



# Оглавление

Резолюция: изучить, законспектировать, осмыслить, применять! . . . . .	9
От автора . . . . .	17
1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои . . . . .	21
2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу. . . . .	27
3. Отказывайтесь от неверных стратегий — это проявление силы. . . . .	35
4. То, что очевидно для вас, неочевидно для других . . . . .	41
5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами. . . . .	47
6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах) . . . . .	55
7. Не делайте работу за подчиненных . . . . .	63
8. Не вступайте в переговоры с террористами . . . . .	69
9. Клиенты — наше всё . . . . .	75
10. И даже в кабаке вы менеджер! . . . . .	83
11. Не работайте с моральными инвалидами. . . . .	91
12. Называйте вещи своими именами. . . . .	99
13. Делайте то, что проповедуете . . . . .	105
14. Стая копирует вожака. . . . .	111
15. Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда. . . . .	117
16. Учить — лечить — мочить. . . . .	125
17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны . . . . .	131
18. Сильные уважают только силу. . . . .	137
19. Усиливают команду только единомышленники. . . . .	145

20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными . . . . .	151
21. Признание специфичности смерти подобно . . . . .	157
22. Хвалите людей . . . . .	163
23. Не рассчитывайте на людскую благодарность . . . . .	169
24. Команду создает только общее делание . . . . .	179
25. Менеджер должен быть крайним . . . . .	185
26. Время важнее идеальности . . . . .	191
27. Защищайте интересы своего руководителя . . . . .	197
28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать . . .	203
29. Выращивайте людей — это ваша главная цель . . . . .	209
30. Любая ваша идея может быть подвергнута сомнению . . . . .	215
31. На фиг аналитику во время кризиса . . . . .	223
32. Справедливости не существует . . . . .	231
33. Сначала боремся со следствиями, потом с причинами . . . . .	237
34. Каждый отвечает за себя. . . . .	243
35. Коучинг в бизнесе — зло . . . . .	249
36. Будьте последовательны: вас начнут отжимать . . . . .	257
37. Не верьте людям мечты, верьте людям цели . . . . .	263
38. Любая неоднозначность трактуется в худшую для вас сторону . . . . .	271
39. Любые ваши слова могут стать задачей. . . . .	277
40. Единый понятийный аппарат улучшает управляемость . . . . .	281
41. Дисциплина — мать победы. . . . .	287
42. Меняйте слабых на сильных. . . . .	293
43. Делайте больше, чем нужно . . . . .	299
44. Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль. . . . .	307
45. Всегда помните: однажды вас уволят . . . . .	313
Персональные благодарности . . . . .	318

# Резолюция: изучить, законспектировать, осмыслить, применять!

Вам необходимо прочитать эту книгу. Вдумчиво. Не спеша. Если вы руководитель или хотите им стать. Если вы успешны и если не очень. Почему? Ее написал ПРОФЕССИОНАЛ. Человек, который систематизировал и описал свой ПУТЬ. К успеху. Внимание: не к удаче. К успеху.

Возможно, вы спросите: а что такое успех? И добавьте: ну, знаете, это такое сложное понятие... Конечно. Вы правы. Но есть один признак, который учитывает все нюансы. Успешный человек на вопрос, *счастлив ли ты*, отвечает: *да*. Он не говорит: ну... счастье... знаете ли... оно для каждого свое...

Это книга о менеджменте. Книг о менеджменте миллионы. Но эту книгу написал профессионал. И описал в ней правила, эффективность и значимость которых проверял на себе. И поэтому он имеет право делиться с вами.

Вы можете спросить: а какие гарантии? Никаких. Ибо нет технологий, которые позволят вам не использовать свою голову. Поэтому я и вынес в заголовок такую вот резолюцию.

Правила управления от Максима Батырева (он известен под прозвищем Комбат) конкретны, практичны, результативны и обоснованны. Они опираются на принципы

эффективного менеджмента. Поэтому если вы начнете их использовать, то увидите: работа ваших подчиненных становится более осмысленной, ответственной и результативной.

Легко ли будет применить эти правила? Возможно, что и нет. И получится все не сразу. Потому что использование любого нового навыка требует изменения своих привычек. Но именно наши сегодняшние привычки не позволяют нам быть в желанной точке мира. Так что...

Правда, есть иной путь. Например, сидеть под елкой и ждать Деда Мороза. Или покупать «таблетки счастья», тем более продавцов огромное количество.

Достаточно ли изучить эти правила, чтобы стать эффективным руководителем? Нет. В менеджменте не бывает достаточных знаний. Руководитель идет *путем воина*. И знает, что вершина мастерства недостижима, но каждый день нам дан, чтобы на шаг к ней приблизиться. И мастер не тот, кто достиг вершин, а тот, кто всегда в пути. Поэтому Максим Батырев — мастер. И его правила заслуживают внимания.

Возможно, некоторые правила испугают руководителей прекраснодушных и трепетных, кои жаждут превратить свои структуры в стаю весело порхающих довольных мотыльков, радостно и вдохновенно работающих под руководством мудрого и доброго босса. И регулярно приносят ему ведра с нектаром. Если вы немного похожи на описанный тип, то эту книгу вам читать не стоит. Во избежание, как говорится. Поскольку в ней нет ни слова про всякого рода «корпоративные ценности», которыми многие пытаются «окормить» свои компании в надежде на результат. Я читал очень много таких документов. Все они напоминают плохой перевод Библии. И ни один не работает. Что весьма удивляет авторов.

Так вот, правила Максима работают. Если вы будете их применять, а не ограничитесь прочтением текста.

Во всем ли я согласен с Максимом Комбатом Батыревым? Нет. Некоторые вопросы я предлагаю решать по-другому. Но за Максимом — результат, поэтому его методика должна быть изучена. А как учил нас великий Конфуций, «есть разные способы достигнуть результата».

В 2013 году я отметил 20-летие своей работы в профессии. Я обучил многих руководителей. Но когда мои технологии одобряют руководители — *мастера*, такие как Максим, — это отдельное удовольствие и особая гордость.

Рекомендую. Если, конечно, вам интересен результат.

*Александр Фридман,  
консультант и бизнес-тренер в области  
профессиональной эксплуатации персонала*

# От автора

— Бумеранг изобрели в Австралии.  
А что было бы, если б его изобрели в России?  
— А зачем нам бумеранг? У нас грабли есть!

ШУТКА ИЗ КВН

Говорят, что книгу хочет написать каждый. При этом находится тысяча причин, почему это нужно сделать «потом». Последний раз, пару лет назад, я придумал себе такую причину: у меня не хватает убедительных аргументов для того, чтобы менеджеры (так я называю руководителей, а вовсе не специалистов по продажам) эту книгу покупали.

Став победителем во всероссийских конкурсах «Коммерческий директор года — 2012» (его проводила компания Salecraft), «Менеджер года — 2012» (организован Международной академией менеджмента и Правительством Москвы) и войдя в топ-1000 лучших менеджеров страны по версии ИД «Коммерсантъ», я такие аргументы нашел. Вот, например: компания «Что делать Консалт», в которой я являюсь одним из директоров, пятый год подряд становится безоговорочным лидером в своей отрасли.

Мы далеко не всегда были лидерами, а я далеко не всегда был директором. Консультант по стратегическому управлению организациями Тигран Арутюнян говорит, что мой

успех — это не классический случай для мировой практики: мне удалось достигнуть его всего за одиннадцать лет, без связей, откатов, европейского образования, зато с тысячей ошибок, сотней падений и серьезными испытаниями типа четырехчасового сна в сутки в течение нескольких лет.

Зачем топ-менеджеру писать книгу? Не консультанту, который продаст благодаря ей свое имя и услуги, и не собственнику бизнеса, который таким образом пропиарит свою компанию? Топ-менеджеру — зачем?

Например, затем, что у нас практически нет отечественных книг, которые наемные менеджеры пишут для наемных менеджеров. При этом наемных руководителей у нас на порядок больше, чем собственников и консультантов.

Это во-первых.

Проделав путь от маленького продавца до победителя профессионального конкурса федерального масштаба, я хочу поделиться своим опытом. Хочу показать свои грабли, на которые наступал и набивал себе шишки, свои успехи и неудачи, чтобы другим наемным менеджерам или тем, кто хочет стать таковыми, было легче подниматься и возрождать нашу страну.

Во-вторых, эта книжка затем, что нужно уметь быть благодарным. Тем людям, у которых учишься и хорошему, и плохому. Педагогам, менеджерам, сотрудникам и близким.

Все, что здесь описано, имело место в пределах одной организации — в компании «Что делать Консалт», которой исполняется в 2013 году 20 лет. Книга показывает нашу организацию изнутри — со всеми сложностями, проблемами, внутренней кухней. Иногда бывает такое: читаешь про крутую компанию, и подкатывает ком к горлу, становится противно от наигранности и фальши. Здесь всё правда. Здесь про судьбу с ее поворотами и про то, как мы вместе выходили на прямую.



Я очень старался, чтобы читалось легко, так как ненавижу поучительные истории в духе «как стать успешным/миллиардером за 24 часа» или книги готовых рецептов по менеджменту. Ведь даже если абсолютно точно воспроизвести все технологии и способы из таких книг, они не будут работать при отсутствии прочного фундамента, на котором построены ваша компания и ваше подразделение. А фундамент — это в первую очередь принципы, по которым вы ведете дела. В этой книге я называю принципы *татуировками*, так как они навсегда впечатывались в меня после разных событий, происходивших в жизни. От удара в челюсть до водопадов женских слез. Это мои грабли, это мои шишки, это мои *татуировки*. Мой руководитель Ольга Фирсовна Самохина говорит, что в этой книге я обнажаю свое менеджерское сердце перед читателем и что далеко не каждый может решиться на такой шаг.

Название каждой главы — это *татуировка*, оставленная на долгую память теми уроками, которые преподносила мне судьба менеджера и прочие крутые повороты жизни. Они никогда не исчезнут из моей памяти, как настоящие татуировки — с тела, и всегда сопровождают меня.

Самая главная моя цель — объяснить, *почему* надо вести дела именно такими способами, какие здесь описаны, если хочешь добиться успеха. За каждой новой главой лежат осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, подъемы и падения, увольнения и лидерство, а главное — нужный результат.

И еще. Я знаю, что эту книгу будут читать люди, у которых по любому поводу имеется особое мнение. Таких везде хватает. Так вот, если у вас будет желание меня покритиковать, поспорить со мной, то делать этого не нужно. Это мой опыт, это моя жизнь, это мой путь, и я считаю их правильными. У меня нет претензий быть экспертом или истиной

в последней инстанции, и я не навязываю вам свое мнение. Зато знаю точно: любой человек всегда пребывает в одном из всего двух состояний — защиты или обучения. Читая эту книгу, можно учиться, а можно материться.

Заканчиваю. Перед тем как вы начнете рассматривать мои татуировки, я вспомню одно из моих любимых изречений. Это сказал Леонардо да Винчи.

Все люди делятся на три типа:

- те, кто видит,
- те, кто видит, когда им показывают,
- те, кто не видит.

Желаю вам видеть всегда и везде!

Удачи!

# 1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои

*На танцевальные вечера трудящиеся должны приходить в легкой одежде и обуви. Танцевать в рабочей и спортивной одежде запрещается.*

*Танцевать в искаженном виде запрещается.*

*Танцующий должен исполнять танец правильно, четко и одинаково хорошо как правой, так и левой ногой.*

*Женщина имеет право в учтливой форме выразить неудовольствие по поводу несоблюдения мужчиной положенного расстояния в три сантиметра и потребовать объяснения в учтливой форме.*

*Курить и смеяться следует в специально отведенных для этого местах.*

ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ НА ТАНЦЕВАЛЬНЫХ  
ВЕЧЕРАХ, СССР, 1974 ГОД

**В**какой-то не особо запоминающейся книге по бизнесу (заранее прошу прощения у автора) я прочитал особо запоминающийся пример на тему о том, как это прекрасно — нарушать установленные правила. Так как автора и источник я не помню, то передам смысл прочитанного близко к тексту:

Нарушать правила — это прекрасно! Только те, кто нарушает правила, могут добиваться поистине выдающихся результатов. Давайте рассмотрим мое утверждение на примере Голливуда. Давно известно, что в Голливуде есть формула успеха, которая приносит сотни миллионов долларов кассовых сборов. Формула эта состоит из трех составляющих:

- 1) фильм не должен идти больше двух часов;
- 2) у фильма должен быть счастливый конец;
- 3) главный герой должен в конце остаться жив.

И вот появился на сцене Джеймс Кэмерон с «Титаником» — фильмом, который изменил всю киноиндустрию! Он нарушил все возможные правила!

- 1) фильм идет почти 3,5 часа;
- 2) в конце почти все персонажи погибают, включая...
- 3) главного героя.

Как известно, этот фильм первым в истории собрал больше миллиарда долларов в прокате по всему миру

и до сих пор продолжает удерживать первую позицию в рейтингах!

Учитесь у Джеймса Кэмерона! Он не соблюдал правила и победил!

Когда я читал это, я злился.

Ребята, вы чего?! А как же «Терминатор», «Чужие», «Правдивая ложь»?

Все эти фильмы, благодаря которым Кэмерон стал знаменитым, хиты, побивавшие кассовые рекорды, сняты по правилам Голливуда! Разве нет?

Меня не просто раздражает — бесит тенденция, которая прослеживается несколько последних лет и засоряет мозги молодому поколению: «Учиться не надо! У Билла Гейтса и Стива Джобса не было образования, и они стали миллиардерами! Вузы и школа ничего не дают!»

А ничего, что они пахали как проклятые по двадцать часов в сутки? Ничего, что они были гениями, что таких людей можно пересчитать по пальцам *одной* руки — а на планете нас несколько миллиардов?

Новомодная волна — сообщество «Бизнес-молодость» твердит: «Не работайте на дядю! Открывайте свои компании, ребята! Вот шестнадцатилетняя девочка Оля из Сыктывкара начала мыть окна — и теперь зарабатывает 40 000 рублей каждый месяц!»

А что станет с Олей через пять лет?! Она же ничему не научится! Она же всю свою жизнь будет мыть окна!

Читать не надо! Кто-то пытается навязать тебе свое мнение и зомбировать мозг! Будь свободным, делай что хочешь!

А как же развитие разума, подстегивание собственного воображения, формирование личных убеждений на основе базовых знаний?..

Порой мне это напоминает странную разновидность геноцида — интеллектуальную. Даже иногда боязно, что

будет с теми, кому сейчас четырнадцать или пятнадцать, лет через десять.

Я глубоко убежден, что в любом социуме нужно поначалу научиться играть по правилам, и постоянно твержу об этом своим сотрудникам, которые ищут «волшебные кнопки» успеха.

А научила меня этому секция бокса, в которую я попал как раз в четырнадцать лет.

...В уже далеком 1995 году после очередной серии «Рокки» я решил, что пора становиться боксером.

Когда я ехал первый раз на автобусе в соседний город на первое занятие по боксу, мне представлялись как наяву ринг, титул абсолютного чемпиона мира, тысячи фанатов, руки, растягивающие над головой пояс чемпиона, несчастное лицо моего соперника и красивые женщины, выстраивающиеся в очередь за автографом.

Мама с папой после долгих уговоров нашли деньги на занятия настоящим мужским спортом да еще и купили мне новые кеды. Я зашел в зал, увидел группу старших товарищей, боксирующих на ринге (на настоящем ринге!), десяток боксерских груш, суровые мужские лица с плоскими носами и здорового тренера. Все было как в кино.

«Эй, новичок! Давай в строй!» — крикнули мне.

Нас оказалось человек двадцать пять. Я ждал, что нам сейчас выдадут боксерские груши и начнут учить правильно бить, но нас заставили бегать вокруг ринга. Шестьдесят кругов.

После чего тренер сказал, что мы свободны и можем расходиться по домам.

Конечно же, я был обескуражен таким развитием событий, но подумал, что это проверка на прочность, и приехал в следующий раз. Нас заставили бегать шестьдесят кругов и еще десять пройти на корточках. А бить негодяев нас опять не учили.

В третий раз было то же самое, что во второй, а в четвертый то же самое, что в третий, плюс 10 кругов бегом, но только задом наперед.

Я негодовал и раздражался. Как же так? Где мой чемпионский пояс?! Где постановка ударов в челюсть? Где инструкция, как правильно вставлять капу и сплевывать в ведро, которое держит возле тебя помощник тренера?!

После пятого раза я не выдержал и пошел к тренеру.

— Что-то я не пойму, здесь секция бегунов вокруг ринга или настоящий мужской клуб?

— Мы с вами разрабатываем дыхалку. Прежде чем вас станут чему-то учить, мальчишки, вам нужно научиться дышать.

— Я дышать умею, давай меня учи боксировать!

— Обожди, все по порядку должно быть.

— Я хочу перчатки и спарринг-партнера. Учи меня драться, а не бегать!

Тренер улыбнулся, позвал приземистого паренька, что-то пошептал ему на ухо и сказал, что на следующем занятии он будет со мной спарринговать.

Перед боем я еще раз пересмотрел «Рокки», настраивая себя на главную битву в жизни, разминал кулаки, похрустывая костяшками, крутил головой, подпрыгивал, как настоящий боксер, представляя себе, как буду стоять когда-нибудь на пьедестале и пускать слезу под гимн России.

И вот он, этот момент! Тренер, слегка ухмыляясь, надел мне перчатки, зашнуровал шлем и вставил в рот настоящую капу. Мне было непривычно, но я знал, что каждый настоящий боксер прошел через это. Ринг, дайте мне ринг!

Двадцать четыре пары глаз из ясельной группы провожали меня завистливыми взглядами. Мой соперник выглядит спокойно, шлема на нем нет — значит, надо сразу бить в челюсть!

Бой.

Я подбегаю к нему, размахиваюсь, как древнерусский богатырь в чистом поле. Удар. Ой, соперника нет, он уже сзади прыгает и улыбается. Ах, так! Бегать от меня будешь? На тебе!

...Опять его нет.