

# Оглавление

<b>Предисловие ко второму изданию</b>	
Манифест нестыдного оппортунизма .....	5
<b>Введение .....</b>	<b>11</b>
<b>Глава 1</b>	
Управление ростом, или Оппортунизм тоже работает.....	18
<b>Глава 2</b>	
Управление организационной структурой, или Маятник централизации и децентрализации .....	43
<b>Глава 3</b>	
Управление работой, или Проверяем идеи анархистов.....	90
<b>Глава 4</b>	
Управление эффективностью, или Счастье как цель.....	149
<b>Глава 5</b>	
Управление талантами, или От инженерии к клонированию .....	193
<b>Глава 6</b>	
Управление управлением, или Когда нужна система .....	248

**Глава 7**

**Модель 4F ..... 292**

**Часто задаваемые вопросы ..... 323**

**Послесловие**

**Судьба амбиций в эпоху неопределенности ..... 336**

**Эпилог**

**От бизнеса к человеку: Служение и Путешествие ..... 340**

# Предисловие ко второму изданию Манифест нестыдного оппортунизма

«Die erste Colonne marschiert туда-то и туда-то, die zweite Colonne marschiert туда-то и туда-то» и т. д. И все эти колонны на бумаге приходили в назначенное время в свое место и уничтожали неприятеля. Все было, как и во всех диспозициях, прекрасно придумано, и, как и по всем диспозициям, ни одна колонна не пришла в свое время и на свое место. <...>

Как и всегда бывает, люди, вышедшие весело, стали останавливаться; послышалось неудовольствие, сознание путаницы, двинулись куда-то назад. Проскакавшие адъютанты и генералы кричали, сердились, ссорились, говорили, что совсем не туда и опоздали, кого-то бранили и т. д., и наконец, все махнули рукой и пошли только с тем, чтобы идти куда-нибудь. «Куда-нибудь да придем!» И действительно, пришли, но не туда, а некоторые туда, но опоздали так, что пришли без всякой пользы, только для того, чтобы в них стреляли.

*Л. Н. Толстой. Война и мир*

XXI век пополнил мифологию бизнеса двумя красочными мифами — мифом о Росте и мифом о Провидце.

Первый миф обещает нам вечный и безостановочный прогресс в науке, обществе и экономике. За последние 15 лет я провел больше сотни стратегических сессий — и почти на каждой из них этот миф являл себя публике в презентациях маркетологов, где графики показывали неостановимое движение рынка вверх, упираясь в небо. В 2008 году графики дрогнули — в них обозначились спады (собственно кризис 2008 года, а у самых

осторожных — еще один кризис через 10 лет, в 2018 году), но линии лишь ненадолго отклонялись от восходящей траектории и продолжали карабкаться вверх. Тезис о безудержном прогрессе служил и во многом продолжает служить фундаментом большинства бизнес-стратегий.

Второй миф рисует образ успешного бизнесмена — визионера и провидца, способного узреть еще не наступившее и неочевидное обывателю «светлое завтра» и пойти к нему (или даже сформировать его), зачастую жертвуя ради будущего успехом в настоящем. Один из самых ярких героев этого эпоса — Стив Джобс, но он отнюдь не одинок: в мире есть множество других фанатичных и успешных визионеров. Их жизнь, их карьера, их успех совершенно реальны, что добавляет мифу о Провидце правдоподобия.

(Я, конечно, утрирую — но лишь для того, чтобы максимально выпукло показать ту романтическую картину делового мира, которую до сих пор предлагают слушателям бизнес-школ и которой грезят молодые управленцы и предприниматели.)

А в то же самое время и в России, и в мире действовали и действуют миллионы совсем иных менеджеров и бизнесменов — «неправильных», не соответствующих «канону». Они улавливают, вынюхивают подвернувшиеся возможности и хватаются за них, они пробираются ощупью, пробуя и ошибаясь, они действуют абсолютно тактически, увлекаясь то одной, то другой идеей.

Предпринимателей и менеджеров первого, визионерского типа я назвал «стратегами»; вторых — экспериментаторов — «оппортунистами». Стратеги создают стратегию на многие годы вперед и затем реализуют ее, не размениваясь на возникающие бизнес-соблазны. Они служат своей идее. Оппортунисты в каждый момент готовы начать с чистого листа, они «флиртуют» со всеми привлекательными бизнес-возможностями и со многими готовы «лечь в постель», но и бросают начатое с легкостью необычайной.

Почему же деловые бестселлеры молчат об оппортунистах? Может быть, оппортунисты — это неумелые бизнесмены,

неудачники? Уже после выхода в свет первого издания этой книги мы провели исследование по модели 4F (типология организаций, описанная в 7-й главе; одна из ее шкал — как раз «стратегичность — оппортунизм») и не обнаружили никакой связи успеха с уровнем стратегичности: как стратеги, так и оппортунисты способны действовать эффективно. Вместе с тем и неудачи случаются и у тех и у этих: стратеги могут делать ставку на ложную идею, и тогда их фанатизм и негибкость лишь усугубляют первоначальную ошибку, а оппортунисты могут превращать свой бизнес в хаос, распыляя ресурсы.

Может быть, успех стратегов при прочих равных масштабнее? Тоже неправда: многие самые грандиозные многопрофильные компании изначально строились как оппортунистические.

А может, оппортунистов просто очень мало? Однако и тут практика показывает обратное: если говорить о России, то здесь оппортунисты в абсолютном большинстве, да и в мире в целом они вовсе не занесены в Красную книгу.

Возникает причудливая психологическая коллизия: среди успешных менеджеров есть колоссальное количество оппортунистов, но сложившиеся представления о менеджменте требуют от всех быть стратегами. Признаться, что ты тактик и оппортунист, — *стыдно*. На постсоветском пространстве даже само слово «оппортунизм» амбивалентно: с одной стороны, *opportunity* переводится с английского как «возможность», а возможность — это прекрасно, но с другой — именно «оппортунистами» клеймил В. И. Ленин своих политических противников, готовых «ради сиюминутной возможности предать интересы революции»... А потому менеджеры в большинстве своем стыдятся быть оппортунистами и мимикрируют: разрабатывают стратегию, чтобы ей не следовать. Наличие стратегического документа при этом служит доказательством их «правильной ориентации».

Если бы двоемыслие на этом заканчивалось, ситуация была бы вполне терпимой: мало ли симулякров приходится порождать

по случаю... Но два главных стратегических мифа тянут за собой целую цепочку других — производных мифов, предписывающих «правильный» стратегический образ действий в каждодневной управленческой рутине, и вот тут начинаются серьезные проблемы. Где-то стратегические инструменты и методы просто неприменимы, где-то они вполне уместны и работают даже в оппортунистическом исполнении — но внутренне чужды менеджеру-оппортунисту и потому раздражают его, как песок под рубашкой. В итоге оппортунист оказывается между стульями: что-то в его системе управления составлено из освященного традицией стратегического конструктора, но выглядит и функционирует далеко не так гладко, как в теории, а что-то залатано дикими с точки зрения стратега-ортодокса механизмами, которые изобретены на ходу и собраны на коленке, но при этом прекрасно встают «по месту». Самые сознательные оппортунисты от этого мучаются — чувствуют, что они какие-то «неправильные», но не смеют подвергнуть современные бизнес-мифы сомнению.

Первая из двух целей, которые я ставил перед собой, — подарить оппортунистам свободу (право) действовать тактически, освободить их от ложного учения о Стратегии как единственном пути, ведущем к успеху, показать, что оппортунистом быть не стыдно (об этом говорило даже рабочее название книги: «Нестыдный оппортунизм»). После выхода первого издания я получил десятки, а может быть, даже сотни отзывов, в которых звучало облегчение: «Марк, спасибо! Я понял, что имею право вести бизнес так, как я его веду, и не должен этого стыдиться». Помню собственника и генерального директора, который сказал мне: «Я подарил вашу книгу каждому члену правления, чтобы они перестали считать меня главным деструктором компании».

Если собрать воедино все «неправильные» озарения оппортунистов, то обнаруживается, что в их кажущемся хаосе кроется определенная система и каждому стратегическому шагу, инструменту или принципу можно сопоставить не менее (а зачастую,

как показало время, даже более) действенный оппортунистический ответ. Вот список ключевых из них — не исчерпывающий, но достаточный для того, чтобы уверенно строить оппортунистическое управление на практике:

<b>Стратегические мифы</b>	<b>Оппортунистическая правда</b>
Для успеха нужно продумать стратегию и сфокусироваться на ней	Для успеха нужно гибко реагировать на открывающиеся возможности
Успешные бизнесмены — это гениальные провидцы и визионеры	Успешные бизнесмены — это гибкие, практичные, наблюдательные экспериментаторы
Основа управления — правильно продуманная организационная структура; наилучшая структура обеспечивает централизацию всех основных процессов	Организационная структура не имеет особого значения; если есть выбор, лучше децентрализовать управление и создать малые предпринимательские команды
Необходимо четко определить для каждого сотрудника его зону ответственности и выдать ему соответствующие ресурсы	Лучше всего дать сотруднику свободу — возможность самому выбирать сферу своей ответственности, а ресурсы сделать общедоступными
Чтобы повысить эффективность, нужно поставить перед сотрудником амбициозные цели и подвесить перед ним «морковку»	Самое эффективное — дать сотруднику возможность самому ставить себе цели (и в том числе самому выбирать степень их амбициозности); никакая «морковка» не нужна — достаточно просто платить в соответствии с оговоренными принципами справедливости
Чтобы сотрудник был эффективным, он должен соответствовать набору требований (компетенций), которые однозначно выводятся из функционала его должности	Для определенного вида работ существуют несколько весьма разных профилей эффективных сотрудников; эти профили можно выявить эмпирически — путем исследования образа действий самых эффективных сотрудников
Ручное управление должно быть заменено системным, а для этого нужно разработать регламенты	Лучше всего работает «управление без управления»: берем чистый лист, карандаш и создаем наилучшее решение, отвечающее текущему моменту

Практически никому из стихийных оппортунистов не удастся самостоятельно опровергнуть все эти мифы и открыть заменяющие их законы. И вторая моя цель состояла в том, чтобы обобщить и систематизировать принципы оппортунистического управления, дав оппортунистам точку опоры, а стратегам — повод по-новому взглянуть на привычные подходы и задаться вопросом о границах их применимости.

К решению этой задачи я и предлагаю вам перейти вместе со мной. Действовать при этом мы будем вполне оппортунистически: очистим свое сознание от устоявшихся убеждений стратегической школы и попытаемся заново написать учебник управления компанией и стратегию вашего бизнеса. Мы начнем с чистого листа и будем продвигаться вперед, внимательно приглядываясь к тем возможностям, которые открываются за каждым поворотом.

Приступим?



## Введение

Нет работы более богатой наблюдениями и впечатлениями, чем работа консультанта. Перед моим взглядом — взглядом управленческого консультанта — прошли сотни компаний: крупные и мелкие, российские и западные, частные и государственные. Что только они не внедряли — сами по себе и вместе со мной: бизнес-стратегию, новую корпоративную культуру, систему ценностей, talent-менеджмент, перформанс-менеджмент... Мы преобразовывали функциональную структуру в дивизиональную, а дивизиональную — в функциональную, мы выделяли ремонты на аутсорсинг и, наоборот, поглощали ремонты, мы срочно нанимали топ-менеджеров и столь же срочно их увольняли. Я близко знал предпринимателя-американца, который создал известную компанию, а потом покончил с собой — причины неизвестны. Я проводил ассесмент для генерального директора крупнейшей страховой компании, который был убит в тот день, когда у нас была назначена стратегическая сессия, а затем следователь пытался разгадать убийство, читая мой отчет об ассесменте. Кто-то из знакомых мне бизнесменов сидит в тюрьме. Кто-то уже отсидел. Есть такие, которые работали на топ-позициях в «ЮКОСе» и гордятся тем, что им не пришлось сидеть. Я видел компании, созданные на базе крупнейших советских предприятий, получавшие государственные дотации и, несмотря на все это, разорившиеся, — и видел такие, которые были организованы с нуля, без какой бы то ни было поддержки, и за пять-шесть лет стали лидерами рынка. А еще я знаю сотни

руководителей, которые год за годом строят свои организации и внедряют в них самые разные системы. Что-то у них получается, что-то нет, и тогда они снова пробуют, опять загораются идеями преобразований и опять внедряют.

Я часто говорю клиентам, что мы, консультанты, — пчелы: мы не так много знаем сами, зато переносим пыльцу (знания и опыт) от одних компаний к другим. От западных к российским, от телекоммуникационных к производственным, от частных к государственным. И вот я — пчела, 20 лет летавшая, нюхавшая цветы, — хочу рассказать о том, что узнал.

Годы моих наблюдений были крайне интересным этапом в жизни России. За это время в Россию пришел западный менеджмент и выросла плеяда руководителей, воспитанных в западных традициях.

В начале 2000-х гг. мне и моим коллегам из «ЭКОПСИ»\* довелось объездить все алюминиевые заводы и оценить ключевых руководителей с помощью метода углубленного экзекьютив-ассесмента. Один из заводов обладал исключительно упертой, по-русски директивной командой менеджеров. Ежедневные оперативки, расстрел за невыполнение плана, без мата никто ничего не понимает — зато заботимся о рабочих, и рабочие нас любят (такой типаж руководителей можно встретить по всей Руси великой, на всех региональных производственных предприятиях). Вскоре после нашего визита генеральным директором завода

---

\* «ЭКОПСИ Консалтинг» — консалтинговая компания, созданная в 1988 г. профессором психологии Владимиром Столиным. Ее название образовано сочетанием слов «ЭКОномика» и «ПСИхология». В 1991–2001 гг. компания «ЭКОПСИ» была аффилирована с международной компанией RHR International и называлась «А-Эйч-А Интернешнл ЭКОПСИ». Я сам присоединился к компании «ЭКОПСИ» в 1989 г., а в 2005 г. стал партнером и генеральным директором. Компания «ЭКОПСИ» специализируется на управленческом и кадровом консалтинге. С 2006 по 2009 г. «ЭКОПСИ» занимала первое место в рейтинге информационного агентства «Эксперт» среди консалтинговых компаний, работающих в сфере управления персоналом. Большая часть идей, изложенных в данной книге, была разработана коллективом «ЭКОПСИ» и является ноу-хау нашей компании. Разделить мои идеи и идеи «ЭКОПСИ» — фактически невозможно.

стал австралиец Джек Хейнер\*. Это был образованнейший, милейший, интеллигентнейший человек, не говорящий по-русски. Эксперимент, прямо скажем, был экстремальным. Как австралиец сможет руководить российским заводом? Какой общий язык — пусть через переводчика — он сможет найти с русскими производственниками, привыкшими к властной руке и управляющими в традиционной российской авторитарной манере?

Через два года после его назначения я и мои коллеги опять посетили этот завод и пообщались с теми же ключевыми руководителями — директорами. Все они изучали английский язык, обсуждали вопросы поощрения и вовлечения сотрудников, пытались прислушиваться к подчиненным, пробуждали инициативу, давали обратную связь, развивали таланты путем коучинга... Все это казалось сказкой. И тем не менее факты говорят за себя: меньше чем за 2 года Хейнер, не владеющий русским языком, смог обратить производственных директоров в свою веру. Столь разительное изменение невозможно было себе представить. Так что же — нет пророков в своем отечестве? Русские — советские — люди изголодались по идеологии? Невозможно так долго жить в вакууме идеалов? Западный менеджмент оказался ярким гуманистическим учением, которым прониклись даже выдавшие виды российские производственники. Не могу сказать, что Хейнер показал выдающийся бизнес-результат — не так уж долго он пробыв генеральным директором завода и не столь многое успел сделать. Но изменение сознания топ-менеджеров стало его выдающимся достижением.

Хейнер был настоящим миссионером. Он вывозил директоров за город и лично проводил для них тренинги. Он обучал

---

\* Практически все имена и названия компаний по понятным причинам в книге изменены. При этом все описанные кейсы являются подлинными. В виде исключения оставлены имена нескольких всемирно известных компаний, имя моей компании «ЭКОПСИ», а также напрямую указаны имена тех моих нынешних и прежних коллег, на чьи разработки я опираюсь в своем рассказе.

их основам лидерства, мотивирования, делегирования, расстановки приоритетов в своей деятельности. Естественно, не обошлось без SMART-целей и схемы «срочно — важно». Миссионерский запал Хейнера портил его отношения с московскими снобистскими менеджерами из головной компании — они считали, что и сами все знают. Мне посчастливилось провести для Джека несколько коучинговых сессий, направленных на улучшение его взаимодействия с центральным офисом. Я сказал ему: «Вы ведете себя как миссионер, приехавший в Африку обратить туземцев в истинную веру западного менеджмента. На заводе это проходит, а в Москве — нет. В Москве вы должны отказаться от роли учителя». То, что я предложил, полностью вписывалось в идеологию того же самого западного менеджмента. Хейнер услышал меня и на ближайшем совещании в Москве встал и рассказал, как многому он научился у русских коллег и как ценно для него их мнение. Вначале московские топ-менеджеры не поняли, а затем — растаяли.

Если пятидесятилетние производственные мужики прониклись идеями западного менеджмента, то что уж говорить о молодых мальчиках и девочках, которые приходили работать в западные компании сейлами, секретарями, переводчиками, смотрели на своих начальников-экспатов, учились, очень быстро делали карьеру, сами становились начальниками, а затем уходили на топ-позиции в российские компании! Конечно, они на всю жизнь становились последователями Истинного учения об эффективном управлении компанией и привыкали к лексикону, для которого и переводов-то в русском языке не существует: *involvement, commitment, performance appraisal, empowerment...* Им приходилось говорить друг с другом по-английски.

Мне повезло: я видел, как западный менеджмент пришел на российскую землю. Более того, я сам в меру своих скромных сил помогал ему укорениться.

Наблюдение за ловкими и неловкими, удачными и неудачными попытками внедрения западных подходов к управлению обнажило передо мной суть этого учения, показало, насколько западный подход к управлению целостен (несмотря на все разнообразие отдельных теорий), продемонстрировало его силу и одновременно его ограничения. Десятилетия консалтинговой деятельности помогли мне понять, как можно внедрять западные технологии так, чтобы они давали эффект.

Вместе с тем я видел сотни и сотни «неправильных» случаев, которые вопреки теории тоже работают. Я наблюдал менеджеров нестратегичных, не вовлекающих, не строящих правильные системы, не вводящих КПЭ, плохо понимающих слово «лидерство», — и эти менеджеры и их компании во многих случаях являются необыкновенно эффективными. Поскольку я сам работал и учился в западной консалтинговой компании RHR International, был последователем Истинного учения о западном менеджменте, работал не только консультантам, но и тренером, учил российских руководителей менеджменту во всех уголках нашей страны, то долгое время я считал эти случаи исключениями. Несколько лет назад я понял, что эти исключения складываются в единую картину, поскольку несут в себе общие черты, отличаются своеобразным и по-своему эффективным подходом к управлению — тоже целостным и, как это ни удивительно, *до сих пор никем не описанным!* Я назвал этот подход *оппортунистическим* в противоположность *стратегическому*. Да, я имею наглость утверждать, что открыл и описал весьма эффективный, неизвестный доселе, обладающий внутренней логикой подход к управлению, который до меня воспринимался исключительно как неправильный или как вообще отсутствие какого-либо подхода.

Когда я первый раз представил на публике некоторые идеи из этой книги, ко мне подошла одна женщина и сказала: «Спасибо за право на оппортунизм». Это замечательная формулировка: да,

я вижу свою задачу в том, чтобы дать менеджерам право на оппортунизм, показать, что оппортунистический подход к бизнесу тоже может быть эффективным.

Итак, для кого и о чем эта книга?

Эта книга для руководителей, которые знают основы менеджмента и пробовали преобразовывать компании. Книга не является учебником: я предполагаю, что все базовые термины и подходы к управлению читателям известны.

Эта книга должна быть интересна стратегам, поскольку я рассказываю о самых практичных и инновационных технологиях управления, находящихся в русле стратегического менеджмента. Я не только критикую и ставлю под сомнение стратегический подход к управлению, но и показываю, какие стратегические технологии работают и почему.

В то же время я выделяю закономерности альтернативного, не описанного ранее оппортунистического подхода к управлению — я рассказываю о том, благодаря чему руководитель-оппортунист может эффективно выстраивать организационную структуру, организовывать работу, мотивировать, оценивать и развивать подчиненных. Вы увидите, что во всех этих областях оппортунист действует иначе, чем стратег, — нестандартно, неправильно с точки зрения западных канонов управления, — но при этом его подход работает.

И еще я хочу сказать, что эта книга может быть воспринята только теми, кому присущ плюралистический взгляд на жизнь. В рамках каждой темы описаны несколько подходов, часто противоположных и несовместимых друг с другом, и я утверждаю, что ни один из них не является безусловно правильным — каждый имеет право на существование. Можно управлять по-разному и при этом быть успешным.

Попробую обобщить традиционные предпосылки, составляющие фундамент традиционной теории управления, и сравнить их с моими убеждениями, которые легли в основу этой книги.

Традиционные предпосылки теории управления	Убеждения, которые легли в основу этой книги
Правильная модель управления для конкретной компании может быть определена путем последовательного и разумного применения известных правил менеджмента	Модель управления компанией отражает убеждения руководителя. Один верит в централизацию, а другой — в децентрализацию, один — в показатели эффективности, а другой — в дисциплину. Данные убеждения часто не имеют под собой рациональной подоплеки. Они ближе к ценностям, верованиям, мифам. Компании являются проекцией сознания своих создателей
Применительно к конкретной ситуации — индустрии, рынку и стадии развития компании — существует одна эффективная модель управления. Успешные компании на одном рынке со сходными параметрами бизнеса похожи друг на друга по модели управления	В конкретной ситуации — определенной индустрия, определенный рынок и определенная стадия развития компании — могут существовать несколько принципиально разных моделей управления, каждая из которых по-своему эффективна. На одном и том же рынке действуют и успешно соревнуются друг с другом компании, обладающие разными управленческими профилями
Есть полезный для организации набор управленческих систем. Разумный менеджер внедряет правильные эффективные системы	Сами по себе большинство управленческих систем не нужны. При этом процесс их внедрения может быть в определенный момент времени полезным витамином для организации
Задача руководителя — организовывать работу своих подчиненных	В подавляющем большинстве случаев сотрудники сами знают, что нужно делать. Задача руководителя — вывести организационные системы из равновесия, чтобы повысить их эффективность и дать толчок к развитию. Тем самым руководитель фактически занят дезорганизацией работы подчиненных, что в хорошем случае становится продуктивной интервенцией

А теперь давайте проверим эти тезисы на практике.

# Глава 1

## Управление ростом, или Оппортунизм тоже работает

Оппортунизм — это забвение великих, коренных соображений из-за минутных интересов дня, погоня за минутными успехами и борьба из-за них без учета дальнейших последствий, это принесение будущего движения в жертву настоящему.

*Ф. Энгельс*

Всякий оппортунизм отличается приспособляемостью, хотя не всякая приспособляемость есть оппортунизм.

*В. Ленин*

### Рост как основополагающая ценность бизнеса

Безусловной фундаментальной ценностью современного западного бизнеса является ценность роста. Малый бизнес — булочная, пекарня, ресторанчик, которые, не меняясь, живут веками, — фактически не воспринимается как бизнес. Основа бизнеса — стремление к росту, причем желательно к такому росту, который опережает рынок.

В роли генерального директора я из года в год обсуждал, насколько выросла компания, почему выросла только на 30%, а не на 50, что нужно, чтобы обеспечить рост в следующем году, есть ли возможность качественного рывка и роста на 100 и 200%... Время от времени тот или иной сотрудник задавал провокационный вопрос: «А зачем нам дальше расти? Может быть, остановиться и улучшить качество? Или придумать



новые технологии? Зачем больше клиентов, выше оборот, больше сотрудников? Почему нельзя самореализоваться без роста бизнеса?» Вопрос вызывал удивление, и если отвечать честно, то приходилось говорить, что ответа нет. Рост самоценен. Нет роста — бизнес теряет смысл. Да, можно решить, что в этом году мы не растем, а занимаемся технологиями и качеством, — но только ради того, чтобы подготовиться к рывку и в следующем году наверстать упущенное: получить еще больше клиентов, еще повысить оборот, увеличить прибыль и т. п.

Пытаясь дать рациональное объяснение идее роста, можно сказать: остановился — умер, тебя обогнали конкуренты. Однако данный тезис не выдерживает критики. Шанс обанкротиться у мегафирм ничуть не ниже, чем у компаний малого и среднего размера, а не останавливаться важно прежде всего не в количественных, а в качественных показателях. Чтобы не вылететь из игры, вовсе не обязательно становиться больше, главное — становиться лучше.

Итак, ценность постоянно ускоряющегося роста объемов — символ веры современного бизнеса.

*Ценность постоянно ускоряющегося роста объемов — символ веры современного бизнеса.*

## Вера в стратегию

Следующее убеждение современного бизнеса — представление о том, что рост является следствием реализации стратегии.

Первоисточник развития бизнеса — это бизнес-стратегия. Не иметь стратегии стыдно. Во времена войны за таланты

соискатели, приходившие на собеседование, считали хорошим тоном задать будущему работодателю вопрос о стратегии компании. Если оказывалось, что стратегии нет вовсе или она недостаточно амбициозна, они разворачивались и уходили. Наличие стратегии являлось неременным условием привлечения инвестиций и роста капитализации.

Я сам не раз проводил стратегические сессии и, вдохновляя топ-менеджеров на разработку стратегии, произносил следующую присказку, иллюстрирующую глупость нестратегов: «Никто нас не собьет с пути: нам по фигу куда идти».

Что такое стратегия? Это долгосрочный концептуальный план ускоренного роста компании, в котором указаны грандиозные цели компании и средства достижения этих целей.

*Стратегия — это долгосрочный концептуальный план ускоренного роста компании, в котором указаны грандиозные цели компании и средства достижения этих целей.*

У стратегии есть одна очень важная особенность: она указывает не столько на то, что компания делает, сколько на то, чего она *не* делает. Если географической стратегией является завоевание российского рынка, это означает, что компания предпринимает максимум усилий, чтобы расти в России, при этом отказываясь от проектов (поставок) в Казахстан или Белоруссию, даже если тактически такие действия кажутся выгодными. В этом суть противопоставления тактики и стратегии. «Плохие» — тактические — менеджеры делают то, что выгодно в краткосрочной перспективе, и тем самым теряют долгосрочный фокус. «Настоящие» стратегические менеджеры жертвуют сиюминутной выгодой ради достижения долгосрочных стратегических целей.

Откуда берется стратегия? Одна из ее составляющих — это аналитика. Очень умные люди изучают рынок, его тенденции,

анализируют возможности и риски, быстрорастущие потенциальные ниши, смотрят на сильные и слабые стороны компании и вычисляют наиболее выигрышную стратегию, которая может обеспечить быстрейший рост.

*Стратегия указывает не столько на то, что мы собираемся делать, сколько на то, что мы делать не будем.*

При этом очевидно, что аналитика — не единственный и не главный источник стратегии: многие стратегические идеи, которые оказались успешными, не могли быть вычислены в свое время на основе имеющихся данных. А значит, действительным источником стратегии является предпринимательская интуиция.

В основе стратегии лежит красота идеи и грандиозность замысла. Если посмотреть докризисные стратегии многих компаний, то можно обнаружить большое количество круглых красивых цифр: миллиард оборота или, если миллиард оборота светит не скоро, — миллиард капитализации, или 1000 магазинов, или, что еще чаще, первое место в ... (Желательно, конечно, первое место по доле рынка — но если это невозможно, то можно объявить своей целью первое место по эффективности.) Магия круглых цифр — обязательный атрибут настоящей стратегии. И это демонстрирует нам фундаментальную особенность стратегического подхода: стратеги отталкиваются не от реальности, а от идей. Очень часто стратег игнорирует реальность, глубоко веря в то, что идея определит мир.

Я знаю одного почти олигарха, который создал множество бизнесов в самых разных сферах. Один из его бизнесов — банк — является уникальным для России и приносит серьезные деньги; все прочие — убыточны. При этом в основании каждого бизнеса лежит яркая красивая идея. Только одна из них сработала, остальные — нет. Мой знакомый олигарх продолжает изобретать новые

бизнес-идеи. Его окружение реагирует скептически и часто критикует его, называя утопистом. Он на это отвечает: «Когда я придумал банк, все тоже считали мою идею утопией».

Стратегия — это амбициозная фантазия, находящаяся на грани утопии, а в некоторых случаях и являющаяся утопией.

*Стратегия — это амбициозная фантазия, находящаяся на грани утопии или являющаяся утопией.*

Обращаясь к объективным следствиям стратегического подхода к бизнесу, можно отметить еще несколько характерных особенностей.

**Первое.** Стратегическое развитие требует серьезных инвестиций и, следовательно, кредитов. Замахнуться на что-то великое без внешних заимствований невозможно. И потому стратеги берут деньги в долг.

Я помню жалобу Станислава Малинецкого — генерального директора одной из крупнейших в России компаний — системных интеграторов, яркого представителя стратегических убеждений. Заслушав бизнес-планы руководителей направлений, он сказал: «Почему никто не попросил денег для настоящего развития? Никто не сказал: дайте миллион, дайте 10 миллионов, дайте 100 миллионов — и направление вырастет не на 30, а на 200%... Почему?!» Это высказывание отражает *первое правило стратега: бери кредиты; если не знаешь, на что, — придумай!*

**Второе.** Безусловным атрибутом хорошей стратегии являются поглощения. Органическое развитие не может обеспечить по-настоящему амбициозный рост. Пусть 70% поглощений, согласно статистике, не оправдывают возложенных на них надежд — идея сильнее статистики, и потому *второе правило стратега гласит: поглощай компании, нужны они тебе или не нужны;*

*если не сможешь интегрировать — радуйся, что убил конкурента!*

**Третье.** Наилучший источник инвестиций — внешние инвесторы. А значит, нужны IPO. *Делай компанию публичной — это третье правило стратега.*

**Четвертое.** Инвесторы, как и простые люди, верят печатному слову. И потому стратегический бизнес склонен к активной PR-деятельности. PR-кампании направлены не только на создание спроса, но и на пропаганду той самой стратегической идеи, которая лежит в основе бизнеса. Красота стратегической идеи проверяется не столько через ее воплощение, сколько через признание и восторг окружающего бизнес-сообщества. *Расскажи о своей стратегии миру — четвертое правило стратега.*

*Четыре правила стратега:*

- 1. Бери кредиты, если не знаешь, на что, — придумай.*
- 2. Поглощай компании; даже если не сможешь интегрировать — радуйся, что убил конкурента.*
- 3. Делай компанию публичной.*
- 4. Расскажи о своей стратегии миру.*

Инвесторы смотрят в будущее. Их интересует не только актуальная прибыль компании, но и ее стратегия. Амбициозная цель (она же — стратегия, она же — утопия) завораживает не только самого владельца бизнеса и его команду, но и рынок. Получается самосбывающееся позитивное пророчество: «я задумал грандиозную идею — рынок поверил идее — у бизнеса появились деньги». Первые шаги к реализации идеи повлекли за собой рост стоимости бизнеса (инвестиционные

затраты пошли — прибыли еще нет). Владелец стал богатым. Выиграла не самая прибыльная, а самая стратегичная компания. Конкуренция бизнесов превратилась в конкурс стратегических идей.

## Стыдный оппортунизм

Хотя бизнес-гуру, бизнес-книги и бизнес-школы воспитывают стратегов, все еще существуют менеджеры и предприниматели, которые действуют тактически. При этом они довольно часто либо испытывают комплекс неполноценности (стесняются своей тактической ориентации), либо мимикрируют под стратегов: разрабатывают стратегии, рассказывают о них своей команде, кандидатам и инвесторам, но на практике действуют тактически.

Я предлагаю назвать такой бизнес *оппортунистическим* (вспомним Энгельса и Ленина, клеймивших своих оппонентов — политических оппортунистов). Слово «оппортунизм» происходит от английского opportunity — «возможность». При этом имеется в виду не некая умозрительная возможность великих побед, а прагматичная сиюминутная тактическая возможность малой победы. Оппортунисты — не обломовы и не владельцы булочных. Это активные изобретательные люди, страстно желающие роста. Однако руководствуются они не глобальными стратегическими идеями, а мелкими тактическими возможностями, вытекающими из реалий сегодняшнего дня.

*Opportunity — это прагматичная сиюминутная тактическая возможность малой победы.*

Приведу наглядный пример, демонстрирующий указанную разницу.

### **Пример 1. Территориальное развитие банка: стратег и оппортунист**

**Стратегический банк планирует свое территориальное развитие.** Нанимаются консультанты (лучше всего, конечно, McKinsey). Консультанты проводят маркетинговое исследование. По результатам исследования создается презентация. В ней представлены графики насыщения потребностей в банковских услугах в различных регионах России. Затем выделяются критерии: «на первом горизонте идем в города-миллионники», «на втором горизонте...», «на третьем горизонте...». Президент банка приносит на совет директоров карту России, на которой расставлены флажки. Непременно указывается, что наилучшая региональная стратегия — это покупка успешного регионального банка. Директора собираются вокруг карты и вдохновенно обсуждают победоносную военную кампанию.

Географическая стратегия должна быть агрессивной, масштабной и завораживающей. В противном случае это не стратегия.

**Оппортунистический банк не планирует свое географическое развитие.** Просто в один прекрасный день менеджер банка рассказывает председателю правления, что клиент Икс интересовался, нет ли у банка филиала в Самаре. У председателя загораются глаза (да-да, и в этом случае горят глаза), и он распоряжается немедленно открыть филиал в Самаре. При этом у филиала с самого начала есть клиент. А затем в самолете председатель правления встречает господина Игрека, который работает в «Прима-банке» в Пензе, но хочет уйти и может увести клиентов, — и председатель, естественно, не может упустить такую возможность, а потому немедленно договаривается с Игреком об открытии филиала в Пензе. А потом оказывается, что ИТ-директор банка родом из Новосибирска и у него там много знакомых. Он рассказывает о том, как быстро развивается бизнес

в Новосибирске, и упоминает, что его дядя — финансовый директор крупной новосибирской компании, которого можно уговорить пойти обслуживаться в банк. И, смотришь, вот уже возник филиал в Новосибирске. А затем подворачивается совсем «левая» возможность: в собственность банка переходит здание в центре Донецка. Председатель дает поручение изучить возможности открытия украинского филиала (тем более что некоторые клиенты давно спрашивали о возможности обслуживания на Украине) — и вот уже банк стал международным...

Подходишь к карте, на которой отмечены филиалы оппортунистического банка, — и видишь абсолютно нелогичную, бессистемную и некрасивую картину: филиалы натканы как бог на душу положит. То ли дело карта филиалов стратега!

Ужасно, правда? Можно ли рассказать о такой оппортунистической территориальной стратегии хоть в одной бизнес-школе? Только еретик современного менеджмента способен так действовать. Ну, ладно бы еще сформулировать красивую стратегическую мысль: *«Мы идем в регионы вслед за нашими клиентами»* — это красиво и даже оригинально... Но как вплести в эту картину новосибирского дядю ИТ-директора? Или знакомство в самолете с пензенским банкиром? Может быть, сформулировать принцип *«Люди до стратегии?»* Тоже красиво. И стратегично. Только вот домик на главной улице Донецка тогда ни при чем... А ведь грех не воспользоваться столь соблазнительной возможностью: расположение — существенный фактор на этапе раскрутки...

## Принципы оппортунистического бизнеса

Попробуем набросать портрет оппортунистического бизнеса, отталкиваясь от изложенных выше характеристик стратегов.



<b>Стратеги: основа роста — разработанная стратегия</b>	<b>Оппортунисты: основа роста — высматривать и использовать возможности</b>
---	---

Оппортунисты могут разработать стратегию, однако следовать ей они не станут. Они либо увлекутся самой идеей иметь стратегию, но при этом быстро о ней забудут, либо с самого начала будут воспринимать стратегию как красивый документ для журналистов. Вместо стратегического планирования оппортунисты заняты поиском возможностей. Они находят их везде — в самолетах, в гостиницах, в газетах, в разговорах с детьми. Любая информация, любые события пропускаются через призму вопроса: «А как из этого можно сделать бизнес?»

Некоторые оппортунисты открыты любым идеям — им достаточно встретить талантливого программиста, чтобы создать ИТ-компанию. Они покупают заводы, издательства, занимаются девелопментом, торгуют металлом... Структура их бизнеса отражает круг встретившихся им возможностей.

В других случаях оппортунистический бизнес сфокусирован на каком-то одном направлении, и тогда открывающиеся возможности рассматриваются в контексте этого направления: новые клиенты, территории, технологии появляются не вследствие реализации заранее продуманного плана, а потому, что неожиданно подвернулась возможность такого развития.

Что такое возможность? Эта практическая идея, позволяющая получить дополнительный доход в течение года (максимум двух). Это не очень мелкая идея (речь не идет о небольших улучшениях), но и не очень крупная. Затраты на ее реализацию должны быть меньше годовой прибыли (от 10 до 50% прибыли), а отдача — сопоставимой с прибылью. Поскольку идея не носит долгосрочного характера, то и риск не вернуть деньги, как правило, невысок.

Особенность оппортунистического подхода — стремление учесть все возможные факторы и использовать возможности,

приходящие с любой стороны: удешевить, пролоббировать, переманить, взять дешевый кредит, подсмотреть технологию... Оппортунисты открыты внешнему миру во всем его разнообразии. И в этом ключевое отличие оппортуниста от стратега, главное правило которого — фокусироваться на главном и не размениваться по мелочам.

*Возможность — эта практическая идея, позволяющая получить дополнительный доход в течение года (максимум двух).*

Американские психологи провели следующий забавный эксперимент. Перед испытуемыми ставили задачу как можно быстрее просмотреть 100 страниц, содержащих множество символов, и подсчитать количество символов «5». Уже на пятой странице внизу был мелким шрифтом написан правильный ответ: «На 100 страницах всего 678 символов “5”». Самые целеустремленные и ориентированные на достижения испытуемые так сосредотачивались на подсчете пятерок, что, естественно, не замечали подсказку. Лишь небольшое число испытуемых видели подсказку и уже на пятой странице сообщали правильный ответ. Да, они рисковали: подсказка могла оказаться ложной. Однако она была верной — и они выигрывали. Что требовалось для выигрыша? То, что характеризует оппортунистов: широкое внимание, способность видеть боковым зрением, гибкость, отказ от намеченного плана («считать, считать и считать»), готовность поверить в нестандартную возможность и рискнуть пойти необычным путем.

*Главное отличие оппортуниста от стратега — предельная открытость к внешнему миру во всем его разнообразии.*

Важнейший принцип оппортунизма — видеть возможности во всем, что происходит вокруг. В табл. 1.1 приведены причины, которые могут служить основанием для тех или иных инновационных ходов оппортунистической организации.

*Важнейший принцип оппортунизма — использовать не только прямые возможности, но и косвенные.*

Пожалуй, единственное, в чем оппортунисты демонстрируют полное сходство со стратегами, — это отношение к поиску клиентов: и те и другие будут использовать для получения нового клиента любые зацепки. Во всех прочих областях инноваций — выход в новые регионы, запуск новых продуктов или технологий и т.д. — подход оппортунистов стратегам покажется слишком мелким и недальновидным. Странно выводить на рынок новые продукты только потому, что у нас появился сертифицированный специалист. Не менее странно создавать продукт просто по просьбе клиента: мало ли чего он попросит — может быть, это не является частью нашего бизнеса/нашей стратегии... Но именно на этом стоят оппортунисты: если возможность — откуда бы она ни исходила — укладывается в рамки разумного (затраты не превышают годовую прибыль, а отдачу можно получить в рамках года), то оппортунист не способен устоять перед искушением использовать эту возможность. Если, конечно, возможность очень мелкая (т.е. отдача неинтересна — увеличение прибыли менее 10%) либо, наоборот, слишком крупная (нужно долго ждать или нельзя профинансировать инициативу самому), то правильного оппортуниста она не заинтересует.

Посмотрим, уже более кратко, на другие отличия стратегического и оппортунистического подходов.

Таблица 1.1

**Возможности для инноваций в оппортунистической организации**

Источники возможностей						
	Продукты	Регионы	Люди	Технологии	Каналы продаж	Клиенты
Продукты		Выводим на рынок новый продукт, потому что этого хотят в данном регионе	Выводим на рынок новый продукт, потому что в нашей компании есть лидер, который в него верит	Выводим на рынок новый продукт, потому что получили доступ к соответствующей технологии	Выводим на рынок новый продукт, потому что об этом попросил партнер в одном из каналов продаж	Выводим на рынок новый продукт в ответ на запрос клиента
Регионы			Идем в новый регион, потому что познакомились с человеком, у которого есть в этом регионе связи		Идем в новый регион, потому что это предложил партнер	Идем в новый регион вслед за клиентом

ИННОВАЦИИ

Технологии			Внедряем новую технологию, потому что в колледже появилась энтузиаст данной технологии или сертифицированный специалист			Внедряем новую технологию, потому что о ней рассказал/попросил клиент
Каналы продаж		Идем к потенциальному партнеру, потому что он популярен в регионе, где мы работаем	Идем к потенциальному партнеру, потому что с ним уже работал сотрудник, которого мы наняли			Идем к потенциальному партнеру, потому что о нем рассказал клиент
Клиенты	Звоним потенциальному клиенту, потому что узнали о его потребности в нашем продукте		Звоним потенциальному клиенту, потому что его знает один из наших сотрудников		Выходим на нового клиента вслед за партнером	

Области

<p><b>Стратеги: бизнес развивается на основе стабильного продуманного стратегического плана</b></p>	<p><b>Оппортунисты: бизнес развивается путем экспериментов</b></p>
---	--

Стратеги не могут менять свои планы в зависимости от результатов тех или иных локальных шагов. Важнейшее качество стратегии — постоянство: вера в стратегическую идею должна быть сильнее сиюминутных неудач.

Краткосрочная тактическая ориентация оппортунистов дает им возможность ставить эксперименты. Экспериментирование — по сути дела основной инструмент оппортуниста: подвернулась возможность — надо пробовать, ведь эта тактическая возможность, риски не так велики... Попробовал — на этот раз не вышло... Ну что ж — учишься на своих ошибках и экспериментируешь дальше.

Движение путем экспериментов позволяет очень гибко подстраиваться под окружающую среду, хотя, конечно, затрудняет упорное и последовательное проведение своей линии.

<p><b>Стратеги: основная цель бизнеса — рост, многократно опережающий рынок</b></p>	<p><b>Оппортунисты: основная цель бизнеса — рост в рынке или чуть быстрее</b></p>
---	---

Оппортунисты тоже амбициозны. Рост для них — такая же безусловная ценность, как и для стратегов. Они без промедления набрасываются на любую возможность роста бизнеса. Однако они мыслят реалистичнее и приземленнее: оппортунистические идеи очень практичны и лишены гигантомании.

<p><b>Стратеги: в основе стратегии лежит красивая масштабная идея</b></p>	<p><b>Оппортунисты: в основе предпринимательства лежат наблюдение и изобретательность</b></p>
---	---

<p><b>Стратеги полагаются на магию цифр</b></p>	<p><b>Оппортунисты считают и получают неровные цифры</b></p>
---	--