко выражал свои мысли, превосходно разбирался в финансах и умел воодушевлять людей. Что касается Билла, он тоже обладал многими из этих качеств, но помимо этого он владел ноу-хау. Вы увидите, насколько различны их истории.

# Ник

Совет директоров компании, в которую пришел работать Ник, был серьезно обеспокоен. На протяжении многих десятилетий компания была лидером отрасли, но в последние 10 лет темпы роста замедлились, и она начала уступать стремительно растущему конкуренту. Компания не только теряла свою долю рынка под напором активного соперника, но и столкнулась с двумя другими серьезными проблемами: неудовлетворенностью потребителей и операционными накладками, приводящими к высоким издержкам и отрицательному денежному потоку. Два предыдущих гендиректора оказались бессильны, и вот совет директоров делал еще одну попытку. На помощь был призван лучший хедхантер в отрасли, вооруженный тщательно составленным перечнем критериев, которым должен отвечать кандидат. Совет директоров не имел права еще на одну ошибку.

Когда Ник пришел на собеседование, члены совета увидели в нем спасителя компании на предыдущем месте работы он сделал стремительную карьеру. Ник умел общаться с людьми, был простым и искренним. Он специализировался на финансах и, отвечая на вопрос одного из членов правления, честно признался, что ему будет нелегко разобраться в производственных процессах и логистике, но пообещал, что пригласит лучших специалистов в этих важнейших для дан-

ного бизнеса областях.

Ему только-только исполнилось 44, он выглядел подтянутым и полным сил. Ник создавал впечатление лидера, способного возродить компанию, и был достаточно молод для того, чтобы довести эту миссию до конца. Рекомендации подтверждали его достоинства.

Уолл-стрит благосклонно приняла новость о назначении Ника. Деловая пресса кинулась рисовать компании радужные перспективы. Зажигательные речи Ника воодушевляли сотрудников фирмы. Какое облегчение! Наконец-то появился гендиректор, который вернет компании былую славу.

Ник с ходу взялся за дело и предпринял несколько смелых шагов. Он заявил совету директоров, а затем объявил публично, что намеревается отвоевать долю рынка у крупнейшего конкурента. И спустя несколько недель заменил президента компании руководителем одного из подразделений конкурента, признанным экспертом по логистике. Он также привел в компанию своего консультанта по информационным технологиям, с которой проработал много лет, предложив ей возглавить ИТ-подразделение и провести его реструктуризацию, поскольку в этой сфере компания сильно отставала от конкурента.

Какое-то время каждый шаг Ника встречался бурными аплодисментами, но вскоре они прекратились. Бывший консультант, а ныне вице-президент по ИТ всю жизнь занималась только консалтингом и никогда не сталкивалась с про-

изводством. Она не сумела мотивировать группу талантливых независимых программистов и специалистов по ИТ, поэтому задуманное Ником радикальное преобразование этого подразделения шло со скрипом. В течение года ей пришлось несколько раз обращаться к Нику с просьбой увеличить бюджет на ИТ.

Новый президент обзавелся собственной свитой, перемалив множество бывших коллег из конкурирующей компании. При их поддержке он попробовал добиться значительных скидок у поставщиков за счет закупки огромных партий товара. Идея состояла в том, чтобы снизить цены на продукцию и вернуть потерянную долю рынка. Разумеется, конкурент не замедлил дать отпор новой стратегии, снизив цены на свои товары в стратегических для компании Ника торговых точках. Снижение цен несколько уменьшило прибыли конкурента, но, учитывая его размеры, никак не сказалось на его благополучии. Потребовалось совсем немного времени, чтобы Ник заметил, что товар начинает скапливаться в рознице. Срок годности многих продуктов был невелик, и их приходилось сбывать по бросовой цене, гораздо ниже себестоимости. Хуже того, затраты на закупки крупных партий и содержание товарно-материальных запасов съедали столь необходимую наличность.

Финансовая ситуация компании все больше беспокоила ее финдиректора. Он несколько раз предупреждал Ника о том, что его неумеренная страсть к закупкам ставит под

угрозу выживание компании: деньги убывают с катастрофической быстротой, и если этот процесс не остановить – причем как можно скорее, – то они не смогут выполнять обязательства по кредитам. Предостережения финансового директора становились все резче и настойчивее, Ник все больше злился и наконец заявил ему, что раз он не поддерживает цели компании, то должен уйти.

К чему все шло, было очевидно. Наступил день, когда одному из членов совета директоров позвонил председатель правления головного банка компании. Все было кончено. На следующий день банки собирались официально объявить, что компания нарушает условия своих кредитных договоров. Совет директоров приказал Нику уволить президента и после нескольких недель непростых переговоров с кредиторами объявил о банкротстве с правом защиты от преследования. Ника уволили, а компания до сих пор борется за выживание.

В том, что произошло, немало повинны сами члены совета директоров, которые искали *форму*, а не *содержание*. Сосредоточившись на личных качествах кандидата, его интеллектуальной и эмоциональной зрелости, умении вдохновлять и мотивировать других, они не позаботились о том, чтобы глубоко прозондировать навыки Ника в перепозиционировании бизнеса, его умение разбираться в людях и формировать эффективную управленческую команду. Как оказалось, Нику не доставало этих навыков, что серьезно compro-



метировало его профессионализм.

Кое-кто может возразить, что провал Ника был всецело его виной. Не совсем так. В конце концов Ник никого не обманул. Он в полной мере продемонстрировал те качества, которыми восхищались окружающие и которые точно соответствовали списку критериев, продиктованных советом директоров хедхантеру.

Я много раз встречался с тем, что люди делали такую ошибку при подборе топ-менеджмента – гендиректоров компаний, глав подразделений, региональных менеджеров мультинациональных корпораций и функциональных руководителей высшего звена, таких как директор по НИОКР или сбыту, – из списка Fortune 100. Разумеется, ни один целеустремленный и честлюбивый руководитель не вступает в новую должность с намерением плохо работать, тем не менее такое случается. Молодые люди быстро учатся тому, что они должны делать, чтобы их заметили и признали: поражать окружающих своим умом, напористостью и внешним видом. Со временем они доводят внешние признаки лидерства до совершенства, и окружающие охотно на них покупаются. Невероятно, но, когда речь заходит о руководстве бизнесом, мы не рассматриваем самые важные вопросы: владеет ли человек необходимыми навыками управления бизнесом? Способен ли он развивать эти навыки и настроен ли совершенствовать их? Зачатки лидерских качеств могут быть даны человеку от природы, но указанным ноу-хау нуж-

но учиться, развивать их и оттачивать на практике. По-настоящему незаурядные и высокоэффективные руководители воспитывают себя всю жизнь. Тут не должно быть разногласий: руководителями становятся, а не рождаются.

# Билл

Когда совет директоров принял решение о назначении Билла на пост гендиректора, компания переживала трудные времена: последние два года прибыли падали, а инвесторы избавлялись от акций. Совет директоров перебрал множество кандидатов. Билл, которому на тот момент исполнилось 45, оказался самым молодым, но вместе с тем обладал самым разнообразным опытом. Он успешно работал в трех разных компаниях – в Швейцарии, Мексике и США – трех разных отраслей. Единственное, чего ему не доставало, так это знания базовой технологии, которую использовала его новая компания.

Пока Билл размышлял над тем, как перепозиционировать вверенный ему бизнес, он обнаружил, что одно из трех подразделений, обеспечивающее треть годового дохода, приносит очень мало прибыли. Более того, это подразделение не было тесно связано с основным бизнесом компании. Изучив различные рыночные сегменты с точки зрения их потенциальной прибыльности, Билл решительно избавился от нерентабельного производства, сосредоточил ресурсы на оставшихся рыночных сегментах и создал новое подразделение, предлагающее новый продукт. Это была самая легкая часть работы.

Одновременно Билл внимательно изучал ситуацию в от-

расли и происходящие в ней изменения. Основную прибыль компании приносили 10 клиентов, осуществляющих операции по всему миру. Свою базовую технологию компания разрабатывала в Германии, но продукция производилась в основном в США. Однако Билл заметил, что центр принятия решений у его клиентов постепенно смещается в сторону Японии и Тайваня. Возможно, имеет смысл перевести основную часть научных исследований и производства в Азию? Но кто будет руководить этими операциями? И как насчет языковых и культурных барьеров? И как такое фундаментальное изменение скажется на компании? Размышляя о том, что делать, Билл обратил внимание на ускорение эволюции продуктов в отрасли: период разработки новых продуктов становился все короче, цены снижались все быстрее. Инженеры и разработчики компании в Европе и Америке были талантливыми и эффективными, но получали в несколько раз больше, чем специалисты того же профиля в Тайване. Если Билл хочет иметь возможность вдвое снижать цены на новые продукты уже через 18 месяцев после их выведения на рынок, ему нужно сокращать издержки. Это решило все: центр тяжести компании должен был переместиться в Тайвань.

Решения, которые пришлось принять Биллу, были непростыми. Они в корне меняли бизнес. Существовал риск, что они не сработают. Однако правильность этих шагов вскоре стала очевидной. Теперь компания могла более агрессивно конкурировать в целевых сегментах, стала более конкурен-

тоспособной с точки зрения себестоимости и структуры затрат, повысила потребительскую ценность своих продуктов и стабильно увеличивала долю рынка и прибыль. Уверенность Билла в собственных решениях не была бравадой – она проистекала из его опыта в перепозиционировании бизнеса, нацеленного на рост прибыли. Немалую роль в этом процессе сыграли и личные качества Билла: он умел слушать людей, не ленился думать, собирать, изучать и анализировать информацию и был уверен, что, задавая правильные вопросы, непременно получит правильные ответы.

Он также умел разбираться в людях. Когда Билл пришел в компанию, она уже была мультинациональной. Он плохо знал своих подчиненных, но смог быстро понять, кто из них сможет справиться с передислокацией компании в Азию, кто сумеет сократить продолжительность циклов, а кто – уменьшить производственные издержки.

Назначив ответственных за реализацию изменений, Билл должен был скоординировать их работу: они должны были работать как единая команда, несмотря на различия в языке, культуре, территориальную разобщенность. С этой целью он ввел еженедельные телефонные конференции и ежемесячные собрания. Это позволяло Биллу регулярно собирать всех вовлеченных сотрудников, чтобы решать текущие проблемы, искать компромиссы, назначать ответственных и контролировать результаты.

Но главным талантом Билла было умение видеть внешние

изменения рынка, которые требовали от компании сократить продолжительность циклов разработки продуктов и вовремя реагировать, чтобы получать прибыль даже при условии 50 %-ного снижения цен на новые продукты через 18 месяцев. Сосредоточившись на достижении этих целей, Билл сумел столь успешно перепозиционировать компанию, что ее прибыли начали быстро увеличиваться, а курс акций продолжал расти даже в 2001 и 2002 гг., когда вся отрасль переживала спад.

Вся разница между Ником и Биллом сводится к одному: Билл точно знал, что делал, а Ник – нет. Современная деловая среда с ее молниеносными изменениями и прозрачностью гораздо быстрее, чем ранее, разоблачает несостоятельность руководителей. Но и вред, которые те успевают нанести за это время, может быть огромным. Упущенная возможность или незамеченная угроза со стороны конкурентов могут уничтожить компанию точно так же, как ошибки в оценке людей и возможностей организации или в постановке целей.

Успешные руководители целенаправленно овладевают навыками управления и постоянно совершенствуют их. Мастерство приходит с опытом. Без тренировок даже очень одаренный от природы человек никогда не добьется в спорте таких же результатов, как тот, кто упорно тренировался. Так что руководителям, которые пренебрегают отработкой указанных навыков, не стоит рассчитывать на успех. Этим ноу-

хау не учат в школе, и овладеть ими не так просто. Но со временем, благодаря вашей настойчивости, вы станете их использовать автоматически, а ваше деловое чутье существенно улучшится. Именно так специалист превращается в профессионала: какой бы сложной и незнакомой ни была ситуация, он знает, как, когда и в какой комбинации применить нужные навыки, – точно так же, как Майкл Джордан знал, где встать на баскетбольной площадке, а гольфист Тайгер Вудз – размахнуться, чтобы попасть в лунку на любом поле.

# Соединяем ноу-хау и личность

Споры о том, рождаются лидерами или становятся, ведутся с незапамятных времен. Лично я твердо убежден, что лидерами становятся. Можно быть чрезвычайно харизматичной личностью – как Ник, – но, как показывает опыт, без опоры на технологию на вершине долго не продержаться. Если же вы хотите быть и оставаться руководителем, вам нужно развивать вышеперечисленные навыки при помощи все более сложных задач, которые разовьют ваши способности и позволят понять, какие свойства личности вам помогают, а от каких стоит избавиться.

Позвольте рассказать вам историю Лиз, ныне топ-менеджера компании из списка Fortune 500. В начале своей карьеры она работала в небольшой фирме, где отвечала за продуктовую линию и отчитывалась непосредственно перед гендиректором. Босс был поражен ее умением работать с цифрами, а также диагностическими и аналитическими навыками. Но вот с умением позиционировать бизнес и выявлять тенденции во внешнем окружении у Лиз были проблемы, потому что она не горела желанием общаться с потребителями. После того как босс заставил ее встретиться с несколькими корпоративными клиентами, Лиз сумела понять причину своих проблем: она испытывала неосознанный, но вполне реальный страх, что люди будут негативно реагировать на



ее молодость и относительно неопытность или задавать вопросы, на которые она не сумеет ответить.

Лиз была очень честолюбивой, порой даже слишком, и в погоне за результатами зачастую делала скоропалительные выводы. Если подчиненный не справлялся с работой, она была готова его уволить. Такая политика создала атмосферу страха, затруднявшую обмен информацией, в частности сообщение плохих новостей. Босс Лиз, выступая в роли наставника, учил ее искать подлинные источники проблем с помощью следующих вопросов: какие факторы лежат в основе плохого исполнения? Действительно ли виноват сотрудник или же просто изменилась ситуация на рынке? Возможно, этот человек находится не на своем месте и его талантам можно найти лучшее применение в рамках компании?

Время от времени Лиз приходилось заниматься перепозиционированием, и, когда она билась над этой сложной для нее задачей, ее мышление расширялось. Постепенно она научилась видеть полную картину развития вверенной ей продуктовой линии и четко выявлять тенденции во внешнем окружении. С каждым новым успехом ее уверенность в себе росла.

И сегодня, после того как она сменила несколько ответственных и непростых должностей в другой, более крупной компании, в которой проработала 10 лет, Лиз возглавляет крупное подразделение в компании из списка Fortune 500. Предыдущий опыт помог ей не только приобрести и усовер-

шенствовать необходимые навыки, но и совладать с чертами характера, препятствующими ее росту как руководителя.

Теперь она не боится задавать каверзные вопросы своим подчиненным, которые только учатся решать проблемы. Ее умение и готовность вникать в детали помогают ей лучше понимать бизнес и ставить нужные цели. Она весьма проницательна в отношении личных качеств других людей: готовы ли они пойти на риск, чтобы воспользоваться внезапно открывшейся возможностью для роста; насколько хорошо видят проблемы; видят ли они возможности для перепозиционирования бизнеса; предпочитают ли наступать или обороняться...

Как все успешные руководители, Лиз постоянно учится, хорошо знает свои сильные и слабые стороны и охотно анализирует свой опыт и наблюдения. Ее умение разбираться в людях, навыки в позиционировании бизнеса и постановке целей все эти годы улучшались и в конце концов создали основу для того, чтобы она в будущем стала успешным гендиректором.

Существуют десятки качеств и черт характера, способных повлиять на ваш успех как руководителя. Однако мои исследования показывают, что некоторые из них оказывают определяющее влияние на то, насколько эффективно руководители овладевают указанными ноу-хау. Вот эти качества: честолюбие, энергичность и упорство, уверенность в себе, открытость, прагматизм и неутолимое желание учиться.

Проявляются эти качества по-разному. Вы корпите над решениями в одиночку или привлекаете консультантов? Можете ли вы изменить свое мнение под влиянием других людей, например в свете более глубокого анализа, проведенного вашим подчиненным? Вы осторожный человек, стремящийся получить как можно больше данных, прежде чем принять решение, или вы импульсивны и склонны принимать поспешные решения, опираясь на интуицию? Считаете ли вы необходимым нравиться окружающим? Психологические особенности определяют ваш стиль руководства: навязываете ли вы свою волю организации или ищете конструктивный консенсус, настраивающий всех в компании на достижение общих целей.

**Честолюбие.** Желание сделать что-либо значимое и заслуживающее внимания заставляет руководителей компании в полной мере реализовывать свой потенциал. Лидеру необходима здоровая доза честолюбия, чтобы подталкивать вперед себя и других. Но честолюбие может и ослепить. Так происходит, когда руководители делают крупные, но не нужные с финансовой точки зрения приобретения, ставят громкие, но нереальные цели или берутся за большее число задач, чем могут осилить.

**Энергичность и упорство.** У некоторых руководителей есть внутренний двигатель, который заставляет их добираться до сути проблем и находить нужные решения. Они ищут точные ответы и не сдаются, пока их не получают. Их неуто-

мимая энергия заразителна. Такие люди настойчиво прививают свою систему ценностей всей организации. Они упорно ищут недостающую информацию и неустанно генерируют и тестируют новые модели бизнеса, пока не найдут то, что будет работать. Но у энергичности и упорства есть и обратная сторона: порой эти свойства характера заставляют руководителя упрямо придерживаться плана, который перестал быть перспективным.

**Уверенность в себе.** Лидер должен уметь прислушиваться к своему внутреннему голосу и выдерживать те непростые моменты, когда от него зависит принятие важных решений. Он должен быть готов высказать свою точку зрения и решительно действовать, осознавая последствия своих решений. Это не значит, что он должен действовать жестко: я говорю, скорее, о наличии твердого внутреннего ядра – о том, что называют силой духа. Кроющиеся в глубине души страхи и неуверенность столь же разрушительны для овладения ноу-хау, как нарциссизм и заносчивость.

Некоторые руководители испытывают сильную *потребность правиться* окружающим. Поэтому они стремятся быть тактичными и не поднимать острых вопросов. Особенно трудно таким руководителям увольнять лояльных сотрудников. В результате нередко их собственный карьерный рост замедляется, потому что они продвигают не тех людей, терпят плохих работников и позволяют деградировать социальной системе.

Очень распространен и *страх ответной реакции*. Такие руководители старательно избегают конфликтов, им трудно говорить людям правду в глаза или оспаривать чужую точку зрения. Они воздерживаются от предоставления честной обратной связи или привлекают для этого третью сторону.

Лидеры, боящиеся потерпеть *неудачу*, часто бывают нерешительными и предпочитают *сидеть в обороне*, упуская благоприятные деловые возможности. Они боятся ставить цели, сомневаются в истинности изменений, происходящих во внешней среде, и всячески медлят (и опаздывают) с перепозиционированием бизнеса.

Каждый руководитель должен время от времени применять власть – когда ставит цели, распределяет ресурсы, выбирает или продвигает людей, определяет вознаграждение или перенаправляет диалог в нужное русло. Боясь неудачи или ответной реакции, неуверенные в себе руководители стесняются демонстрировать свою власть, однако неприменение власти, когда того требуют обстоятельства, серьезно подрывает их репутацию. Например, неспособность поставить на место зарвавшегося подчиненного роняет авторитет лидера в глазах окружающих. С другой стороны, склонные к самоуверенности менеджеры часто злоупотребляют собственной властью, применяя ее неразумно и вопреки интересам организации.

**Открытость.** Готовность менять свое мнение в случае необходимости и открыто делиться идеями улучшает навы-

ки управления. Такие руководители стремятся выслушать самые разные мнения, чтобы получить как можно более полную картину и учесть как можно больше факторов. Их открытость пропитывает всю социальную систему компании, способствуя откровенному и свободному общению. Руководители, которым свойственна психологическая закрытость, замкнутость, бояться выносить на обсуждение свои идеи, часто маскируя страх под маской конфиденциальности. Они сознательно дистанцируют себя от непосредственных подчиненных, поэтому некому критически оценить их идеи или сообщить информацию, противоречащую их убеждениям. В современном деловом окружении такая закрытость сильно усложняет перепозиционирование бизнеса, поскольку руководителю не хватает знания всей картины – точек зрения сотрудников разных подразделений, специалистов различных сфер деятельности и людей, принадлежащих к разным культурам.

**Прагматизм** – это золотая середина между оптимизмом и пессимизмом. Степень вашей склонности к тому или другому очень сильно влияет на то, как вы используете навыки руководителя. Оптимизм, к примеру, может подтолкнуть вас к постановке амбициозных целей, которые превышают возможности вашей компании, или скомпрометировать вашу способность разбираться в людях: «Да, его самомнение не знает границ, но я научу его работать в команде». Пессимисты, напротив, не желают слышать об амбициозных пла-

нах и смелых инициативах, ну а если все-таки решаются выслушать, стараются найти в них хоть какие-то изъяны и риски. Что же до благоприятных деловых возможностей, то они чаще всего их упускают. Прагматик открыт ко всему, что предлагает ему действительность. Он хочет получать полную информацию, которую можно обдумать, оценить, проанализировать и протестировать, прежде чем сделать следующий шаг. Он охотно общается с потребителями, персоналом и поставщиками, собирая информацию.

**Желание учиться.** Навыки руководителя оттачиваются благодаря применению их в различных ситуациях с разным уровнем сложности, поэтому наличие желания учиться и приобретать новый опыт особенно важно для лидера. Руководители, которые охотно берутся за новые задачи, овладевают знаниями гораздо быстрее остальных.

Ко всему вышесказанному я могу добавить лишь то, что личные качества влияют на рассматриваемые навыки – в лучшую или худшую сторону, – и что избыток какого-либо качества, как правило, превращается в недостаток. Чрезмерная уверенность в себе в сочетании с избыточной энергичностью может привести к самовлюбленному поведению, излишней соревновательности и недоверию к другим. Добавьте сюда психологическую закрытость и сверхоптимизм, и вы напрочь лишите своих подчиненных желания сообщать вам плохие новости или предупреждать о невыполнимости ваших планов.

Разумеется, овладение этими навыками требует определенного подхода. Лучшие руководители обладают особыми когнитивными способностями, охватывающими весь диапазон мышления – от концептуального до предельно конкретного уровня. Для них характерна широта восприятия, и они великолепно владеют рефреймингом проблем и ситуаций, поскольку могут взглянуть на них под самыми разными углами.

Способность увидеть ситуацию одновременно с заоблачных высот и с уровня «земли» – важный фактор успеха. В начале карьеры вам часто приходилось «пачкать руки», изучая ситуацию в подробностях. По мере восхождения по карьерной лестнице надо уделять больше внимания общей картине и глобальным концепциям. Но как руководитель вы будете гораздо эффективнее, если при умении мыслить стратегически сохраните способность углубляться в детали. Такие руководители, задавая вопросы, докапываются до истинных причин явлений и разбираются в самых сложных ситуациях. Многие лидеры любят строить грандиозные планы, не думая о том, как они будут воплощаться в жизнь и принесут ли прибыль. Вопросы, которые они задают, как правило, общие и расплывчатые. Другие так сосредоточены на деталях, что за деревьями не видят леса. И та и другая крайность может быть губительной для бизнеса.

Широкий когнитивный диапазон позволяет воспринимать больший объем информации и видеть вещи в более ши-



роком контексте, помогает находить взаимосвязи и разбираться в запутанных ситуациях. Он улучшает вашу способность выявлять благоприятные тенденции за пределами отрасли, а также рассматривать свой бизнес и его социальную систему *целостно*, а не как набор отдельных функций, подразделений и сотрудников.

Рефрейминг улучшает указанные навыки, поскольку позволяет получить более полное представление о проблеме, человеке или явлении и увидеть альтернативы. Благодаря рефреймингу вы можете по-новому взглянуть на проблему и найти нешаблонное решение: например, превратить проблемного работника в превосходного сотрудника, переводя на другую должность, более соответствующую его талантам. Рефрейминг поможет вам понять, как воспринимает ваш бизнес целевая аудитория, и предугадать реакцию Уолл-стрит на ваш выбор целей.

Но самое главное, конечно же, это осознать, какие личные качества мешают вам точно и объективно воспринимать реальность, делать правильные выводы и принимать эффективные деловые решения. Устранение этих препятствий и расширение когнитивного диапазона – важнейшие условия для овладения ноу-хау.

# Истоки моей технологии

Свой первый деловой опыт я приобрел в нашем семейном обувном магазинчике в Индии. Именно тогда я сформулировал ключевые навыки успешного ведения бизнеса. Самый важный урок заключался в том, что, если под конец рабочего дня в кассе нет денег, на столе не будет еды. Постоянное внимание к вопросу получения дохода заставляет живо интересоваться тем, что покупают клиенты, почему они предпочитают покупать у вас и что делать, когда товар не продается. Это стало частью моей деловой хватки, ядром моего образа мышления и способа принятия решений.

Получив в Индии диплом инженера, я отправился в поисках работы в Австралию. Как-то, будучи еще младшим инженером-конструктором одной из крупнейших австралийских компаний, я случайно столкнулся в коридоре с руководителем отдела по исследованиям и разработкам и задал ему какой-то наивный вопрос. Он оказался столь любезен, что подробно ответил на него и с этого времени в течение последующих четырех лет щедро уделял мне по четыре часа каждые две недели, отвечая на все интересовавшие меня вопросы.

Только представьте себе ценность таких бесед для человека, выросшего в маленьком индийском городке, плохо говорящего по-английски и совершенно не знающего Австра-

лию. Благодаря открытости этого топ-менеджера я все глубже постигал секреты зарабатывания денег в большой компании и в конце концов решил оставить инженерное дело и поступить в Гарвардскую школу бизнеса. Этот топ-менеджер знал, что у меня есть диплом инженера, но не подозревал о моей одержимости темой денег. Хотя в то время мне было всего 20 лет, я взялся за изучение годовых отчетов компании и однажды с удивлением обнаружил, что сумма, которую заработала компания, была гораздо меньше суммы выплаченных ею дивидендов. Поначалу я боялся спросить об этом, полагая, что младшему инженеру не подобает лезть в корпоративные финансы. Но мой наставник общался со мной непринужденно и открыто и повторял, что я могу спрашивать его о чем угодно. Я поймал его на слове и как-то поинтересовался, занимает ли компания деньги, чтобы выплачивать дивиденды своим акционерам. Шокированный этим вопросом, он даже вскочил со стула и двинулся в мою сторону со взглядом, в котором читалось: «Да как ты смеешь?» Такое никогда не приходило ему в голову, и он был настолько возмущен, что я подумал, что меня тут же уволят. Сам он был технарем и не знал ответа на этот вопрос, но ему хватило мудрости быстро взять себя в руки, снять телефонную трубку и позвонить финансовому директору. Сначала финансовый директор попытался уклониться от ответа, но потом подтвердил, что дела обстояли именно так.

Это первое знакомство с миром большого бизнеса откры-

ло мне глаза на ширину, глубину и сложность задачи зарабатывания денег, а также помогло понять ее сходство и отличия от аналогичной задачи в нашем обувном магазинчике. Кроме того, это заставило меня заинтересоваться, почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу. По всей видимости, образование тут не играет роли. Например, один из руководителей вышеупомянутой компании практически не получил официального образования, но стабильно преуспевал, тогда как другой, выпускник Гарварда и стипендиат программы Джорджа Бейкера, показывал весьма посредственные результаты. Я слышал, как люди говорили о ком-то: «Этот человек – прирожденный лидер» или «У нее отличное деловое чутье», но потом видел, как эти «прирожденные лидеры» совершали чудовищные ошибки, в то время как ничем не примечательные на первый взгляд руководители уверенно делали свое дело. С тех пор большая часть моей профессиональной деятельности была связана с поиском ноу-хау успеха.

\* \* \*

Мой *modus operandi*, которого я придерживаюсь вот уже 45 лет, – исследовать предмет посредством наблюдения за событиями в режиме реального времени – имеет австралийские корни. Эти исследования охватывают сотни компаний, отношения с которыми я поддерживал много лет. Я входил в

топ-менеджмент более чем дюжины компаний в течение 10 лет, а некоторых – в течение нескольких десятилетий. Выступая в качестве эксперта и посредника на многих ключевых встречах и дискуссиях на высшем уровне, я имел возможность наблюдать за решениями, действиями и поведением руководителей. Как правило, результаты проявлялись не сразу, а со временем, и я мог проанализировать как краткосрочное, так и долгосрочное влияние этих решений и действий на финансовое положение и общее благополучие компаний, не рискуя попасться на крючок всеобщей эйфории или личной харизмы руководителей. За счет своего положения я мог оценить, удалось ли этим руководителям развить свои организации в тех аспектах, которые не всегда можно отразить в цифрах.

Компании, предоставившие мне возможность наблюдать за тем, как они создавали и тестировали различные виды бизнеса, а затем увидеть конечные результаты этих экспериментов, можно назвать живыми лабораториями по изучению причинно-следственных связей в управленческой практике. За время нашего сотрудничества во многих компаниях не раз поменялось руководство, что помогло мне еще глубже понять, в чем же состоят коренные различия между разными лидерами.

Таким образом, лежащее в основе этой книги исследование было динамическим. Традиционные исследования, проводимые посредством анкет и опросов, обычно бывают ста-

тическими и ретроспективными, поскольку изучают компании в конкретный период времени. В статике действия руководителей зачастую предстают гениальными, но управление бизнесом – процессом, требующим от лидеров непрерывного принятия решений в постоянно меняющихся условиях. Исследования, проводимые задним числом, дают опрашиваемым возможность, пусть и неумышленно, переписать историю. Можно, конечно, попытаться воссоздать реальную картину, опросив как можно больше непосредственных участников событий, но такой подход непрактичен.

Управление бизнесом – крайне сложный и запутанный процесс, поскольку здесь задействовано очень много факторов. Поэтому я брал эти запутанные ситуации с огромным количеством переменных, убирал факторы, не поддающиеся контролю, и выделял различия между успешными и неуспешными лидерами. В результате получилась простая в применении технология. Нужно сказать, что это стало возможным лишь благодаря моим доверительным отношениям с руководителями компаний, которые позволяли мне не только присутствовать во время принятия решений и наблюдать за их реализацией, но и делились со мной своими мыслями и мнениями. Благодаря им я смог понять, что на самом деле лежит в основе успеха руководителей, и в итоге создать наиболее полную теорию лидерства, которая определяет ключевые навыки успешного управления бизнесом и объясняет, как они взаимодействуют с личными качествами

лидера, его психологическими особенностями и типом когнитивной архитектуры.

В процессе исследования я принимал во внимание не только стандартные финансовые и количественные показатели успеха, но и нематериальные аспекты: например, усилил ли руководитель организацию, создав институт лидерства, или открыл новые возможности для компании? Мне пришлось отказаться от многих общепринятых объяснений успеха, которые в динамике показывали крайне слабую причинно-следственную связь или вовсе отсутствие таковой. В результате я обнаружил восемь ноу-хау успешного управления бизнесом, которые и составляют суть этой книги.

Итак, давайте начнем наше путешествие, цель которого – изучить ключевые ноу-хау успешного управления бизнесом и понять, какие личные качества помогают или мешают нам в овладении этими навыками. Вы знаете, как мгновенно меняется сегодня деловая среда. Следовательно, чтобы гарантировать компании устойчивое процветание в столь непростых условиях, необходим навык позиционирования и репозиционирования бизнеса. В процессе овладения этим навыком вы увидите, каким образом ваши личные качества, такие как оптимизм, пессимизм или честолюбие, влияют на ваши суждения. Это и будет темой следующей главы.

## 2

### Основа основ

#### *Умение позиционировать бизнес так, чтобы он приносил деньги*

Запуск нового продукта: *«Мое видение натуральных кормов для животных LaJolla Premier таково: обеспечить наших любимых братьев меньших высококачественными продуктами питания, сравнимыми с теми, что едим мы, люди. В конце концов не путешествуем ли мы вместе по этой жизни? Наша стратегия основана на доскональном анализе рынка, поэтому мы уверены в успехе».*

Что в результате? *Собакам корм не понравился.*

Позиционирование – это центральная идея вашего бизнеса, от которой зависит, заработаете вы деньги или нет. Подлинной проверкой правильности позиционирования является реальный мир. Если людям нравится то, что вы им предлагаете, и вы можете продать это с прибылью, вы заработаете деньги. Если они не понимают, что вы им предлагаете, или им это не нравится, денег вы не заработаете. Другими словами, если собакам не понравится ваш корм, вы проиграли.

Но даже если выбранное вами позиционирование сегодня



приносит деньги, вполне вероятно, что завтра все изменится. Позиционирование не бывает вечным. Учитывая частоту, радикальность и стремительность изменений в современном мире, вам придется периодически настраивать и перестраивать свой бизнес, чтобы тот соответствовал постоянно меняющемуся экономическому ландшафту и продолжал приносить прибыль. А это значит, что за 40 лет профессиональной карьеры большинству руководителей XXI в. придется не раз решать, что добавить к бизнесу, а что убрать; выявлять и использовать открывающиеся возможности для роста; регулярно ресегментировать рынки и выбирать технологии. Когда эта книга выйдет из печати, задача перепозиционирования, несомненно, будет стоять в повестке дня многих крупных компаний.

Умение позиционировать и перепозиционировать бизнес – одно из ключевых требований, предъявляемых к современным руководителям. Все восемь навыков, которым посвящена эта книга, важны и необходимы, однако навык позиционирования является *primus inter pares* – первым среди равных. Если вы не зложите правильный фундамент своего бизнеса, он в конце концов рухнет.

# Прогулка по магазинам

Примеры успешного позиционирования бизнеса легко найти в повседневной жизни. Предположим, вы один из миллионов покупателей, каждую неделю посещающих гипермаркеты Wal-Mart или Target. Можно с уверенностью сказать, что большинство знают, почему они предпочитают тот или другой магазин: в Wal-Mart – низкие цены, а в Target – хорошие цены на чуть более стильные вещи. Сотрудники, инвесторы и широкая публика четко представляют, что могут предложить им Wal-Mart и Target. Суть позиционирования Wal-Mart заключается в том, чтобы предоставить широкий ассортимент качественных товаров как можно дешевле. Следовательно, главным условием успеха здесь будет постоянное снижение себестоимости товара на его пути от поставщика к покупателю. Согласно годовому отчету за 2005 г., Wal-Mart, когда-то начинавшая с одного магазина, сегодня представлена 6198 гипермаркетами по всему миру. За свою почти 50-летнюю историю компания дважды меняла позиционирование. В первый раз изменение было связано с географическим расширением, когда компания стала открывать магазины в крупных городах, бросая вызов таким «крутым парням», как Kmart, Sears и JCPenney. Второе изменение стало мощным двигателем для роста: компания решила использовать свои возможности в логистике, информацион-

ных технологиях и покупательную способность, чтобы войти на рынок бакалейных товаров и получить большую часть покупательского кошелька – фактически стать самым крупным продавцом бакалейных товаров в США.

Target позиционировала свой бизнес иначе. Она решила быть на голову выше Wal-Mart во всем – в оформлении магазинов, обслуживании покупателей, качестве и стильности предлагаемых товаров. Цены в Target не самые низкие, зато справедливые. Учитывая сегодняшние изменения в демографическом составе и уровне жизни покупателей, интересно поразмышлять о том, какое из двух позиционирований окажется более актуальным в будущем.

Wal-Mart была отлично позиционирована в течение 50 лет. Немудрено, что ее успех намного превзошел самые смелые мечты основателя: сегодня это одна из крупнейших компаний в мире по объему годового дохода. Ее гибкость и приспособляемость на операционном уровне поразительны. Но недавно в окружающем компанию ландшафте появилась трещина. Последние пять лет сравнимые продажи Wal-Mart (годовое увеличение объема продаж в магазинах, открытых более года назад) росли очень вяло, зачастую гораздо медленнее, чем у Target, и руководство Wal-Mart серьезно этим озабочено. Поскольку доходы у населения стабильно растут, люди начинают отдавать предпочтение товарам чуть более стильным и качественным, чем предлагает Wal-Mart. И если хозяйственные товары они по-прежнему покупают в Wal-

Mart, то за одеждой и товарами высокого качества идут в другие магазины, например в тот же Target. Кроме того, Wal-Mart взяла на себя гораздо бóльшие обязательства по пособиям для сотрудников, что увеличивает издержки, снижает прибыли и ставит под угрозу традиционную формулу зарабатывания денег.

Под руководством гендиректора Ли Скотта Wal-Mart предприняла несколько серьезных шагов по перепозиционированию бизнеса, экспериментируя с новыми торговыми концепциями, пытаясь привлечь покупателей с более высокими доходами. В частности, это коснулось предложения элитных вин и вторжения в сферу моды. Компания разместила в журнале *Vogue* восьмистраничный рекламный материал с презентацией новой линии одежды; провела показ мод в Нью-Йорке; открыла новый офис на Манхэттене – за тридевять земель от родного Бентонвиля, штат Арканзас, и пригласила бывшего топ-менеджера из Target занять высший руководящий пост в Wal-Mart. Компания больше не старается втиснуть как можно больше товара на полки, а наоборот, стремится облегчить доступ к одежде, а витрины сделать более привлекательными.

Тем не менее вопросы остаются. Не размоеет ли новое позиционирование, ориентированное на покупателей с более высокими доходами, традиционное представление о бренде Wal-Mart? И даже если Wal-Mart сделала правильные выводы и нашла правильную формулу зарабатывания денег, су-

может ли она изменить навыки и психологию 1,4 млн своих сотрудников?

Несомненно, руководство Target зорко следит за каждым движением Wal-Mart. Если Wal-Mart успешно перепозиционируется, позиционирование Target тоже будет изменено.

Ситуация, с которой сегодня столкнулась Wal-Mart, практически не имеет аналогов, за исключением разве что ситуации с General Motors. Курс акций Wal-Mart давным-давно застыл на мертвой точке. На компанию насаждают СМИ и группы влияния, а ее модель ведения бизнеса находится под угрозой. Это будет хорошей проверкой когнитивных и творческих способностей руководителей Wal-Mart: сумеют ли они разобраться в хитросплетениях изменившегося ландшафта и найти простое, легко реализуемое предложение потребительской ценности? Ведь четкое и оригинальное позиционирование компании в сознании потребителей, персонала и других групп – залог ее успеха.

Изменение позиционирования в относительно стабильном окружении, зачастую сопровождающее смену корпоративного руководства, может привести к постепенному размыванию ценности бренда в глазах потребителей. Возьмем Sears. Когда-то люди точно знали, что ожидать от компании и кто ее конкуренты, но с изменением деловой среды ее позиционирование потеряло былую четкость. На протяжении вот уже более 20 лет Sears переживает своего рода кризис корпоративного самоопределения, то акцентируясь, то уби-

рая акцент с различных аспектов бизнеса.

Когда начался отток покупателей к дискаунтерам, руководители Sears пытались исправить ситуацию. В начале 1980-х гг. компания занялась оказанием финансовых услуг, но в начале 1990-х гг. отказалась от этой идеи. На какое-то время она сосредоточилась на своих «мягких линиях», таких как одежда, а затем перешла к «жестким» (бытовая техника и инструменты). Свои универсальные магазины Sears поначалу старалась размещать в торговых пассажах, потом стала строить отдельные магазины для мебели и хозтоваров. В 1995 г. компания отказалась от торговли по каталогам, которой занималась более 100 лет, но в 2002 г., с приобретением Lands' End, вернулась к ней снова. Одно время она делала акцент на своих брендах Craftsman, DieHard и Kenmore, потом снова переключилась на бренд Sears. В интервью газете *Wall Street Journal*

# 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.