

Содержание

*Это меню в дорогом ресторане,
в который вы будете заходить регулярно.....* 5

От авторов..... 7

ЧАСТЬ I. ЭПИЗОДЫ 21

Эпизод первый
МОГУТ ЛИ 50 КАМАЗОВ СПАСТИ ЗАВОД..... 23

Эпизод второй
МОЖНО ЛИ СТАВИТЬ РЕКОРДЫ В КРИЗИС

50

Эпизод третий
МОЖНО ЛИ УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ В 50 РАЗ..... 64

Эпизод четвертый
КАК СБЫВАЮТСЯ МЕЧТЫ, ИЛИ ПЕРВОЕ И ПОСЛЕДНЕЕ СП..... 76

Эпизод пятый
КАК ПОРАЖЕНИЕ ОБРАТИТЬ В ПОБЕДУ

84

Эпизод шестой
КАК ДОБИТЬСЯ «ДА» ОТ ДАМЫ, КОТОРАЯ НЕ ХОЧЕТ..... 99

Эпизод седьмой
КАЧЕСТВО + УВАЖЕНИЕ = СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

107

ЧАСТЬ II. ПОРТРЕТЫ..... 129

Портрет первый
КАК ЗАГЛЯНУТЬ ЗА ГОРИЗОНТ

131

Портрет второй
МОЖНО ЛИ УВОЛИТЬ ЛЕГЕНДУ

147

Портрет третий
КАК КРАСНОАРМЕЕЦ БИЛСЯ ЗА «БЕЛУЮ» КОМПАНИЮ

169

Портрет четвертый
КАК ХОРОШО БЫТЬ «ГЕНЕРАЛОМ»

184

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Портрет пятый ЧТО СТАВИТ ГЛАВНЫЙ РЕЖИССЕР	207
Портрет шестой ВЫИГРАЕТ ЛИ СИЛА ПРАВДЫ У ВЛАСТИ СИЛЫ	232
Портрет седьмой ПОЧЕМУ ВАЖНО НЕ ПРЕВРАТИТЬСЯ В МЕБЕЛЬ	251
Портрет восьмой КАК ПОЛУЧАТЬ КАЙФ ОТ ИЗМЕНЕНИЙ	266
ЧАСТЬ III. СМЫСЛЫ	291
Фрагменты личных писем Сергея Колесникова	294
Смысл первый О ГЛАВНОМ	297
Смысл второй О ЛЮДЯХ	298
Смысл третий О СТРАНЕ	299
Смысл четвертый О БИЗНЕСЕ	301
Смысл пятый О РЕГЛАМЕНТАХ	302
Смысл шестой О КОНКУРЕНЦИИ	303
Смысл седьмой О РИСКАХ	305
Смысл восьмой О СПОРТЕ	306
Смысл девятый О СЕБЕ	307
<i>Вместо финала, или Ставим на паузу</i>	309
Приложение О Корпорации ТехноНИКОЛЬ	312

Это меню в дорогом ресторане, в который вы будете заходить регулярно...

Я знаю Сергея хоть и не очень давно, но могу с уверенностью сказать, что его жизненный путь и опыт в бизнесе — это материал, точно достойный качественного литературного обрамления. Поэтому выход книги «ТехноНИКОЛЬ — главная роль» — давно напрашивавшееся, но от того ничуть не менее позитивное событие.

И не потому, что в литературном пространстве ощущается недостаток мемуаров, воспоминаний и жизненных летописей бизнесменов всех калибров и мастей. А потому, что Сергею Колесникову и Игорю Альтшулеру удалось сделать нечто совсем другое и, на мой взгляд, куда более ценное — свод настоящих человеческих, деловых и просто житейских мудростей. Не путать с нравоучениями и поучениями: нет в этой книге ни менторского тона, ни штамповки банальных истин. Зато есть обильная почва для размышлений, удобренная потом и солью реального жизненного опыта, а не досужее теоретизирование на абстрактную тему «как делать бизнес в России».

Но я хочу предостеречь читателя этой книги: не пытайтесь «заглотить» ее в один присест, залпом. Это не роман, целиком написанный на лихо закрученный сюжет, — это собрание самодостаточных, целостных и законченных произведений.

Это не комплексный обед в столовой, который обязательно нужно употребить целиком за непродолжительное время обеденного перерыва. Это, скорее, меню в хорошем ресторане, в который вы будете заходить регулярно. У вас есть (или будут) любимые блюда, которые надлежит именно смаковать. Каждый

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

эпизод, портрет или смысл достоин отдельного, вдумчивого прочтения, и из каждого такого «ларца» мыслящий читатель, уверен, сможет извлечь вложенный в него авторами дар — дар познания и обогащения собственного опыта.

Я искренне желаю читателям удовольствия от прочтения книги, а ее авторам хочу еще раз выказать свое уважение и благодарность за их труд, вложенный в создание книги «ТехноНИКОЛЬ — главная роль».

*Сергей Генералов,
президент Группы «Промышленные инвесторы»*

От авторов

На судьбу и везенье роптать не изволь,
Появляясь на свет по закону природы,
Назначается каждый на главную роль,
А она разлетается на эпизоды.

С. Таратута

Идея создания этой книги родилась в ходе нашего общения с Игорем Григорьевичем Альтшулером достаточно случайно. Но зрела, видимо, уже давно.

Время бежит неумолимо быстро, события прошлого стираются в памяти.

И даже мне, руководителю и непосредственному участнику многих проектов в Корпорации ТехноНИКОЛЬ, сложно вспомнить некоторые детали и эпизоды прошлого, не говоря уже о хронологии событий, их последовательности и взаимосвязи.



Сергей Колесников

Для меня лично было очень важно описать не только и не столько внешние события, происходившие на рынках и в Корпорации, сколько поделиться своим внутренним состоянием, своими ощущениями при принятии множества самых разнообразных решений.

Какие-то из них, казавшиеся в свое время очень важными, потом стали непринципиальными, какие-то, напротив, выглядели мелкими, тактическими, а оказались в итоге ключевыми.

Любому человеку, а руководителю особенно, постоянно приходится принимать решения. В крупной компании эти решения касаются многих тысяч людей — сотрудников и их семей, парт-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

неров и клиентов, поставщиков и потребителей. При этом будущее неизвестно, необходимые для прогнозирования данные отсутствуют или не внушают доверия.

Неизвестность велика, зато ответственность за принимаемое мной и моими коллегами решение очень велика. Например, если говорить о кризисе: выживет ТехноНИКОЛЬ или не выживет.

Сейчас модно рассуждать об истории в сослагательном наклонении. А что, если бы? А вот тут явно можно было сделать лучше. А почему не пошли другим путем? Но ведь если были бы известны детали Будущего, принятие решений превратилось бы в совсем тривиальное, неинтересное занятие.

Как это ни парадоксально звучит, но самые сложные и ответственные решения я принимал не разумом, а сердцем, интуитивно. Разум лишь давал оценку этим решениям и тому, что происходило вследствие их реализации.

Кроме того, каждая компания, не первый год работающая на рынке, — это определенный дух. Дух ТехноНИКОЛЬ особый, его ни с чем не спутаешь. Для того чтобы компания долго-долго оставалась живой и успешно развивалась, нужно не забыть сказать спасибо нашим ветеранам за то, что они делали и делают.

Многие фамилии людей, внесших вклад в наш дух, будут упомянуты в этой книге, которая, уверен, будет не последней. У книги обязательно будет продолжение, и написано оно будет сердцами сотрудников ТехноНИКОЛЬ и проделанной ими работой. Потому что нам есть что и о ком вспомнить, есть что рассказать, есть кем и чем гордиться!

Мне очень хочется, чтобы эту книгу прочитали молодые сотрудники компании и те, кто только собирается у нас работать, — им развивать и поддерживать дух компании.

Думаю, что откровенное (я и мои коллеги очень старались вспомнить, как было все на самом деле, как все начиналось!) повествование первостроителей и первопроходцев поможет им лучше ощутить этот дух. Что новые «эпизоды, портреты и смыслы» будут создаваться новым поколением техникников.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Надеюсь, описание драматической истории (один древний мудрец, кстати, назвал историю «философией в примерах») нашего развития, побед и поражений, уроков и выводов будет интересно не только сотрудникам, клиентам, торговым партнерам Корпорации ТехноНИКОЛЬ, но и всем, кто ищет для себя ответы на сложные вопросы, которые с завидной регулярностью подкидывает нам жизнь.

С уважением,
Сергей Колесников,
президент Корпорации ТехноНИКОЛЬ

«Факультет физической и квантовой электроники (ФФКЭ) МФТИ, — написано на сайте Физико-технического института, — в большей или меньшей степени отличается от остальных развитой системой индивидуальной подготовки студентов, что позволяет каждому из них максимально раскрыть и реализовать свой интеллектуальный потенциал и наиболее полно сформироваться как личности».

Так уж сложилось исторически, что студенты разных факультетов МФТИ летом устраивались на разные виды работ. Даже очень увлеченные наукой студенты были вынуждены подрабатывать, потому что стипендии явно не хватало, но вот где и чем подрабатывать — этот вопрос решался по-разному.

Студенты факультета физической и квантовой электроники почему-то «наиболее полно формировались как личности, максимально раскрывали и реализовывали свой потенциал» исключительно на кровельных работах. Не один сезон, к примеру, провел на крышах Константин Новоселов, недавно удостоенный Нобелевской премии за работы, связанные с графеном. На сайте МФТИ пока еще нет ничего про организацию производства кровли, но, думаю, это дело поправимое.

ФФКЭ МФТИ собирал талантливых ребят, победителей олимпиад, едва ли не со всех уголков России. Сергей Колесников родом из Ульяновска, Игорь Рыбаков — из Магнитогорска. Анатолий Нестеров — из Мирного, Владимир Марков — из Сык-



Игорь Альтшулер

тивкара, Жанна Махоткина — из Бора Нижегородской области. Впрочем, список этот легко может быть продолжен. Сейчас, спустя много лет, всех этих людей объединяет не только прошлое (учеба в Физтехе), но и настоящее и будущее (ТехноНИКОЛЬ).

Корпорации ТехноНИКОЛЬ 21 год. Это даже по западным меркам возраст совершеннолетия, когда уже есть что вспомнить и еще больше времени и свершений впереди. Главное — не потерять себя в мире, успешно отделять свои проекты от не своих, отделять людей, с которыми нужно сотрудничать, от тех, с кем лучше не связываться.

Мы с Сергеем Колесниковым — люди разных поколений. Ему чуть за сорок, мне скоро шестьдесят. Он уже двадцать с лишним лет с редким упорством вместе с коллегами выстраивает одну компанию, ТехноНИКОЛЬ. Я те же двадцать последних лет работаю в сфере управленческого консультирования и успел поработать с десятками, если не сотнями клиентов (производственных, торговых, сервисных компаний) в 16 или 17 отраслях.

В первом его электронном письме ко мне, когда мы еще не были знакомы лично, меня зацепила фраза: «мы... создали НАЦИОНАЛЬНОГО чемпиона (на пространстве СНГ) в области производства кровельных и теплоизоляционных материалов».

Так и было написано: «НАЦИОНАЛЬНОГО чемпиона». Когда человек рассуждает о бизнесе и о жизни в спортивных терминах, сразу хочется спросить, каким видом спорта он занимается. Оказалось, что Сергей — заядлый лыжник, биатлонист, организатор и спонсор российских биатлонных чемпионатов среди ветеранов.

И здесь не сошлось. Меня еще после седьмого класса вежливо попросили из специализированной лыжной школы в Нижнем Новгороде, чемпионом которой по физике и математике я был (лыжи давались хуже, я умел их только ломать), пришлось перейти в физматшколу и продолжить обучение там. Сергей же умудрялся в свои школьные годы в Ульяновске выигрывать и соревнования по лыжам и бегу, и областные физико-математические олимпиады.

Наверное, не случайно в футбольной команде (а студенты и выпускники МФТИ к футболу равнодушны) Колесников играет на месте крайнего полузащитника. То есть пытается как-то сбалансировать острое желание забивать голы с желанием огрადить свои ворота от притязаний противника.

То же и в бизнесе. Упорство и диктаторские замашки каким-то образом сочетаются с гибкостью. Имеющий возможность удовлетворять разные свои прихоти, Сергей совершенно не склонен к роскоши и дешевым «понтам». Ему гораздо проще общаться с наладчиками и технологами, чем с политиками и чиновниками.

«Странный вы человек», — сказал ему недавно один высокий чиновник, которому он яростно, но с позиций здравого смысла объяснял, что некий новый закон, который сейчас обсуждается, ухудшит положение многих людей и поэтому его нельзя принимать, это вредно для страны.

И он, и я объехали за последние 20 лет множество стран. Но только я, профессиональный наблюдатель, привозил из поездок идеи, заметки, контакты, а Сергей — новые технологические линии, контракты, наладчиков. Я бы назвал себя больше человеком взгляда, а его — человеком дела. Иногда это раздражает: он начинает действовать быстрее, чем ты успеваешь закончить длинную фразу.

И все же мне очень близко то, что он делает. Когда-то, еще в советские времена, я был начальником отдела автоматизации в крупном институте. Моей маниакальной идеей было сокращение числа сотрудников при одновременном увеличении объема работ. Мне очень нравились такие понятия, как «выработка на одного сотрудника», я выклянчивал у руководства института особые условия для ценных своих сотрудников (а зачем оставлять не ценных, пусть они ищут свое место в жизни, не занимая чужое).

Только я почти 30 лет назад экспериментировал с десятками людей и успех у меня был локальный (успех взвода), а Сергей Колесников уже в наши времена вышел на совсем другой уровень. Тысячи людей под его руководством показывают невиданную производительность труда, и это уже дивизия или

армия, и это действительно европейский, а не местечковый уровень.

Наши беседы начались не так давно, около года назад, они носили в основном рабочий, деловой характер — обычные беседы консультанта с бизнесменом. Хотя иногда мы переходили и на разговоры «за жизнь». Я изучал планы и отчеты бизнес-единиц, нечасто, но присутствовал на различных совещаниях и заседаниях, потом проехался по нескольким заводам компании. И все это время меня не оставляло странное ощущение, что я знакомлюсь не с российской, а с какой-то крупной западной компанией, разместившейся на нашей территории.

И дело совсем не в том, что на заводах ТехноНИКОЛЬ работают немецкие, американские, испанские, итальянские и прочие линии и роботы (кого этим сегодня удивишь?). Поражают цели, не совсем обычные для отечественных предприятий. Мы как-то привыкли говорить о том, что производительность труда у нас в разы ниже, чем на Западе. Что, мол, делать, народец у нас такой!

А Колесников с коллегами упорно бьется за эту самую производительность и доводит ее на своих заводах до таких величин, которые многим западным конкурентам и не снились. И неуклонно снижает производственную себестоимость, и внедряет безотходное производство (а не видел бы своими глазами, не поверил бы, что это — в Рязани), и постоянно твердит: «Качество — на входе», оснащая самыми лучшими и дорогими приборами для контроля качества сырья и качества готовой продукции и заводские лаборатории, и свои научно-технические центры.

Минимум сырья — максимум качественной готовой продукции. Как просто звучит и как трудно этого добиваться — каждый день, год за годом. Все время формулируя новые цели (чемпион не должен останавливаться) и штурмуя новые вершины.

Важным для мотивации руководителей и сотрудников является показатель «уровень сервиса» (время от получения заказа до отгрузки продукции клиенту). На одном из заводов компании я увидел самый краткий и яркий стандарт чистоты, который мне доводилось когда-либо видеть.

На стенде висел большой снимок хорошо вычищенного работающего цеха, подпись под фото гласила: «Стандарт чистоты». В компании множество людей понимают, что такое производственная дисциплина, стабильное качество, наконец, что такое ответственность за порученное дело.

В СССР это тоже нередко встречалось, но зиждилось на идеях большевизма и страхе, у буржуев это подстегивается безработицей. Можно ли добиться серьезных успехов в сегодняшней ситуации, в нынешней стране? Да! И об этом свидетельствует богатый опыт компании ТехноНИКОЛЬ.

Мысль о том, что я наблюдаю нечто нетипичное для России, не оставляет меня и сейчас. Мы слишком привыкли к декларациям о модернизации (в ходе которой просто забыли про человека), к очковитирательству, естественным и совершенно неестественным монополиям, глубокомысленным рассуждениям о том, что мы будто бы обречены быть чьим-то сырьевым придатком.

А есть совершенно другая жизнь, настоящая. Где мало паразитов и лишних людей. Где люди пытаются заниматься делом и создавать что-то полезное и красивое для других людей. Где хватает проблем и сложностей, но это рабочие сложности и ошибки, на которых люди учатся и растут. Где сотрудники — от топ-менеджеров до наладчиков, операторов и упаковщиков — гордятся тем, чего достигли, тем, что сделали, а не тем, что присвоили.

Так возникло желание рассказать об истории Корпорации ТехноНИКОЛЬ, так вызрела идея книги. Естественно, беседы наши с Сергеем Анатольевичем были неструктурированными, а записи мои — слишком отрывочными и сумбурными, кроме того, печатный текст сильно отличается от устной речи. Поэтому я решил поработать над своими записями и привести их к форме интервью.

Мы выбрали несколько историй (назвав их эпизодами), в которых наиболее ярко отразились ключевые моменты роста и становления компании. Основная тема всех эпизодов — преодоление. Преодоление сопротивления, саботажа, воровства и анархии. Преодоление неблагоприятных обстоятельств. Пре-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

одоление страха. Преодоление себя, наконец. Эпизоды составили первую часть книги.

Вторую часть книги мы решили посвятить портретам (один из них, портрет А. В. Завьялова, мы попытались создать вместе с С. А. Колесниковым, остальные выстроены в форме моих интервью). Но все это — расположенные в алфавитном порядке портреты людей, без которых Корпорация не была бы тем, чем она стала. Третья, небольшая, но очень важная часть книги посвящена смыслу и основным понятиям.

В самых разных ситуациях — в беседах, на совещаниях, в поездках — я записывал фразы Сергея, которые казались мне интересными и важными. Некоторые из них он так и не разрешил (по определенным причинам) использовать в этой части, поэтому одну веселую, очень мне запомнившуюся, я приведу здесь, в предисловии, просто присвоив ее себе: «Все жены функционально одинаковы».

Колесников сложен и противоречив, как любая крупная фигура. Сам человек нестандартный и неформальный, он настаивает на внедрении везде и всюду стандартов, форматов и нормативов. Он любит регламенты, но краткие — нельзя лишать людей степеней свободы. Он очень эмоционален, но ратует за торжество здравого смысла. Ему мало разового успеха. Он умеет и любит «отжимать» по максимуму. Поэтому за уникальные, сложные проекты он берется, имея в виду возможность их последующего тиражирования.

В его речи множество образов, он метафоричен и афористичен, вместе с тем он хочет, чтобы его понимали коллеги, и злится, когда этого не происходит. Он хочет добиться понимания, но не любит повторять одно и то же по несколько раз. Он слишком много вкалывает сам — и за себя, и «за того парня», поэтому не всегда хватает времени на разбор предыдущих полетов. Он постоянно что-то изучает и читает, но не всегда успевает передать прочитанное, накопленное и пережитое даже ближайшему окружению.

Сергей любит толковать о марафоне, где надо бежать ровно и ускоряться только перед финишем, а сам все время торопится сделать больше и больше. Работа для него — и работа, и отдых,

и хобби. Он хочет, чтобы четверо его детей усвоили его принципы и тоже вкалывали, радуется, что 17-летняя дочь много занимается и хочет стать хорошим химиком.

Колесников глобально мыслит и верит в силу моделирования, он любит взвешивать и оценивать варианты. Что совершенно не мешает ему иногда молниеносно принимать интуитивные решения, а уже потом пытаться их как-то объяснить и истолковать. Ему ничего не стоит в ответ на какое-то мое предложение ответить: «Нормальный вариант, хороший, но я так не смогу, это не в моем духе».

Он слишком прямолинеен, чтобы стать политиком. У него есть твердые принципы и собственная точка зрения. Он любит атаковать, но умеет терпеть, выжидать, выбирать момент — с годами чувство момента у него развивается. Он, в отличие от меня, верит в мистику и голоса свыше.

Я старался не слишком «приглаживать» тексты, хотелось сохранить живой дух наших бесед с Сергеем и его коллегами по Корпорации, уровень откровенности, а также обаяние человеческой мысли и дела. Как у меня это получилось — не мне судить.

*С уважением,
Игорь Альтшулер,
бизнес-консультант*

От партнера

Листком был человек.
С людьми объединясь, —
он вырос в дерево,
Скрепив с землею связь;
Лист смерти обречен —
Он пожил и исчез,
А ДЕРЕВО рождает целый лес...

Мне чертовски приятно держать в руках эту книгу. Время стирает краски, и, читая книгу, обнаруживаешь, неожиданно для себя, какие-то нюансы, которых в свое время не заметил или о которых давно забыл. И снова оживают в памяти двадцать крайне непростых и удивительно интересных лет.

Люди, которые работали и работают в компании — очень дорогие для меня люди. Я уверен, что бывших техников-колебцов не бывает и быть не может. Те, кто работал с нами, кто работает сейчас, и кто будет работать завтра, кто горит тем, что делает, у кого есть мечта — это все наши люди.

Мы выросли в разных семьях, у нас разный жизненный и профессиональный опыт. Нас много, и мы разные. Тысячи людей не могут дышать, думать и действовать одинаково. Однако нас объединяют наши базовые ценности, деловые и семейные: доброе имя, честность и порядочность, командный дух, вера в то, что мы создаем наследие для детей и внуков.



Игорь Рыбаков

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Служить обществу и обеспечивать наилучшее качество, надежность, энергоэффективность строительных решений и систем при наименьших затратах — для нас это не лозунг, а основа наших планов и реальных действий.

ТехноНИКОЛЬ — особая компания. Мы не просто обслуживаем клиентов. Мы помогаем людям находить самые лучшие строительные решения для осуществления их планов. Для нас важно, чтобы каждый из наших сотрудников на своем рабочем месте находил и реализовывал решения, оптимальные для конкретного Клиента и выгодные для Компании.

Понимаю, что в одной книге всего не расскажешь, но хотелось бы здесь обязательно вспомнить хотя бы кого-то из тех, кто в книге не упомянут. Например, Виктора Пронькина, заложившего основы дивизиона, связанного с производством каменной ваты.

Как управляющий партнер торговой сети, не могу не сказать доброго слова о ее директорах. Тарас Таран руководил географической экспансией, Саша Москвитин подхватил эту эстафету. Андрей Забелин провел торговую сеть через рифы и мели кризиса 2008 года, Виктор Юрченко многое сделал для восстановления частично утраченных тесных взаимосвязей торговой сети с производственными подразделениями компании. Всегда рядом была Наташа Ключникова, она, руководя бэк-офисом, надежно поддерживала операционную непрерывность работы.

Отдельно нужно сказать о Сергее Колесникове. Я искренне благодарен судьбе, которая нас когда-то свела и которая позволяет нам, вместе с коллегами, уже более 20 лет творить чудо, которое называется ТехноНИКОЛЬ. У нас непростые отношения, бывают и конфликты, и периоды недопонимания, но в целом я очень тепло отношусь к своему партнеру и понимаю, что мы значим друг для друга.

Сегодня компания вступает в совершенно новый этап своего развития. Первый, начальный этап нашей истории, был связан с кровельными материалами, я бы назвал его кровельным. Второй этап — изоляционный, потому как он начался с выхода на рынок изоляционных материалов. Третий этап был связан

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

уже не с конкретными продуктами и услугами, а с умением выживать в кризис.

Нынешний этап я бы назвал этапом «большого взрыва» (в области продуктов и услуг, в плане географического развития, создания новых бизнес-направлений, реализации масштабных проектов). Я совершенно уверен, что многим людям в компании этот этап даст возможность проявить себя на ином, качественно более высоком уровне.

Те, кто видел компанию лет десять назад, подтвердят, что она изменилась до неузнаваемости. Через десять лет компанию снова будет не узнать, и то, что мы сегодня считаем своими высшими достижениями, сохранит лишь историческую ценность. Вершины будут уже совсем другие.

ТехноНИКОЛЬ относится к числу компаний, которые хотят и умеют регулярно обновляться — это здорово! Годы кризиса были для нас, и не только для нас, смутным и тяжелым временем, когда не было ясных векторов движения, когда горизонты сужались до года, а то и месяца.

Сегодня, пусть это прозвучит пафосно, мы видим, куда идем, у нас есть ясность на уровне дальних горизонтов (10–15 лет), и мы на всех парах мчимся туда, куда наметили. Будет кратный рост размеров, проектов, возможностей, и дело тут даже не в конкретных цифрах. Серфинг начинается, волшебное, сумасшедшее время, когда у нас есть шанс поменять мир. Ведь все начинается с мечты, обладающей магнитными свойствами.

Я очень хочу, чтобы люди, работающие с нами, позволяли себе мечтать и фантазировать, включались в процесс инноваций, все время пребывали в состоянии поиска и реализации новых возможностей. Для тех, кто хочет драйва, куража — это отличное время, счастливое время. Мы оказались в правильное время и в правильном месте, с правильными людьми и правильными возможностями, а также, что немаловажно, с правильными настроями и настроением!

Множество инициативных, ярких и достойных людей работало, работает и будет работать в Корпорации ТехноНИКОЛЬ. Хотелось бы, чтобы этой книгой дело не ограничилось, чтобы

мы в разных формах (печатных, электронных, любых) продолжили создание мощного информационного потока, помогающего на базе нашей славной истории (ее обязательно надо общими усилиями писать!) строить еще более славное и возбуждающее будущее.

*Игорь Рыбаков,
управляющий партнер торговой сети ТехноНИКОЛЬ*

Часть I

ЭПИЗОДЫ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Эпизод первый

МОГУТ ЛИ 50 КАМАЗОВ СПАСТИ ЗАВОД

Не верю в разум коллективный
С его соборной головой,
Где правит бал дурак активный
Или мерзавец волевой.

И. Губерман

Игорь Альтшулер (И. А.): Сергей Анатольевич, история какого из заводов ТехноНИКОЛЬ вам наиболее памятна?

Сергей Колесников (С. К.): Наверное, Ульяновского. В 2001 году мы с Игорем Валентиновичем Кандауровым поехали в Ульяновск, на картонно-рубероидный завод (КРЗ). Собственно, желание купить этот завод у меня возникло за пару лет до этого, когда я познакомился с господином Френкелем, который тогда был директором и контролирующим акционером КРЗ.

Когда мы познакомились, я предложил ему продать акции и войти в компанию ТехноНИКОЛЬ, чтобы он (и его завод) могли зарабатывать нормальные деньги. Сам я не особо верил, что эта сделка возможна, но тем не менее считал, что надо встретиться, посмотреть предприятие и сделать человеку хорошее предложение.

Директор показал весь завод, рассказал, чего хочет. Я объяснил, что мы готовы купить завод, и сумму назвал по тем временам очень большую — сотни тысяч долларов, почти миллион. Он, конечно, обрадовался, что предлагают такие деньги, и сказал, что для

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

полного счастья ему не хватает 50 КамАЗов — чтобы возить нефтебитум, потому что по железной дороге возить его слишком дорого.

Я очень удивился, что ему для счастья не хватает только 50 КамАЗов, потому что мне уже тогда было совершенно понятно, что 50 КамАЗов — это слишком много. Как потом оказалось, три автопоезда MAN спокойно обеспечивают объем, который вырос раз в пять. Я так и не понял, зачем ему 50 КамАЗов, но спорить не стал. У меня был совершенно другой план трансформации этого завода, и я решил не делиться раньше времени своими планами.

А потом Френкель задал главный вопрос: «Вы из какого банка?» Я объяснил, что я не из банка, я сам по себе, я один из собственников компании ТехноНИКОЛЬ, нет никакого банка. И сразу увидел, как он сильно расстроился. То есть не важно, из какого ты банка, но если ты банкир и близок к деньгам, это на определенную публику действует магически. А если ты занимаешься производством и торговлей, но не банкир, какой у тебя может быть авторитет?

Видимо, Френкель считал, что банк будет всю жизнь оплачивать его мелкие радости и шалости. И тут я догадался, что проблем на самом деле две. Во-первых, директор совершенно не понимает, на что тратить деньги, во-вторых, он не понимает, что бесплатных денег не бывает. И даже если бы какой-то банк дал ему денег, это не могло бы продлиться слишком долго, расплата была бы неизбежной.

Его детское восприятие меня сильно удивило, он рассуждал как подросток, который просит у папы деньги, и папа дает, и отдавать никогда ничего не надо. Естественно, встреча закончилась ничем и мы быстро расстались. Не хочет продавать — не надо, пусть ищет наивных банкиров.

Через год внезапно случилась трагедия: Френкеля убили в его собственном кабинете, стреляли из оружия резиновыми пулями. Кто стрелял и за что его убили — непонятно. Узнав об этом, я снова поехал в Ульяновск, решив выяснить, нельзя ли приобрести завод у вдовы. Положение семьи Френкеля — его вдовы (она была музыкантом), дочери и сына, меня не просто удивило, а даже возмутило. Семья жила не просто более чем скромно, а, можно сказать, в нищете.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



Из архива Ульяновского картонно-рубероидного завода

Я объяснил им, что Френкель был не только директором, но и контрольным акционером завода, что я готов купить их акции, и назвал ту же сумму, которую называл год назад самому Френкелю. Сумма эта была для них просто космической, и вдова тут же согласилась.

И. А.: Так все просто?

С. К.: Нет, конечно. Это только самое начало истории.

И. А.: А почему никто другой не проявлял интереса к этому заводу?

С. К.: Был 2001 год, страна еще не отошла после кризиса 1998 года. Кроме того, похожих активов было много, десятки заводов. Интерес к отрасли в ту пору проявляли, кроме нас, еще пара человек. Они и поныне владеют Самарским картонно-

рубериодным заводом. Даже не переименовывали его, скупили акции, наладили оборудование, пытаются конкурировать с нами. Учитывая, что стартовали мы с ними примерно в одно время и работали в одинаковых условиях, интересно сравнить, что получилось у них и что у нас (поскольку мы сразу приступили к серьезным преобразованиям).

И. А.: Понятно. Давайте вернемся к Ульяновскому заводу. Почему он все-таки выживал при таком слабом руководстве?

С. К.: На самом деле он еле-еле выживал. Вообще проблемы у всех заводов отрасли были очень похожие и структура капитала похожей. Кто поумнее и поактивнее, начинали концентрироваться. В частности, директора Омского и Новоалтайского картонно-рубериодных заводов выкупили свои предприятия.

В Новоалтайске директор больше в демократию не играл, инвестора не привлекал, так и остался собственником. А омский директор почему-то решил часть акций продать какому-то успешному бизнесмену. Продать-то он продал, только в итоге стало еще хуже. Вместо потока инвестиций и четкой программы действий акционеры выясняли отношения между собой, начались разброд и шатания.

И. А.: Если Ульяновский завод еле выживал, почему вы готовы были выложить очень приличные деньги за этот мало-прибыльный и слабоуправляемый завод?

С. К.: Потому что я видел, что на заводе не одно производство, а два разных. Одно — производство рубериода — составляло всего 20% активов и приносило приличную прибыль. Другое — картонный цех (80% активов), в котором трудилось большинство из более чем 500 работников завода, — эту прибыль успешно прожирало.

Расчет очень простой. Если самолет забить под завязку чугунными болванками, он не взлетит, перегруз. Если чугун из самолета выбросить, самолет полетит. И можно легко посчитать, сколько завод будет приносить денег, если рубериодный цех

развивать, а картонный — закрыть. Простое и тупое решение. Которое напрашивается, если вы понимаете ситуацию.

И. А.: Сколько времени понадобилось вам для реализации этого «простого и тупого» решения с момента, когда вы купили акции у вдовы?

С. К.: В том-то и дело, что вдова покойного директора была готова продать акции (и даже очень хотела это сделать), но не смогла. Мы подарили ей телефон и оставили какие-то деньги, чтобы она могла купить еды (про нищету семьи я не шутил). Потом поехали на завод смотреть реестр, за выписками. С этого момента начались чудеса. Воистину, чем больше я узнаю о людях, тем больше удивляюсь.

Приехали к главному бухгалтеру, пожилой женщине, которая вела реестр. Оказалось, что громким словом «реестр» называлась ученическая тетрадка, не соответствовавшая никаким стандартам, к тому же с множеством исправлений. Главный бухгалтер не утруждала себя формальностями, она просто что-то зачеркивала, а что-то приписывала: плюс семь, минус восемь. Меня этот реестр просто убил.

Я объяснил этой женщине, что семья Френкель имеет право владения, и попросил помочь вдове бывшего коллеги вступить в права наследства. Короче, попросил сделать копию (дубликат) права владения акциями, после чего мы готовы заключать договор. Она ответила, что ничего делать не будет, что мы враги и она ни за что не даст завод в обиду. Заодно она высказала все, что она обо мне думает.

И. А.: Так кто же тогда руководил заводом после гибели Френкеля?

С. К.: Руководил заводом после этого Юрий Михайлович Титенко. Он был директором до Френкеля, у него был очень маленький пакет акций, меньше 1%, и его снова выбрал директором трудовой коллектив. Все было как в отстающем колхозе. Я так и не понял, акциями ли голосовали на собрании или

руками, но это не суть важно, поскольку акции все равно были сильно распылены.

А главный бухгалтер все твердила, что мы враги, и наотрез отказывалась оформлять бумаги для вдовы. Вскоре выяснилось, что и это еще не все. Что на заводе было три выпуска акций, три эмиссии. В третьей Френкель имел 50%, а главный бухгалтер 10%. Я сказал: «Ну замечательно, давайте мы это зарегистрируем в Федеральной службе по ценным бумагам, я куплю 50% у вдовы и 10% у вас, вы получите около \$100 000 за свою долю. Она ответила: «Мне деньги не нужны, я здесь работаю не из-за денег, а вы — враги», и так далее в том же духе.

И. А.: И что же она хотела, в конце концов?

С. К.: Не знаю, я так и не понял. Деньги ее не заинтересовали, тогда я предупредил ее, что мы обратимся в Федеральную службу по ценным бумагам, достанем документы о приватизации из открытых источников, привлечем юристов, и в итоге акционерами вновь станут те, кто был ими в период приватизации в 1992–1993 годах, то есть вернем ситуацию на десять лет назад.

«Все, что вы здесь делали в последние десять лет, — объяснял я, — все эти ваши “эмиссии” официально не зарегистрированы. Поэтому ваши черканые-перечерканные тетрадки ничего не стоят и никакой юридической силы не имеют».

Главный бухгалтер была тверда. Она сказала: «Ерунда, вы ничего нам сделать не сможете». Эта женщина просто доканывала меня своей безграмотностью и дуростью. Даже когда я предупреждал ее о том, что собираюсь делать, она только ругалась и никаких действий не предпринимала.

Мне все это надоело, мы наняли юридическую фирму, совершенно нормально достали все документы, и с этого момента старый проспект эмиссий стал официальным — потому что другого просто не было.

Дальше взяли деньги и поехали по селам, поскольку за десять лет многие бывшие работники предприятия вышли на пенсию. Интересная была ситуация. Приезжаем мы в 2001 году домой

к пенсионеру и предлагаем ему за акции завода, о которых он и думать забыл, крупную сумму, сопоставимую со стоимостью подержанных, а то и новых «жигулей».

Реакция у людей была разная. Бабки на нас молились, спрашивали: «Откуда вы, милые, взялись?» Я говорил, что мы — профессиональный союз, они это воспринимали как манну небесную, в церкви за нас молились. Удивлялись, говорили, что наконец-то появились честные люди. Тут я не спорил.

А кто-то, наоборот, смотрел на нас, как на идиотов, — приехали, деньги раздают, подписи какие-то просят. И за роспись в документе, что продал акции, сразу большие деньги дают. Ну и ну!

И. А.: Да, картина, конечно, фантастическая. Напоминает скупку мертвых душ у Гоголя.

С. К.: Ну нет! Мы-то за живые деньги у живых душ покупали их вдруг ставшие живыми акции. А на заводе не обращали на это никакого внимания, считали, что ничего не происходит. И только когда мы уже собрали блокирующий пакет, порядка 26% акций, до руководства вдруг дошло, что скоро у нас будет контрольный пакет и мы будем голосовать уже количеством акций, и они поднятием рук трудового коллектива ничего не смогут изменить.

Директор неожиданно осознал, что кресло под ним качается. И он решил начать конкурировать с нами, скупать за счет средств предприятия акции, то есть фактически играть на нашем поле и по нашим правилам. Мы покупали акции, к примеру, по 100 рублей, он решил покупать по 105. Я прекрасно понимал, что он обречен, поскольку акции были переоценены на время скупки, а прибыли (и средств для выкупа акций) у предприятия не было. С таким же успехом директор мог поспорить со мной в лыжной гонке.

И. А.: И как долго длилась эта ваша неравная борьба?

С. К.: На баланс завода они сумели приобрести порядка 0,5% акций. Я не раздумывая (борьба есть борьба!) поднял цену акций

на 30%. Работники завода и пенсионеры заверяли директора: «Михалыч, мы за страну, за родное предприятие», но продавать ему за 105 рублей соглашались немногие энтузиасты. Абсолютное большинство поддалось искушению буржуазии и продавало нам по 130. Оправдание было стандартным: «Михалыч, ну у нас же дети, им же деньги нужны».

Главный бухгалтер, не вникая в суть вопроса, продолжала орать, всячески обзывать нас. Я до последнего предлагал ей продать акции (конечно, это уже было не 10%, поскольку вернулись в начальное положение). В итоге она акции так и не продала, осталась миноритарным акционером, но не получила ни копейки.

В отличие от этой странной женщины, директор завода, Юрий Михайлович, не вел себя вызывающе, пеной не брызгал и сопротивлялся честно, бежал по лыжне как умел. Конечно, побаивался, это естественная реакция человека, но ничего плохого в мой адрес не говорил.

Я подумал и предложил ему на год остаться директором. Сразу предупредил: «Придется вам сильно поменяться. Получится у нас с вами совместная работа, будете директором дальше, нет — уйдете». Он ответил: «Я постараюсь, я смогу».

Потом мы свозили его на наши заводы, все показали. Он своими глазами увидел, сколько людей у нас, как они работают, по каким нормативам и стандартам. Мы объяснили ему, какая у нас выработка на человека. Юрий Михайлович, конечно, был в шоке, потому что понял, что из 550 человек на заводе останется не больше 120.

И. А.: Людей сокращал он или вы?

С. К.: Людей сокращали мы оба, он бы не смог один. Главбуха, например, уволили сразу же, было понятно, что работать она не хочет и не может. Я с ней вообще разговаривать не хотел.

И. А.: А как психологически он мог сокращать людей, которые его выбрали директором? Он же был для них спасителем, надеждой, «крышей».

С. К.: Ему было крайне сложно, и я хорошо помню этот тяжелый год, когда он чуть не запил. Он понимал, что у него не больше года, иначе я его выгоню, он боялся и чувствовал, что я не шучу. В итоге он все сделал, как договаривались. На заводе осталось 120 человек, и он сохранил директорское кресло.

И. А.: *Сколько еще лет он потом руководил заводом?*

С. К.: Еще лет пять-шесть. Потом его отправили на пенсию во время кризиса 2008 года. Ему уже было под 70 лет, а нужно было опять сокращать людей и проводить непростые преобразования, для него в силу возраста это уже было слишком сложно.

Но вернемся к началу истории. Когда мы купили более 50% акций, мы, естественно, начали увольнять персонал из основных и вспомогательных цехов, делать другие непопулярные вещи.

И. А.: *Что, и все было гладко? Люди радостно уходили, местная власть закрывала глаза на ваши деяния?*

С. К.: Вы уже не спрашиваете, а подсказываете. Конечно, народ возмущался, писал письма губернатору Горячеву (он областью руководил лет двадцать, был первым секретарем обкома, потом губернатором). Время было интересное, парад суверенитетов еще не закончился. Каждый губернатор норовил принять собственные законы в противовес законам Российской Федерации.

Вводились таможенные границы, гаишники ловили тех, кто вывозил за пределы области определенную продукцию — короче, был полный дурдом и беспредел, на котором некоторые чиновники быстро наживались. А простые люди боялись с собственной дачи картошку вывезти.

Так вот, вызвал нас один из замов губернатора и начал объяснять, что с нами будет, если мы будем плохо себя вести. И электроэнергию нам отключат, и знак поставят, чтобы нельзя было подъехать и завезти макулатуру. И прочие страшные кары были обещаны.

Я-то думал, что нас будут клеймить за сокращение персонала, поскольку преобразования уже начались и Титенко

понял, что деваться некуда. А тут нам угрожают! Замечательно, говорю, выпускайте постановление, отключайте электроэнергию, ставьте знаки.

А сам при этом думаю, что у нас появится великолепный повод для закрытия картонно-делательного цеха — макулатуры нет, энергии нет, власть бесчинствует. Будет официальное постановление, мы людям объясним — вы на нас властям жалуетесь, письма им пишете, а это они вас работы лишают.

Удивился замгубернатора, не ожидал такой реакции. Думал напугать, а мы спокойно соглашаемся. Решил продолжить, еще подавить на психику: «А вы знаете, у нас тут иногородний купил гостиницу в центре города и потом ему голову проломили». Я отреагировал не раздумывая, на автомате: «А вы сами-то за голову не боитесь?» И вдруг увидел, что зам понял меня как-то превратно и сразу начал оправдываться.

Вот что значит «отзеркалить». Поставил человеку зеркало, он сам же собственной дурной мысли и испугался. Видимо, он считал, только он один может бить по головам или организовывать этот процесс, а тут вдруг испугался незнакомых людей, которые его не испугались. Хороший урок для тех, кто ведет себя слишком вызывающе.

Кстати, меня еще тогда поразило, как люди (чиновники особенно) умеют меняться — на публике они одни, в кабинете другие, при личной встрече — третьи. Хамелеоны.

И. А.: И чем эта ваша милая беседа закончилась?

С. К.: Ничем. Испугать нас не получилось, никакого постановления по нам не приняли. А через два месяца нас, уже как уважаемых людей, пригласили к самому губернатору. К тому времени процесс преобразований на заводе уже пошел глубоко и возврата к прошлому быть не могло. Мы опять ожидали «пугалок» и наездов, прорабатывали легенды и аргументы для защиты своей позиции, но вся эта подготовка была излишней.

Мы увидели подвыпившего губернатора Горячева, он уже внутренне сломался и сдался, иначе принял бы нас в трезвом виде.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Усадил, поговорили за жизнь, потом вдруг последовал совершенно неожиданный переход: «Дайте денег на выборы».

Мы промолчали, и он начал пугать: «Если не дадите, дорожку перекрою, еще что-то сделаю». И чем больше он говорил, тем больше я понимал, что он ничего нам сделать просто не сможет. Мы еще помолчали, сказали, что денег сейчас нет, сослались на акционеров, какие-то обстоятельства.

Если бы он просто попросил денег на выборы, я, может быть, и поверил бы, но поскольку он начал пугать, его угрозы были уже угрозами сломанного человека. Изначально наша встреча планировалась примерно на полчаса, но он вдруг, когда мы отказались давать деньги, пригласил нас к себе, в личную комнату бывшего первого секретаря областного комитета КПСС в бывшем здании обкома партии.

Из окна комнаты открывался обалденный вид на Волгу. Помощники принесли шампанское. Пить ему явно было нельзя, но он все равно быстро «добрал дозу», и дальше мы за несколько часов выслушали всю историю его жизни.

Как он был студентом, как воровал колбасу из магазина, когда нечего было есть, как стал губернатором. Как руководил областью 20 лет и каких добился успехов. Наверное, у каждого человека есть потребность выговориться. Обычно в поездах мы хотим выговориться перед незнакомыми людьми, поскольку перед своими — перед сотрудниками, перед родственниками — не выговариваемся. Мы в этот момент были у него консультантами. Как вы, Игорь Григорьевич.

Работа консультанта — это тонкие вопросы психологии, надо человека понять, выслушать, почувствовать. Мы первые 20 минут выстояли, еще через 20 минут он принял нас за своих, и пошло-поехало, бутылка за бутылкой, и так до позднего вечера. Держался Горячев, держался, и вдруг увидел в нас людей, которым можно все высказать. Многие вещи он нам рассказывал — но уже не с губернаторской позиции, а с чисто человеческой.

И. А.: Как раз это не удивительно. Человек может быть губернатором, работягой, инженером, спортсменом, вы умеете