

Ген второй

**ЕСЛИ У ТЕБЯ НЕТ
СТРАТЕГИИ —
ЗНАЧИТ, У ТЕБЯ НЕТ
БИЗНЕСА**

«Поставь перед собой и своими сотрудниками суперцель. Наглуую, белую и пушистую».

У топ-менеджера две основные функции. Первая — добиваться поставленных целей. Вторая — научить коллег добиваться поставленных целей. Этот навык лидера был важен и в прошлом веке, но именно сейчас он стал ключевым фактором успеха.

В российской предпринимательской культуре это слово из четырех букв — цель — занимает пока далеко не первое место. Мы не любим ставить перед собой большие цели. Наш мозг, все наше естество противится этому. Почему? Ответ парадоксален, но точен. Потому что боимся, что они будут достигнуты! Да, да, именно поэтому.

Наши люди не умеют ценить самих себя — с этой проблемой я как руководитель сталкиваюсь всю жизнь. Основная часть моих усилий уходит на то, чтобы выполнять функцию домкрата — поднимать самооценку своих сотрудников. Человек сколько угодно может говорить, что хочет всего в этой жизни добиться, но беда как раз в том, что он боится по-настоящему большого успеха! Он еще не достиг того масштаба личности, который позволит ему этот успех в себя вместить. А эволюционировать до такого масштаба можно только естественным путем — продвигаясь от одной большой цели к другой большой цели. У судьбы нет допинга.

Нам занижают самооценку с раннего детства — семья, школа, средства массовой информации. Это происходит

непроизвольно. Помню, как моя любимая мама приходила с родительских собраний и причитала: «Володя, ну что же это такое! Только о вас и говорят: Моженков, Курманов, Долбышев! Моженков, Курманов, Долбышев! Ну почему я должна за тебя краснеть? Ну будь ты как все!» А как воспитывают американца? «Ты первый! Ты лучший! Будь на высоте!» Простой паренек готов двое суток стоять у двери магазина, чтобы первым купить новую модель кроссовок и потом рассказывать об этом всем: родственникам, друзьям, врагам. Кому-то это покажется глупым, но такая философия жизни выигрышна. В нашей же стране главенствует азиатская культура, которая учит: гвоздь, который торчит выше всех, больше всего получает молотком по шляпке. Не высовывайся, будь вровень с остальными — тогда сила удара распределится на всех. Возможно, такой подход эффективен во времена великих потрясений, но в эпоху развития глубоко порочен и неизбежно ведет к поражению.

Какая у человека будет цель, такая у него будет и жизнь. На смертном одре люди жалеют не о том, что они сделали, а о том, чего *не* сделали. Не подошел к самой красивой девочке на потоке, испугался. А друг подошел и женился. Не поехал в Москву на крутую вакансию: побоялся. А другой поехал и сделал карьеру. Не пошел в предприниматели: тяжело, рискованно, денег жалко. А сосед собрался с силами, сделал первый шаг — и преуспел. И в результате жизнь у тебя получилась какая-то низенькая, жиденькая, серенькая. А откуда взяться другой жизни, если ты боялся ставить перед собой большие, пушистые, наглые цели?

Если у тебя нет стратегии — значит, у тебя нет бизнеса. Гендиректор, который не имеет цели хотя бы на пять лет, не может называть себя генеральным директором. А еще лучше — на 10 лет или на 15. В ответ я часто слышу: «15 лет?! Да в нашей стране нельзя планировать даже на ближайший год!» Люди, которые так говорят, усматривают связь между отсутствием определенности и отсутствием целей. А по-моему, логика как раз обратная: если нет определенности, тем более нужно иметь стратегическую цель. Путеводная звезда необходима не тем, кто идет по прямой освещенной дороге, а тем, кто продирается в темноте и рискует заблудиться в дебрях многозадачности. Управленцев без стратегии, к сожалению, большинство — как в России, так и в мире. Исследователи установили, что лишь 10% компаний понимают, куда движутся в долгосрочной перспективе. 90% работают в режиме операционной деятельности — попросту плывут по течению. Это говорит лишь об одном: если ты имеешь цель, у тебя уже появляется серьезное конкурентное преимущество.

Но цель ни в коем случае не должна быть финансовой. Такая не работает. Попробуйте сформулировать цель сами, и вы в этом убедитесь: «Мы акционеры, и мы хотим, чтобы вы в следующем году заработали нам на 300 тысяч долларов чистой прибыли больше, чем в предыдущем. Вперед, ребята!» Нет, никто в атаку после таких слов не побежит, хотя, может быть, вы и правы. Ведь акционеры — это те самые люди, которые вложили миллионы собственных долларов или рублей в это предприятие, создали качественные рабочие места и даже лишние 300 тысяч долларов собираются

реинвестировать в дальнейшее развитие. Но сотрудники все равно выйдут из зала и только усмехнутся: «Что?! 300 тысяч?! Да пошли они!..»

Суперцель должна нести в себе позитивный содержательный образ. Ее нужно сформулировать так, чтобы в ней присутствовал мощный заряд здорового идеализма: «Мы станем лидерами рынка!»; «Мы построим свой завод раньше, чем это сделают конкуренты!»; «Если мы выполним в этом году все, что наметили, то войдем в топ-3 крупнейших компаний страны!» Разумеется, эти достижения должны быть подкреплены и финансовой мотивацией для сотрудников, но лишь во вторую очередь. Деньги — это не господин, деньги — это слуга.

Если бы в детстве я мечтал купаться в банкнотах, ездить на лимузине и любоваться блондинкой-секретаршей, я бы ничего не достиг. Все мои первые цели были наивными, содержательными, но невероятно мотивирующими и... почти невыполнимыми.

Мне пять лет, на дворе 1965 год, Гагарин только что слетал в космос, а я живу в городе Почеп Брянской области на улице без асфальтового покрытия. По тем временам наша семья имела обычный достаток, по нынешним меркам это нищета. Мылись раз в неделю в бане, а иной раз и прямо в речке Судость, которая протекала рядом. И вот однажды отец взял меня с собой в гости к своему другу, который работал на железнодорожной водокачке. И у них в хозблоке был душ. Душ! Обычная леечка, из которой текла тепленькая водичка! Меня отравили туда мыться, и я чуть с ума не сошел от счастья. Я смотрел и смотрел на эту леечку, как на невероятное явление природы. Меня это так зацепило, что,

вытираясь полотенцем, я уже точно знал: когда вырасту, у меня дома обязательно будет такая же штука.

Но в нашем городке душа не было ни у кого, это чудо коммунального быта водилось почему-то только в многоэтажных домах, которые встретишь лишь в большом городе. Каждый раз, приезжая к родственникам в Брянск, я первым делом просился в ванну и долго стоял там под этими волшебными струями воды. Так я стал догадываться, что, наверное, не хочу прожить всю жизнь в Почепе. Догадка окончательно утвердилась после того, как мы уже в девятом классе побывали с другом в Питере у его родственников. Это был шок! Энергия по-настоящему большого города сразила меня наповал. Каждый дом — шедевр, каждая машина — чудо, каждый человек — загадка. Невский, Петропавловка, Морской музей, Кунсткамера, Исаакиевский собор... Даже воздух какой-то другой. И я дал себе слово, что проживу жизнь в мегаполисе. Возможно, именно потому, что почувствовал: здесь не обязательно быть как все, здесь можно торчать выше других гвоздей, здесь люди ставят большие цели и достигают их.

Сегодня в моем доме два душа с уймой каких-то функций. Но прежнее детское благоговение живо до сих пор. Каждое утро, заходя в душевую кабинку, я на секунду приостанавливаюсь и чуть кланяюсь этим струйкам воды, напоминая себе о том, как моя маленькая, смешная, примитивная детская мечта выросла до большой и важной цели — жить в огромном городе и добиться в нем успеха.

Однако вернемся в 1998 год, когда я, набравшись белой, пушистой наглости, торжественно сам себе

пообещал, что продам тысячу машин «Ауди А8». Вернувшись в Москву, я обнаружил, что сделка с «таблеточниками» уже почти состоялась. Стороны договорились о цене, пожали друг другу руки, осталось лишь выбрать оптимальный способ оплаты и подписать все бумаги. Возбужденные покупатели бегали по помещению с рулетками и решали, как поставить в нем свои станки.

— Ребята, — говорю я партнерам, — мне кажется, мы зря выходим из бизнеса. Надо все-таки попробовать.

— Да ладно, кончай. Ты там в Германии совсем оторвался от реальности, выйди на улицу, посмотри вокруг.

— Я там в Германии набрался знаний, пообщался с людьми. Да, экономика лежит, но любой кризис рано или поздно заканчивается, и начинается рост. А время сейчас самое благоприятное, чтобы подмять рынок под себя: конкуренты ослабли, многие закрываются, всё дешево, зарплаты низкие, мы можем набрать лучших специалистов. К тому же у нас готовое здание в центре Москвы. Я чувствую: должно получиться. Да и какая альтернатива? Ну вернем мы свои вложения, ну рассмотрим их по карманам, а дальше-то чем будем заниматься? Растрачивать капиталы?

Вижу — этот аргумент их зацепил.

— Ладно, но только под твою ответственность. Вот тебе лист бумаги. Пиши обязательство. Если не получится — будешь отвечать своими деньгами.

— Нет, — говорю, — братцы, так не бывает. Если это наш общий бизнес, то и риски общие. Я просто высказываю свое мнение. Хотите — соглашайтесь, не хотите — продаем. Но я чувствую: получится. Уверен, прорвемся!

В общем, убедил. Мы все-таки открылись. «Таблеточки», конечно, расстроились, но мы им предложили другое помещение, и в итоге они даже выиграли, поскольку в перспективе им все равно пришлось бы съезжать из центра: земля здесь вскоре станет золотой. А мы вложили еще 300 тысяч долларов, набрали персонал, дали рекламу и в апреле 1999 года стартовали. Естественно, никакого Киркорова с Пугачевой звать не стали, но наше открытие и без того явилось событием, о котором написали все СМИ. Мы стали первым автодилерским предприятием в стране, которое вышло на рынок после дефолта. Конкуренты крутили пальцами у виска, а когда я заявил, что мы станем лучшими дилерами «Ауди» в Европе, стали опасаться за мое душевное здоровье. Тогда даже бэушные машины мало кто покупал, а мы продавали не просто новые, а еще и легальные, без популярных в то время схем льготных поставок через подставных чернобыльцев и героев Советского Союза.

Впрочем, поначалу о продаже машин мы даже не помышляли, ставку делали на сервис и запчасти. Но как только по рынку пополз слух, что мы платим 300 долларов в месяц плюс мотивационные, причем без задержек, к нам пошли лучшие в Москве продавцы и специалисты. Помню, как мы радовались, когда приехала первая фура с запчастями на 270 тысяч дойчмарок. Помню, как вышел встречать первую машину «Ауди А6», которая приехала к нам на сервис, ведь до сих пор приезжали только «бочки» и «селедки». Вскоре начались и первые покупки, по результатам 1999 года мы продали 156 машин. А имя и фамилию первого нашего покупателя

«Ауди А8» я запомнил на всю жизнь: Михаил Зайцев. Замечательный и интересный человек.

Когда еще до дефолта мы подписали дилерский контракт с «Ауди», то поехали отмечать это событие на Рублевку в ресторан «Царская охота». Вместе с нами — крупнейшие автодилеры того времени: компании «Автопрестус», «Мустер-авто», «Автолеонард», «Ингомобиль», «Автоевросервис». В тот день их владельцы смотрели на нас свысока, с холодком, учили, как правильно вести себя на рынке, держались вальяжно и покровительственно. Сегодня этих названий не помнят даже журналисты автомобильных изданий: все они ушли в небытие еще в начале нулевых. Им на смену пришло новое поколение дилеров: мы, «Независимость», «Рольф», «Мейджор», «Дженсер» — компании с другой идеологией, другими правилами и принципиально иной эффективностью. Дилеры, которые умели не просто «заколачивать бабло», а ставить перед собой большие цели, доносить их до каждого сотрудника и в конце концов достигать. Я выполнил свое обещание: к ноябрю 2006 года мы продали 1000 автомобилей «Ауди А8» и стали лучшим дилерским центром в Европе. Мой долгий и непростой путь был бы еще более долгим и непростым без этой цели. На пути к ней я пополнял свой генофонд топ-менеджера новыми большими и маленькими истинами, которые прочно встраивались в мой ДНК. Вот, например, еще одна.