

# Оглавление

Предисловие .....	9
Глава 1. ОДИН ЗА ВСЕХ И ВСЕ ЗА ОДНОГО! .....	15
<i>Учимся у Атоса, Портоса, Арамиса и даже д'Артаньяна</i>	
Глава 2. ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ОТ КОТОРОГО НЕЛЬЗЯ ОТКАЗАТЬСЯ .....	26
<i>Узнаём секрет бессмертия мафии</i>	
Глава 3. КУРС МОЛОДОГО БОЙЦА .....	70
<i>Армейские будни на службе у бизнеса</i>	
Глава 4. ДИКТАТУРА МАТРИАРХАТА .....	92
<i>Внимательно разглядываем большой муравейник</i>	
Глава 5. МЕТОД СТАНИСЛАВСКОГО .....	139
<i>Учимся любить не себя в бизнесе, а бизнес в себе</i>	
Глава 6. ДЕНЬГИ И ДРЕБЕДЕНЬГИ .....	158
<i>Заглядываем в карман себе и своим сотрудникам</i>	
Глава 7. СНАЧАЛА БУДЕТ СЛОВО .....	207
<i>Находим и используем то, что дороже денег</i>	
Глава 8. КАК В МОРЕ КОРАБЛИ .....	233
<i>Расстаемся и не жалеем об этом</i>	
ПОСЛЕСЛОВИЕ .....	264
Приложение. Примеры материальной мотивации для четырех специальностей .....	268
Об авторе .....	281

# Предисловие

Один мой знакомый предприниматель искренне не понимает, как в России можно быть бедным. Мы идем с ним по Тверскому бульвару, и через каждые сто метров он видит еще одну возможность достичь успеха. Прямо на местности. «Вот гляди, рядом с дорогим рестораном сдается в аренду маленькое помещение. Можно сесть на трафик и открыть магазин элитного табака. А вон там за углом — Театр на Малой Бронной. Наверняка многие люди перед спектаклем забывают купить цветы — можно сыграть на этом. Да и место само по себе очень прогулочное — Патриаршие пруды: здесь каждый второй мужчина идет на свидание».

Я очень хорошо понимаю своего приятеля. Я тоже вижу вокруг себя тысячи возможностей. Каждый день выхожу из дома на улицу, как будто захожу в ювелирный магазин. Кругом золотые изделия, слитки, жемчуга, бриллианты. Просто подходи и бери. Бесплатно.

Нет, я не схожу с ума от перенапряжения. Все именно так и есть. У каждого человека, если только он не в тюрьме и не в добровольном заточении, есть свободный доступ к самому ценному ресурсу. И это не рудное

месторождение, не бабушкино наследство и не нефтяная скважина. Это люди. Обыкновенные.

Вот они — вокруг. Идут по улице, едут в метро, выходят из машины, сидят в кафе, о чем-то думают. Может быть, именно сейчас вот у этого паренька с умными глазами в голове вертится гениальная идея, которая в итоге так и не довертится — умрет, не родившись. Потому что рядом не оказалось еще одной головы, вашей например.

А вот этот дядечка лет сорока, упакованный в дорогой костюм и статусную иномарку, вполне возможно, недоволен процентами по депозиту и думает, куда бы вложиться. Но ему не хватает смелости и знаний о трендах в современной экономике. А у вас они есть. Или не у вас, а вон у той женщины в деловом костюме с зелеными внимательными глазами. Интересно, что бы произошло, если бы вы четверо познакомились и объединили усилия? Паренек с классной идеей, мужчина с деньгами, женщина со знаниями рынков и вы со своими управленческими способностями?

А вот еще одна девушка, с грустным лицом. Видно, что она каждый день ходит на нелюбимую работу, имитирует там какую-то деятельность, терпит глупого начальника, потому что компания стабильная, а зарплата хорошая. И скорее всего, готова сорваться с места ради чего-нибудь настоящего и интересного, но куда? А вдруг в результате получится бессмысленный обмен шила на мыло? И вот грустит она и даже не догадывается, что эта возможность сидит сейчас за соседним столиком.

Сколько вокруг таких людей-возможностей, которые теоретически (да и практически) доступны абсолютно любому человеку — мне, вам, ему, ей? В одной только Москве 12 миллионов. Ну хорошо, пусть из них только 15%, как утверждает статистика, способны на смелые и неординарные действия. Все равно это почти 2 миллиона человек. Да, я согласен со своим знакомым предпринимателем. Как в Москве можно быть бедным? Как в России можно быть бедным? Как в мире можно быть бедным?

Не понимаю.

Цель этой книги — сделать так, чтобы, прочитав ее, вы тоже перестали это понимать.

В чем заключается главный ресурс абсолютного большинства прорывных компаний, появившихся за последние двадцать лет? Люди и только люди. Что есть у «Яндекса», Wildberries, Uber, Tinkoff, компаний «Этажи» и «Грасс»? Здания, как правило, в аренде, оборудование каждые несколько лет устаревают, товар имеет ценность ровно постольку, поскольку на него есть конкретный заказ, банковские вклады — собственность вкладчиков, и даже таксисты со своими машинами сервисам типа Uber не принадлежат.

Все, что есть у современного бизнеса, — это эффективные, вдохновленные сотрудники и стабильная клиентская база. У таких компаний даже отобрать нечего. Ну разве что товарный знак. Да и тот очень скоро превратится в ничто, если за ним нет сильной команды, то есть группы сплоченных сотрудников, имеющих ясные

личные цели, сопряженные с общей задачей. Сотрудников, вместе идущих к взаимовыгодному результату.

Но мало просто собрать людей. Помните школьные опыты на уроках физики? Чтобы сделать рабочую электрическую цепь, нужно для начала правильно соединить приборы. Но и этого недостаточно. Без пущенного сквозь них тока это лишь груда железа. В бизнес-команде «электрический ток» — это общие цели и ценности, превращающие профессионалов-одиночек в мощный коллектив. Команду звезд — в команду-звезду.

Что для этого нужно? Грамотно работать с людьми.

Именно об этом моя новая — уже пятая по счету — книга. Первые четыре стали бестселлерами, потому что каждая опиралась на одну из фундаментальных потребностей любого действующего предпринимателя и топ-менеджера. Как работать с самим собой — об этом книга «Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски». Как выстраивать процессы в своей компании — «Бизнес по чуть-чуть. 150 мелочей, которые помогут стать успешным руководителем». Как жить и побеждать в наступившую эпоху перманентного кризиса — ответ вы найдете в книге «Эффективный или мертвый. 48 правил антикризисного менеджмента». И наконец, «Цель — Действие — Результат. 7 простых шагов к жизни, наполненной смыслом» — пособие для любого, кто хочет жить осмысленной жизнью, независимо от того, белый воротничок украшает твою шею, синий или ты и вовсе ходишь на работу в футболке без всякого воротничка.

Behind every great fortune there is a crime («За каждой большой удачей кроется преступление») — это эпитафия к книге Марио Пьюзо «Крестный отец», по которой великий режиссер Фрэнсис Коппола снял свой киношедевр. Для той книги, которую вы сейчас держите в руках, я бы взял в качестве эпитафии эту же фразу, совсем чуть-чуть ее изменив: Behind every great fortune there is a human — «За каждой большой удачей стоит человек».

Я тридцать лет работаю генеральным директором и являюсь собственником бизнеса. Руководил микропредприятием, малым бизнесом, предприятием среднего уровня, а затем и группой компаний, где работала тысяча сотрудников, а оборот составлял 560 миллионов долларов в год.

Прошел через многие попытки, ошибки, поражения и победы. И понял: бизнес — это вид спорта, в котором победить способен лишь тот, кто умеет развиваться сам и развивать свою команду. Эту мысль подтверждают и цифры: опытные инвесторы считают, что именно проблемы с менеджментом и командой становятся причиной провала 65% компаний и лишь 35% приходится на внешние обстоятельства.

На следующих двухстах с лишним страницах вы найдете ответ на вопрос, как привлечь лучших людей и выстроить из них живую эффективную команду. Попутно я расскажу, почему не уволил бывшего разведчика за воровство, как наш звездный продавец лишил компанию миллиона, почему полезно заставлять зарвавшихся топ-менеджеров ночевать на раскладушках в офисе.

А еще как сотрудник-«ежик» устроил мне публичную выволочку, зачем я отправлял непонятливых на аудиенцию к папе римскому в Ватикан и почему очень ценю людей с ипотекой.

Обещаю: деньги, потраченные на эту книгу, станут вашей лучшей инвестицией, которая принесет вам миллионы процентов прибыли. Разумеется, только в том случае, если вы будете не просто читать, а действовать и если внедрите в свой бизнес и в свою жизнь хотя бы десятую часть тех знаний, которые почерпнете из нее.

Ну а чтобы не дать вам расслабиться после предисловия, сразу начнем с неожиданного — перенесемся во Францию середины XVII века.

## Глава 1

# ОДИН ЗА ВСЕХ И ВСЕ ЗА ОДНОГО!

*Учимся у Атоса, Портоса,  
Арамиса и даже д'Артаньяна*

Совершенно неважно, насколько гениален ваш ум или стратегия; если вы играете в одиночку, вы всегда проиграете тем, кто играет в команде.

*Рид Хоффман,  
соучредитель сети LinkedIn*

### **Четверо друзей и «тысяча чертей!»**

В апреле 1625 года молодой небогатый гасконский дворянин д'Артаньян (что значит «из Артаньяна») отправился в Париж — в надежде занять место в полку мушкетеров. Достойная цель! Но все, как водится, пошло не по плану.

По дороге юноша ввязался в драку с графом Рошфором, приближенным кардинала Ришелье, лишился написанного отцом рекомендательного письма,



а по прибытии во французскую столицу умудрился поочередно оскорбить трех опытных мушкетеров, каждый из которых вызвал его на дуэль. Поединки, впрочем, не состоялись, а из краткой вражды родилась легендарная дружба д'Артаньяна с Атосом, Портосом и Арамисом.

Чем еще занималась четверка товарищей в период между 1625 и 1628 годами, уверен, помнят все. Если вдруг память подводит, то напомним: Констанция умерла, миледи отрубили голову, Портос женился на прокурорше, Арамис принял постриг, а Атос оставил службу и уехал в провинцию. Но это все не так уж и важно. Даже если в памяти не закрепились перипетии сюжета, вы легко продолжите фразу «Один за всех...». И вовсе не потому, что прочитали ее в названии этой главы. Спасибо нужно сказать автору романа «Три мушкетера» Александру Дюма — отцу и создателям советского кино «Д'Артаньян и три мушкетера», снятого по этой книге. В фильме как раз и звучит песня «Один за всех и все за одного!», мотив которой забыть точно не удастся.

Да и кино стало по-настоящему народным: кто из нас в детстве не занимался после очередной серии дворовым фехтованием, да и уже во взрослые годы в порыве лихой удали не восклицал: «Тысяча чертей!..»

По принципу «Один за всех и все за одного!» действовали и жили герои-мушкетеры. И так же должны строиться отношения внутри бизнес-команд, претендующих на сверхрезультаты и лидерство на рынке. Ведь

если подумать, смогла бы четверка героев победить врагов и достойно пройти все выпавшие на ее долю испытания, если бы не смелость и взаимовыручка? Конечно же, нет.

Значит, нужно брать на заметку и учиться. Я руководствуюсь установкой: «Кто умеет учиться — умеет все». Причем стоит находить полезные сведения и навыки даже там, где обычно этого никто не делает. Заплывать, так сказать, поглубже в голубой океан.

Этим мы и займемся дальше. Будем строить бизнескоманду, используя опыт профессиональных спортсменов, военных и театральных режиссеров. А еще заглянем к разочарованным супругам, итальянским мафиози и даже... муравьям! У них тоже есть чему поучиться. От каждой человеческой и не только общности возьмем по одной самой сильной черте — «суперспособности» — и разберемся, как использовать ее в бизнесе. Легко, может, и не будет, но точно будет интересно и полезно.

А пока вернемся к Атосу, Портосу, Арамису и д'Артаньяну и с их помощью осознаем, насколько важна команда в бизнесе.

## **Команда — большая тень первого лица**

Д'Артаньян и три мушкетера — не просто четверо друзей. Они также являют собой четыре темперамента: холерик Д'Артаньян, флегматик Атос, сангвиник Портос, меланхолик Арамис. Четыре типа личности, четыре

стихии, четыре части одного целого, наконец. Они дополняют друг друга, потому им так хорошо вместе. Поэтому достигают общих целей. Потому-то «Один за всех и все за одного!».

Да, они очень разные по характеру. Д'Артаньян — умный, хитрый и бесстрашный. Слегка корыстен, хвастлив, но благороден. Атос немногословен, задумчив, полон чувства собственного достоинства. По праву считается воплощением порядочности. Арамис может похвастаться изящной красотой и изысканными манерами. Интересуется богословием и мечтает стать аббатом, при этом очень любит прекрасных девушек. Внешне кроток, внутренне смел и бесстрашен. Портос — честный и доверчивый, даже слегка наивный человек громадного роста с огромной силой. Заботится о своем материальном благополучии, наслаждается вином, женщинами и пением.

Но объединяют четверку героев храбрость и готовность в любую секунду броситься на помощь друг другу. Мушкетеры учат нас: непобедима команда, в которой правят взаимовыручка, чувство локтя и способность сделать все, чтобы помочь товарищу.

Собрать подобную команду, где все работают как одно целое, — ключевая задача любого руководителя, собственника и ГЕНдиректора. Ведь его благополучие зависит именно от команды, работающей с ним плечом к плечу.

Нужны доказательства? Пожалуйста: что я могу сделать в одиночку? Могу сесть, например, в свой большой

черный автомобиль и заняться частным извозом: катать приезжих с Ленинградского вокзала на Казанский. Заработаю даже кое-какие деньги — на хлеб с маслом. И все. Для большего нужна команда, которая будет разделять мои цели и ценности.

Команда — это большая тень первого лица. Группа сплоченных сотрудников, делающих одно дело и понимающих, что от их работы зависит общий результат; что, если они «захромают», пострадает и заработает меньше каждый сотрудник — вплоть до ГЕНдиректора. Ну а если совершат рабочий подвиг, то и счастливы будут все вместе.

Общие усилия команды делают бизнес бизнесом: позволяют компании получать прибыль. Подчеркну: именно общие усилия. За тридцать лет напряженной практики я убедился: успех — это результат работы мозгов команды. Каждого ее члена, всех сотрудников и коллег. Ни в коем случае не «подчиненных»! Своих сотрудников я этим неприятным, унижительным словом не называю. «Подчиненные»... Звучит, будто мы очутились в XI веке.

Всех руководителей я призываю запомнить, зарубить на носу: люди приходят работать. Меняют время и навыки на деньги, но не продают душу. Больше того, руководители и сотрудники — коллеги: они в одной лодке, движутся к общей цели. Да, у всех разные уровни компетенций, однако каждый вносит свой вклад в развитие компании. Потому я категорически против «подчиненных», но за «сотрудников», «коллег» и «друзей»,

из которых складывается бизнес-команда высочайшего класса.

Напрашивается логичный вывод: значит, чтобы порвать рынок, нужно всего-навсего заманить к себе лучших профессионалов — и готово, смело покоряй континенты. Но если бы все было так легко, я бы точно не писал эту книгу.

Возьмем любой командный вид спорта: футбол, баскетбол, хоккей... Что случится, если в посредственную команду поместить самого результативного игрока мира? Они выиграют международную лигу? Чемпионат и кубок страны? Ну хотя бы в тройку призеров попадут? Ни-че-го из этого не будет. Команда не может вырваться в лидеры только за счет одного талантливого игрока. Даже двух.

Спортивная команда — как шестеренки в часах: каждая должна быть на своем месте и в идеальной форме, чтобы часы работали как следует. То же самое — с командой в бизнесе: невозможно улучшать показатели и регулярно расти, просто пригласив одного или нескольких сторонних специалистов. Легендарный CEO General Electric Джек Уэлч по этому поводу говорил: даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников.

Я полностью согласен с коллегой. Сверхрезультатов в бизнесе можно добиться, только продумав систему мотивации и вложившись — деньгами, временем, душой — в каждого сотрудника, работая с ним индивидуально. Ведь все мы люди, к каждому нужен свой подход.

Универсальных рецептов нет. Здесь и проявляется мастерство и, если хотите, искусство ГЕНдиректора и управленца — принимать верные решения. Особенно когда они сложные и неочевидные.

## **Кем должен быть настоящий руководитель?**

За пятнадцать с половиной лет работы в концерне Audi я трижды проходил их топовые курсы обучения и повышения квалификации. Топ-курсы для топ-менеджмента. Компания действительно щедро, но в то же время очень разумно вкладывалась в образование команды: нас обучали лучшие мировые тренеры и коучи. Я учился и внедрял изученное в бизнес.

Особенно мне запомнился эпизод, изменивший мою жизнь, но произошло это не сразу.

Однажды нам, ГЕНдиректорам и собственникам, во время тренинга задали вопрос: «Каким основным качеством должен обладать генеральный директор?» Ответы посыпались как из рога изобилия. Называли целеустремленность, лидерские качества, харизму, работу на результат. Набросали около двадцати вариантов — и все мимо! Оказалось, что ГЕНдиректор, первое лицо компании, должен быть хорошим психологом.

Я ушам своим не поверил. Был уверен, что добиваться цели — вот главное! А мне отвечают, что психологом надо быть... Но спорить не стал. Потом еще много раз вспоминал, размышлял. И только через пару лет понял и согласился.

Действительно, все руководители должны быть хорошими психологами. В первую очередь, чтобы разобраться в самом себе: почему я по-разному поступаю в одинаковых ситуациях? Чего хочу на самом деле? Что меня зажигает и заставляет выкладываться на полную? И это только вопросы к себе, а есть еще окружающие люди, понять которых бывает ой как непросто. Все разные, со своими особенностями, слабыми и сильными сторонами. Пришел к вам новый член команды — нужно создать доверительные отношения. Его, новичка, развивать, максимально раскрывая таланты. Особое искусство управленца — в каждом проходящем мальчике или девочке увидеть потенциал и создать условия, чтобы этот потенциал в полной мере раскрылся. Чтобы маленький пугливый орленок подпрыгнул, расправил крылья — и полетел!

Конечно, задача эта — архитрудная. Гораздо проще запустить режим эксплуатации, загнать человека в стресс, выжать из него все соки. Иногда это даже работает, но очень недолго и на коротких дистанциях.

В целом сегодня каждый руководитель должен ответить на вопрос «Кто он?». Вариантов ответа — три:

- а) эксплуататор,
- б) управляющий,
- в) коллега (сотрудник).

Эксплуататором быть легко. Управляющим — труднее. А руководителем-коллегой (или сотрудником), который наделен гиперответственностью и компетентностью, — сложно... Но необходимо.

Об этом говорит ход истории: XIX и XX века были временем эксплуататоров (управления в стиле сжатого кулака), начало XXI века — время управляющих (прозорливого сознания). А теперь мы выходим на новый уровень: руководителей-направляющих, руководителей-наставников, использующих мозг и сердце.

## **От криков — к объятиям**

Я прошел через все три этапа, работая ГЕНдиректором с 1990 года. Признаю: у меня был короткий опыт руководителя-диктатора. Я проявлял себя жестко и, чего греха таить, даже кричал на сотрудников. Однако вместо сплоченной команды, которую мечтал собрать, получал кривые улыбки в коридоре и тихое «здрасьте» под нос.

Нужно было что-то менять. Я решил начать, как всегда, с себя. В первую очередь перестал повышать голос на коллег. И тут же отношения потеплели, люди стали чаще обращаться ко мне за советом, перестали бояться высказывать мнение. А я стал учиться активному слушанию и увидел, как много сотрудников горят идеями и готовы менять себя и компанию к лучшему.

Так шаг за шагом я стал приверженцем позитивного менеджмента. В этом здорово помогли труды Мартина Селигмана — признанного «отца позитивной психологии». Всем рекомендую купить и изучить его книги: жизнь заиграет новыми красками.

За позитивным менеджментом будущее — в этом я убежден. И не я один. Мудрые руководители осознали,



что эксплуатировать, унижать, платить мизер, экономить на условиях работы и обучении сотрудников — это медленная, но верная смерть компании.

Всех призываю понять и принять, что бизнес-команда — это ваша семья, а сотрудники — дети. Звучит странно? Давайте подсчитаем: если не учитывать время сна, на работе мы проводим большую часть жизни. Хотите провести большую часть жизни в комфортной атмосфере? Тогда позаботьтесь, чтобы отношения в этой второй семье были на высшем уровне.

И еще один аргумент «за»: по моим подсчетам, введение позитивного менеджмента приносит около 20% прироста производительности труда в компании. Вот на что способно доброе слово! Хотите прорывов в бизнесе? Будьте открыты, честны и справедливы с командой. Выполняйте обещания. И тогда ваши коллеги-соратники захотят расти, развиваться и рвать рынок.

Однако важно не перегнуть палку. Не создать «загородный клуб» для сотрудников, где всем тепло-уютно и можно наслаждаться жизнью, а компания вдруг оказывается неконкурентоспособной и уходит с рынка. Нужен баланс, совмещение: я называю это позитивно-напряженным менеджментом.

Только в напряженной среде я, ГЕНдиректор, развиваюсь. Только в напряженной среде развивается моя команда. Напряженность выталкивает из зоны комфорта — навстречу сверхрезультатам! Отсюда вытекает задача: создавать напряженность для каждого сотрудника.

И напоследок, прежде чем перейдем к практике. Всем руководителям настоятельно рекомендую прочитать две книги. В них описаны кардинально различные подходы к управлению, но это помогает увидеть широкую картину и сформировать собственную модель управления. Книга первая: Дэн Кеннеди «Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат». Книга вторая: Джек Митчелл «Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента».

Мой баланс: на 90% обнять сотрудников и на оставшиеся 10% использовать жесткий менеджмент. Да, иногда сильный контроль необходим, но в позитивной среде человек растет и развивается, быстрее достигает поставленных целей.

Прочитайте книги, подумайте и ответьте: какой баланс сложился у вас?

## **БИЗНЕС-УРОК ОТ Д'АРТАНЬЯНА И ТРЕХ МУШКЕТЕРОВ**

Нет ничего важнее команды. Сильные профессионалы, объединенные общими целями и ценностями, начинают работать как единое целое и становятся непобедимы.