

**И.Г. АЛЬТШУЛЕР**



**О СТРАТЕГИИ,  
МАРКЕТИНГЕ  
И КОНСАЛТИНГЕ**

**ЗАНИМАТЕЛЬНО – ДЛЯ ВНИМАТЕЛЬНЫХ!**



Издательский дом **ДЕЛО**

Игорь Альтшулер

**О стратегии, маркетинге и  
консалтинге. Занимательно  
– для внимательных!**

«РАНХиГС»

УДК 339.1  
ББК 65.9(2)30-1

**Альтшулер И. Г.**

О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! / И. Г. Альтшулер — «РАНХиГС»,

ISBN 978-5-7749-1085-4

Построенная на основе более чем двадцатилетнего авторского опыта ведения семинаров по стратегии и маркетингу, клиентоориентации и искусству переговоров, эта книга многогранна и многослойна, инструментальна и лирична. Ее хочется не только читать, но и перечитывать, цитировать. Книга откровенно парадоксальна – и тем интересна и полезна. Для тех, кто уже добился успехов, и тех, кто только собирается штурмовать вершины. Всех, кто пытается сформулировать ключевые для себя вопросы, которые, как известно, зачастую гораздо важнее ответов.

УДК 339.1  
ББК 65.9(2)30-1

ISBN 978-5-7749-1085-4

© Альтшулер И. Г.  
© РАНХиГС

# Содержание

Введение	6
Часть 1	13
Меняются времена – меняются и понятия	13
Анализ себя и людей	19
Маркетинг себя	19
СВиНКа	21
Фреймы	24
Бизнес	27
Конец ознакомительного фрагмента.	31

**И. Г. Альтшулер**  
**О стратегии, маркетинге и консалтинге.**  
**Занимательно – для внимательных!**

© ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2014, 2016

## Введение

*Человека нельзя ничему научить. Можно только помочь ему  
отыскать то, что уже есть в нем самом.  
Галилео Галилей*

*Когда пройдет кривлянье и лomanье  
И поминанье собственного «я»,  
К нам с возрастом приходит пониманье  
Простых и честных истин бытия.  
Л. Шерешевский*

Цеплять читателя, слушателя, зрителя надо первой же фразой (иначе может сбежать). Будишь ли ты в нем надежду, напоминаешь об угрозе или провоцируешь какую-то реакцию (от усмешки до гневного отрицания) – не суть важно. Главное – заинтересовать, завлечь, зацепить.

К примеру, книгу о бизнесе следует начать так: «книги по бизнесу – это “деза” из прошлого. Читать их бессмысленно, а иногда и вредно». «Что за ерунда? – подумает читатель, – книга о бизнесе отрицает самое себя, и коллег-конкурентов заодно. А где доказательства, аргументы? Почему я должен поверить автору на слово, немедленно захлопнуть эту книжку и никогда не открывать другие подобные?».

Вот и попался читатель на нехитрую удочку. Задав вопрос, вы проявляете интерес, и, значит, разговор будет продолжен. Значит, эта парадоксальная сама по себе фраза вас зацепила, и между вашей изначальной («бизнес-книги полезны») и моей провокационной («бизнес-книги вредны») позицией можно начинать протаптывать дорожку. Главное – маятник качнулся, и движение (ваше и мое) навстречу друг другу в поисках подходящих нам истин и новых открытий уже началось.

Честно говоря, я не думаю, что чтение деловой литературы – занятие бессмысленное и вредное. Но, без сомнения – рискованное. Тройной риск несет в себе не прочувствованное собственной кожей применение того, что в книжке написано. Другой человек с другим характером, другая ситуация или страна, другое время, наконец...

Зерна должны падать на хорошо взрыхленную, подготовленную почву. Книги по бизнесу (мои – не исключение!) – читать можно, но лучше «после того» или «во время того», а никак не «вместо того» и не «до того», иначе они отнимают свободу, а не добавляют ее, закабаляют мышление чужими стереотипами.

Конечно, можно было начать эту книгу и по-другому, не с провоцирующего утверждения, а с броско-рекламного абзаца. Как-нибудь так:

«В этой книге читатель найдет:

- подробное обсуждение двух десятков важнейших понятий в области стратегии и маркетинга;
- описание 5 классических, 10 авторских и нескольких дополнительных инструментов и моделей стратегического планирования;
- 19 эссе о консалтинге и консультантах;
- 10 поучительных историй и 44 коротких и ярких жанровых зарисовок;
- 5 лирических эссе о стратегии и маркетинге;
- понятийный «букварь» с поэтическими и песенными сравнениями;
- а также около сотни ключевых фраз (афоризмов) по теме и “изюминок”».

И хотя все перечисленное в предыдущем абзаце – чистая правда (можете проверить!), но реклама нормальным людям уже поднадоела, да и обилие цифр не впечатляет и не возбуждает. Так что вернемся к исходному: «бизнес-книги – это “деза” из прошлого».

Мне (в некотором смысле) крупно повезло. Я никому не подражал и никому не завидовал. Учитывать учитывал, читать читал (но «после того», а не «до» и не «вместо»). Постоянно интересовался изменениями внешней среды (потому как внешней среде нет никакого дела до того, что тебе нет дела до внешней среды).

Очень мало учился, очень много работал. Всячески старался *минимизировать (там, где мог) количество вранья*, идущего сверху вниз, снизу вверх и сбоку набок. Также старался минимизировать свое участие в имитационных и ритуальных проектах и мероприятиях.

В пору детства (как забавно звучит на пороге шестидесятилетия!) я восхищался книгами Я. И. Перельмана «Занимательная алгебра», «Занимательная геометрия», «Занимательная механика». Омертвелым школьным предметам автор возвращал жизнь с ее поисками и потерями, весельем и печалью, перепадами температур и настроений.

Повзрослев, увлекся книгами Зоценко, Тэффи, Аверченко (которых в ту пору было еще и не достать), завидовал их мастерству неожиданных взглядов на обыденные вещи, умению так «вывернуть» проблему, что решение становилось очевидным. Просто, весело, но не теряя сути и смысла.

Мне кажется, люди хотят, чтобы их заинтересовали, увлекли, чтобы с ними разговаривали не на уровне сухих и мудреных формул, а на уровне историй, примеров, анекдотов, баек. Просто, доступно, весело, но сохраняя основы и не впадая в шаманство и шарлатанство.

Не посягая на лавры Я. Перельмана или М. Зоценко, хочется рассказать о не самых веселых предметах – таких, как стратегическое планирование, маркетинг, консалтинг, вариативное мышление – так, чтобы не усыпить читателя, а, напротив, заинтересовать его, возбудить (или разбудить), пробудить желание думать самому. Менее всего мне хотелось бы создать сборник рецептов – «болит здесь, мажь этой мазью 3 раза в день».

«Нельзя управлять тем, что нельзя сосчитать» – без подобных фраз не обходится практически не один бизнес-учебник. А как же быть с фразой А. Эйнштейна, который в свое время писал: «Не все, что можно сосчитать, принимается в расчет, и не все, что принимается в расчет, можно сосчитать»?

Неповторимо время, индивидуальны люди и ситуации, парадоксальны проблемы (поскольку рождаются в результате скрещивания людей и ситуаций), и то, что помогает одному человеку, вполне может навредить другому. Консультант по управлению, бизнес-консультант – именно этой профессией я упорно занимаюсь последние 20 (ужас какой!) лет – не может и не должен думать и решать за других.

А вот помочь человеку переступить через свои стереотипы, иначе посмотреть на себя и на мир, поискать другие точки взлета или опоры – может. Спровоцировать этакий «щелчок» в голове клиента, помочь ему «подумать в другую сторону».

Иногда одно слово кардинально меняет смысл. Помните, песенку о Женщине у Булата Окуджавы: «Просто вы дверь перепутали, улицу, город и век»? Трудно перепутать дверь? Нет, с каждым случалось. Сложно перепутать улицу и город? Сложнее, но успех фильма «Ирония судьбы» показывает, что и это возможно – особенно после бани. Но возникает последнее слово «век» – и меняется смысл, и появляется поэзия.

Еще пример. Игорь Губерман берет известнейшую песню – «Я другой такой страны не знаю, где так вольно дышит человек». И меняет в этих строчках лишь последние два слова: «Я другой такой страны не знаю, где так вольно, смиренно и кругом». Два слова – и совершенно другой колорит, слом смысла.

А возьмите любимую детскую песенку:

Прилетит к нам волшебник в голубом вертолете  
И бесплатно покажет кино,  
С днем рождения поздравит и наверно оставит  
Нам в подарок 500 эскимо...

и посмотрите на нее другими глазами.

На сколько человек будет поделено 500 эскимо? Сколько достанется каждому? Сколько детей свалится потом с воспалением легких после такого переедания? Ничего себе волшебник, диверсант какой-то! Как много, оказывается, зависит от точки зрения.

Еще учась в физико-математической школе, а потом на мехмате университета, я искренне удивлялся Эвклиду: надо же, построил человек аксиоматику, и все, что изобретали математики потом (теоремы, леммы и пр.), столетиями опиралось на аксиомы Эвклида. Заложил человек мощный фундамент, а дальше, ребята, стройте на нем что хотите, отделяйте по своему вкусу, гордитесь своими богатыми хоромами или стесняйтесь своих нищих клетушек.

Изучение геометрии Лобачевского – Римана (великий Гаусс догадался раньше, но, будучи человеком мудрым и дипломатичным, решил «не дразнить гусей») немало удивило: люди, поменяв всего одну (!) аксиому параллельности и предположив, что параллельные прямые все-таки могут пересекаться, создали новую геометрию и, соответственно, пространство, в котором она применима.

Оказывается, чтобы сделать что-то важное, нужно ввести свою систему аксиом или хотя бы посягнуть на целостность чужой аксиоматики, перевести хотя бы одну аксиому в разряд гипотез.

Я на любые свои семинары (а также на заседания Советов директоров и Правлений, в которые вхожу) прихожу со своим колокольчиком и говорю – «уважаемые дамы и господа, мне наплевать, есть тут у вас своя система звонков или нет. Звоном колокольчика я определяю начало занятий, конец занятий, перерывы. Его же использую для борьбы с теми, кто шумит и болтает не по делу».

Так я ввожу собственную, «колокольную» систему координат. На мой взгляд, каждый, кто желает чего-то добиться, должен ввести *свою систему координат*. Не обязательно колокольчиком, чем хочет. И в этой системе координат остальные люди соглашаются или не соглашаются существовать. Другой вариант – прибиться под «крышу» чужой системы координат. При этом сколько угодно можно демонстрировать самобытность и независимость, но надо отдавать себе отчет в том, что решения будешь принимать не ты.

Как много ошибок и нелепостей мы совершаем в жизни только потому, что:

- устаревшие стереотипы и представления, установки и ритуалы (то, что Э. Боно называет «пузырьками логики») возводим в разряд ценностей;
- полуфабрикаты считаем готовыми продуктами;
- гипотезы принимаем за аксиомы;
- фантики – за сами конфеты;
- а цели безбожно путаем с инструментами достижения этих целей.

Все большее значение приобретают нематериальные активы. Идет контролируемая транснациональными компаниями «наркотизация» цивилизации, раздувание желаний потребителей, возникает и умирает огромное количество товаров, идет динамичная смена моделей, форм. Но законы мира «мыльных пузырей» отличаются от законов материального мира, необъятные мыльные пузыри лопаются от булавочного укола.

Мои любимые потенциальные клиенты – компании, беременные чудом, на ранней стадии беременности. На такой ранней, что об этом не знают ни собственники компании, ни конкуренты. Мое дело – сократить количество глупостей и метаний: чтобы компания не бегала

по дискотекам, не прыгала в высоту, соблюдала диету. Дело собственников – поверить в мой диагноз и вести себя поаккуратнее. И тогда чудо обязательно родится!

Какое? Это уже «второй вопрос»:

- удвоение прибыли без копейки инвестиций;
- подготовленный рыночный рывок с 52 позиции в сегменте рынка на 2-ю;
- удачная продажа компании и высвобождение средств и, самое главное, времени для отдыха и других проектов;
- аккуратное разделение бизнесов – «сиамских близнецов»;
- сохранение и даже приумножение рыночных позиций при уходе к конкурентам лучшего менеджера с клиентской базой и т. д.

Да мало ли какие чудеса могут произойти, если в них верить. И в себя верить – «смогу!». И в соратников верить – «смогут!». Чуду просто некуда деваться, оно вынуждено будет родиться. Если перейти с медицинского языка на экономический, я ищу потенциальных во всех смыслах клиентов. Клиентов, у которых их рыночный потенциал значительно превышает их рыночные результаты.

Результаты видны всем – и изнутри, и снаружи (это уже прошлое), а потенциал (будущее, возможности) оценить трудно:

- что-то еще не видно, не вызрело;
- что-то видно, но неправильно оценивается;
- далеко не всегда очевидно – как же перевести потенциал в результаты.

Мне понадобилось несколько лет, чтобы научиться отказываться от заказов, например, на семинары. «А зачем он вам, что он даст?», – спрашиваю я. «Какая вам-то разница? Мы же платим, собираем людей, все организуем». – «Кроме денег, есть еще время, которого мне жалко, и репутация, которая от этого в лучшем случае не выиграет».

Мы нередко забываем о том, что бизнес – игра, а жизнь – театр, и всегда приходится чем-то жертвовать, от чего-то отказываться, что-то выбирать. Логика скучна, инструменты механистичны, интересны только живые люди с их эмоциями, страстями и чувствами. Люди ошибаются, ведут себя нелогично, победы чередуют с провалами – но разве не в этом основной интерес и кайф?

Я пытаюсь подтолкнуть людей к тому, чтобы они начали соображать и говорить на немного другом языке, языке метафор, языке сконцентрированной, заархивированной мысли. Не расползаться часами по древу, безуспешно пытаясь сформулировать какую-то банальность, а *от знаний и навыков переходить к пониманию, зовущему к действию*.

Есть две точки зрения. Одна – грести во что бы то ни стало куда-нибудь. Другая – сначала долго думать, потом грести. Я скорее сторонник первой точки зрения. Начать грести куда-нибудь, а там разберемся. Чтобы люди не застаивались, надо заставить их куда-нибудь сдвинуться. Скорость важнее качества. Как говаривал глава «Intel» Энди Гроув: «Приходится выпекать блины, а потом отбрасывать те, которые вышли комом».

Если человек застыл, возникает паника, апатия – это очень плохо. А если человек вошел в раж, бежит на скорости, что ему – трудно повернуться? В бизнесе и так 90 % психологии, а в моменты неопределенности этот процент вырастает до 95–98 %.

Мне нравится понятие «фехтовального» мышления. Если фехтовальщик задумается, его заколют. Он на уровне интуиции, навыков и психофизики своей реагирует быстрее, чем соображает. Я интуитивно ищу в качестве клиентов, партнеров тех бизнесменов, предпринимателей, которые хотя бы в беспокойные времена этим «подкожным», фехтовальным мышлением обладают и пользуются.

Вообще-то больше всего на свете я люблю читать, переставлять и перекладывать книжки. CD, вмещающий сотни, тысячи книг – киллер моего увлечения. Я много ездил по стране, когда был студентом, потом программистом, менеджером, преподавателем... Из каждой поездки, экономя рубли и копейки, привозил чемоданы книг.

И вдруг появляется маленькая пластиночка CD, и многолетний мой труд, тысячи томов, которые так обременяют при переезде – их нужно снять, упаковать, перевезти, распаковать, расставить, – вдруг оказываются не очень нужными. И, может быть, зря заполонившими пространство моего кабинета, спальни, столовой, прихожей, лоджии. Пяток маленьких пластиночек, умещающихся даже в широких карманах пиджака, значительно перекрывают по количеству содержащейся в них информации всю мою библиотеку. Да и стоят во много раз меньше.

А как быть с моим уникальным умением быстро найти любую книжку? Дочери нужен один из романов Тургенева, и я лезу наверх, и из второго ряда какой-то полки извлекаю второй том тургеневского двухтомника. Более того, помните ли вы, кому принадлежит фраза «хочу сиять заставить заново»? Я был большим мастером по оперативному разыскиванию таких «фраз-мучителей». Достаете одну книжку, вторую, третью, быстро перелистываете, находишь попутно еще что-то интересное и забытое.

Маленькие пластиночки не просто уничтожают мою библиотеку, они уничтожают и ценность моих умений. Можно быстро сделать сортировку по автору, по теме, по названию, можно найти нужную фразу – да еще и во всех книгах, в которых она встречается. Работа по составлению словаря любимого писателя, которая раньше могла занять годы, теперь выполняется за несколько минут (если есть нужные программы).

Высвобождается пространство, высвобождается время. *Чем занять это пространство и это время?* Вот в чем вопрос. Если человек ценит свое время, вы можете продать ему способ экономии времени (например, путем заказа продуктов, книг или лекарств по Интернету). Электронные средства коммуникации позволяют работать дома, видеоконференции резко сокращают количество командировок. Меняются не просто формы и стиль работы, меняется само содержание таких ключевых понятий как «рабочее место», «рабочий день», «коллектив»...

Эта книга задумывалась как инструментальная. Я планировал описать опыт применения классических и авторских инструментов анализа, сегментации, планирования в конкретной практической деятельности. Но потом понял, что инструменты трудно оторвать от целей, понятийной среды, от той системы взглядов, в которой они рождались, трансформировались, применяются.

Поэтому первая часть книги называется «Слово – слышится, смысл – движется». Я хочу, чтобы книжка «звучала» (но без CD-диска), чтобы читатель, который когда-либо был на моих семинарах (коих за многие годы в разных странах и городах я провел сотни, если не тысячи), безошибочно определял мой голос и интонацию, а те, кто никогда меня не слышал, угадывали бы их. Не хочется избавляться от жаргонизмов, неправильностей и двусмысленностей живой речи. Не люблю дистиллированную воду (надеюсь, редакторы и читатели поймут и простят).

Вторая, самая объемная, часть называется «Классические и авторские модели и инструменты». Третья часть книги – «О консалтинге, о времени и о себе», в ней я попытался дать представление о том, чем же все-таки занимаются консультанты по управлению, кому, когда и чем они могут быть полезны. В четвертую, заключительную часть книги «Лирика: по бизнесу и по жизни» вошли понятийный «букварь», афоризмы и «изюминки», а также 10 поучительных историй и 44 короткие зарисовки.

Истории мои и зарисовки хотя и не доведены до уровня кейсов, зато дают простор фантазии читателя и вполне могут применяться в качестве учебно-тренировочных примеров. Я старался сделать концовку книги не только полезной, но и веселой – дабы вознаградить читателей, которые дочитают ее до конца.

Погрузившись (с головой) в управленческое консультирование в конце уже далекого 1993 года, к 1998–1999 годам, работая практически без выходных, я накопил немало интересного материала, который коллеги предложили оформить в виде книг. Но... скоро сказка сказывается. Первая моя (совместно с А. Городновым) книга «Диалектика бизнеса» вышла уже в этом веке, в 2002 году.

За ней последовали «Практика бизнеса» (2003), «Стратегическое управление на основе маркетингового анализа» (2006), «Стратегия и маркетинг – две стороны одной медали, или Просто – о сложном» (2010). В предисловии к этой книге президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению М. А. Иванов писал: «Книга получилась какая-то очень открытая, доверительная, немного хулиганская и очень многослойная». Цитируя уважаемого Михаила Аркадьевича, мне, конечно, очень хотелось бы, чтобы и эта книга, которую я предлагаю вашему вниманию, была не менее «открытой и доверительной, хулиганской и многослойной».

Говорят, жизненный цикл деловой литературы не превышает 3–5 лет. Более долгосрочными и серьезными ценностями призвана заниматься литература художественная. А что, если попытаться создать гибрид? Я, конечно, не мичуринец, но почему бы не попробовать? Меняются названия и обложки, добавляются и изменяются главы, появляются новые примеры – короче, книжка живет какой-то своей жизнью, за которой автор с интересом наблюдает.

Не могу не выразить искреннюю благодарность своим учителям, партнерам, коллегам по управленческому консультированию и бизнес-образованию, и, конечно же, клиентам.

Прежде всего, хочется назвать академика А. Г. Аганбегяна, Ф. М. Багирова, М. А. Иванова, А. В. Карпачева, проф. М. С. Каменнову, И. В. Кандаурова, Л. В. Кронгауза, А. Д. Марушкевича, Е. С. Монахову, проф. В. А. Морыженкова, проф. А. И. Пригожина, А. И. Соколова, Т. Е. Соколову, проф. Г. Н. Соколову, Е. С. Румянцеву, проф. А. Н. Чеканского, А. В. Федоренко, проф. С. Р. Филоновича, Л. Ф. Хуторянского, Д. М. Шустермана (Москва), Д. Н. Никитина (С.-Петербург), Л. Я. Гройсмана, М. Е. Гута, Б. И. Есина, Е. И. Зудину, А. Р. Иванова, Д. В. Инкина, А. А. Литвинчука, проф. В. Д. Козлова, В. В. Лапырина, А. А. Литвинчука, Ю. Б. Рубцова, С. М. Седова, М. В. Сеничеву, А. В. Трушина, М. Н. Урутину, проф. Э. А. Фияк селя, В. М. Фролова (Н. Новгород), В. П. Рогатнева (Воронеж), С. И. Ляпунова (Чебоксары), С. И. Кузьменко (Пятигорск), М. П. Титова (Шуя), В. П. Мазанко (Иваново), Т. Н. Сокольникову (Томск), М. М. Нагуманова (г. Октябрьский), проф. Кутергина В. А. (Ижевск), Б. Г. Шимановича (Екатеринбург), а также О. Мастанова, Ф. Гаджиалибекова (Азербайджан), Д. Бома (Голландия), Г. Т. Куренкееву (Казахстан), Д. Корнфельд, А. Келмана, А. Мединца, А. Мессеса, Д. Фьюгейл (США), К. Ферлинга, М. Юханссона (Швеция) и многих, многих других.

Особая благодарность моим соавторам и коллегам проф. Андрею Городнову (Н. Новгород), проф. Радиславу Бирбраеру, Сергею Колесникову, Евгению Аксену (Москва), а также Сергею Гляделкину, Артуру Согомоняну, Андрею Лупандину, Дмитрию Черныху, Ольге Синенко, Павлу Плахотному (Москва), Александру Новикову, Борису Горелику, Андрею Федотову (Н. Новгород), Ольге Гончаровой (Владимир), Елене Рогатовой (Воронеж), Михаилу Чернову (Ставрополь), в многочисленных беседах и плодотворной совместной работе с которыми я оттачивал не только классические и собственные консалтинговые инструменты, но и формировал понимание самого себя, а также бизнеса и людей, которые им занимаются.

Очень много для меня значила и значит поддержка родных и близких: мамы Алисы Наумовны Поволоцкой, жены Марины Семеновны Погосткиной и молодого поколения – Маши Альтшулер и Давида Лурье, Аркадия Альтшулера и Юлии Кузнецовой.

Надеюсь, что читатели найдут в книге что-то полезное и важное, может быть, подберут подходящий инструментарий, освоят его, обязательно модифицируют «под себя» и будут успешно применять – как в бизнесе, так и вне его.

*Игорь Альцшулер,  
Н.Новгород, январь 2014 г.*

## Часть 1

### Слово – слышится, смысл – движется

*Люблю обычные слова  
Как неизведанные страны,  
Они понятны лишь сперва,  
Потом значенья их туманны,  
Их протирают как стекло,  
И в этом наше ремесло.*

*Д. Самойлов*

### Меняются времена – меняются и понятия

*Время? Время дано.  
Это не подлежит обсуждению.  
Подлежишь обсуждению ты,  
разместившийся в нем.*

*Н. Коржавин*

Даже такие фундаментальные, привычные для нас, как «пространство» и «время», «экономика» и «отрасль», «клиент» и «продукт».

**Пространство сжимается.** Транснациональные компании и Интернет привели к тому, что чуть ли не в каждом провинциальном городе появились Макдональдсы и суши-бары, а также возможность доступа к огромному количеству разнообразной информации на разных языках.

Перемещаются не только продукты и капиталы. Перемещение людей в пространстве, в том числе на дальние расстояния – в поисках места работы или учебы, в поисках отдыха и/или приключений – приобрело массовый характер (новому Радищеву вряд ли удалось бы «зацепить» читателя таким названием, как «Путешествие из Петербурга в Москву»).

Правительства и террористы могут тормозить этот процесс, но уже неспособны его остановить. Мобильность в пространстве (от готовности к командировкам до готовности к переездам, особенно в кризисные времена) становится важным качеством современного человека.

**Возрастает значение места.** Но не в старом феодальном смысле («прописка», «где родился, там и пригодился»), и не в плане близости к природным ресурсам («жизнь налажена, если есть скважина») а в новом, магнетическом смысле. Голливуд, Силиконовая долина и другие центры креативной экономики (это понятие в литературе появилось в 2000 году) служат магнитами для талантов, притягивая их и объединяя. Главная экономическая функция таких центров – в поддержке общего регионального фонда талантов, куда компании могут (по необходимости) обращаться за кадрами, где бурлят новые идеи и создаются фирмы.

**Все дальше расходятся по эффективности коммерческие и государственные (бюджетные) структуры.** Дисциплина прибыльности заставляет отвечать «нет» с самого начала и часто. Как говорил один из героев писателя Марка Алданова: «Да разве государственную машину можно приспособить для коммерческих и промышленных дел?! Поверьте моему опыту, в этих делах надо все решать мгновенно». А нобелевский лауреат, экономист Милтон Фридман, изложил ту же мысль более образно: «Если сегодня какое-нибудь государство откажется от услуг частных компаний и начнет добычу песка в пустыне Сахара, то вскоре его представители будут жаловаться на нехватку песка».

**Понятие «отрасли» размывается.** Поди определи теперь, где заканчивается компьютерная отрасль и начинается бытовая электроника. Или где граница между торговой и финансовой деятельностью, консалтинговым и образовательным рынком? Консультанты бодро читают лекции не только в бизнес-школах, но и в вузах (я – не исключение), доценты и профессора ничтоже сумняшеся берутся учить бизнесменов уму-разуму, дают конкретные советы по бизнесу. Срабатывает «принцип боулинга»: целясь в один сегмент, нужно думать и о соседнем – цепная реакция может быть быстрой.

«Экономика сырья», конечно, жива-здорова, особенно в нашей стране с ее необъятными природными ресурсами (зачем напрягаться, мы ж не японцы, у которых ничего нет). Но менее ресурсно богатые страны давно уже прошли этап «экономики товаров».

Ф. Котлер в книге «Маркетинг в третьем тысячелетии» рисует такую картину будущего: «Розничная торговля переживает тяжелые времена. Владельцы все чаще вынуждены устраивать в своих магазинах развлекательные мероприятия для покупателей. Многие магазины, где продаются книги, продукты питания и одежда, совмещены с кафетериями, залами для лекций и театральных спектаклей. Теперь существенной частью этих магазинов стал “маркетинг впечатлений”, а не маркетинг ассортимента товаров».

А в «продуктах» уже сегодня процветают *многофункциональность, возможность трансформации и бурное смешение функций*. Мобильный телефон – он же фотоаппарат, диктофон, записная книжка, будильник, игрушка и Бог знает что еще. Неважно, что большинством этих функций мы не умеем даже пользоваться, важно, что это повышает наше самоуважение. Так человек, проживший 20 лет в городе и ни разу не бывавший ни в театре, ни в музее, на вопрос: «Не тянет обратно в деревню?», с обидой отвечает: «Да ты что! Там же ни музеев, ни театров».

Процветают товары-заменители. Пение «под фанеру» вместо живого голоса, буйная барабанная дробь вместо классических мелодий, чтиво вместо литературы, секс вместо любви. Оригинальному все труднее доказывать свое превосходство над имитаторами.

**Фантик становится важнее конфетки.** Материальный, реальный продукт менять трудно, долго и дорого. Зачастую даже невозможно без радикального изменения технологии и оборудования. Если вы производили юбки, а женщины вдруг перешли на брюки, ваши оборудование, технологии и сотрудники на такие молниеносные «финты» не способны.

Собственно, ничего удивительного в «бунте» фантиков нет. Луис Ческин, один из выдающихся теоретиков маркетинга XX века, ввел понятие «переноса ощущений». Он считал, что покупатели, оценивая выставленные в магазине товары, неосознанно переносят ощущения или впечатления от упаковки продукта на сам продукт. Большинство из нас не разграничивают (на бессознательном уровне) упаковку и товар. В восприятии покупателя товар – это одновременно и упаковка, и ее содержимое.

Но обложку, упаковку, рекламный «фантик» поменять явно дешевле, быстрее и проще, чем разработать рецептуру новой конфетки. В итоге форма, упаковка (товара, услуги, проекта, человека, фирмы) пытается подменять содержание, господствовать над ним. Начинается борьба фантиков, рынок ускоряется, и фантики воюют между собой. Этакая феерия фантиков, в немалой степени способствующая быстрому распространению мирового экономического и финансового кризиса.

**В моде смешение стилей:** в архитектуре, в одежде, в поведении людей. Кто-то называет это свободой, кто-то эклектикой (то есть путаницей). Язык становится значительно более бедным (письма писать некогда, а детективы Марининой высоким слогом не блещут), зато вбирает в себя новые жаргонизмы и разные иностранные словечки. Французский с нижегородским пытались смешать еще во времена Грибоедова, но сейчас уже и родной русский язык трудно узнать со всеми его «лизингами», «факторингами» и «брифингами».

**Существенно изменяются требования к сотрудникам и руководителям**, их все сложнее формализовать. Дж. Гослинг и Г. Минцберг в статье «Менеджер о пяти головах» справедливо отмечали: «Руководителям предъявляют противоречивые требования:

- будьте глобальными и в то же время локальными;
- сотрудничайте и вместе с тем соревнуйтесь;
- непрерывно изменяйтесь, но сохраняйте порядок;
- обеспечивайте хорошие бизнес-результаты и при этом не забывайте учить и воспитывать сотрудников.

Чтобы быть эффективным, менеджер должен постоянно учитывать противоречивые факторы и добиваться единства противоположностей. А для этого ему нужно уделять самое пристальное внимание не только стоящим перед ним задачам, но и собственному способу мышления».

Сумантра Гошал сказал в одном из интервью: «Большое количество менеджеров работают долго и много просто для того, чтобы произошло неизбежное... Они лишь контролируют наступление неизбежного. Однако менеджмент – это умение приблизить наступление того, что без вас не произойдет, *это умение заставить обычных людей выдавать необычные результаты*».

Никого нынче не удивишь множеством работ «по совместительству», люди то и дело меняют роли: наемник, собственник, свободный агент, арендатор, арендодатель, инвестор, кредитор... Мир пришел в движение. Конкуренты становятся партнерами, партнеры и вчерашние сотрудники – конкурентами. Ощущение такое, будто в кукольном театре внезапно ожили куклы и заговорили своими голосами, а не голосами артистов за ширмой. И текст зазвучал их собственный, а не написанный драматургом.

С одной стороны, нежелание думать самостоятельно привело к эпохе брендов. Бренды – своеобразные «костыли для мозгов» в период изобилия товаров. «Не думай, бери, это круто». С другой стороны, потребители хотят, чтобы их мнение учитывалось, чтобы производители не навязывали им то, что умеют делать, а давали выбор (ну хотя бы – иллюзию выбора). Яркий пример – «шведский» стол. Я понимаю, что все равно столько не съем, но должен же я иметь такую возможность – хотя бы потенциально.

Пользователь, клиент хочет быть активным (караоке, интерактивные возможности Интернета). Лет десять назад я вел семинар по маркетингу для российских предпринимателей в Шведском институте менеджмента под Стокгольмом (это снова к вопросу о «сжатии пространства»). В конце дня один из слушателей сказал: «Я не очень доволен. Вы классно все рассказывали, но я так люблю поговорить сам, а вы за весь день так и не дали мне такой возможности».

**Клиент хочет быть соавтором**, и это обязательно нужно учитывать. Некогда я писал речи одному политическому деятелю для телевыступлений, и он весьма придирчиво оценивал результаты моей работы. Тогда я пошел на хитрость: пропустил несколько слов в тексте, сделал пару-тройку очевидных ошибок. Он удивился, но, прочитав, быстро исправил все мои «ляпы». К этой речи у него претензий не было, более того, впоследствии он вспоминал ее очень тепло: «В таком-то году мы с Альтшулером...».

Вместе с тем, если мы хотим произвести нечто принципиально новое, для рынка неведомое, приходится рисковать и игнорировать существующие требования клиента. Ведь в эпоху лошадей клиент требует тройку (идею автомобиля он не подскажет).

**Меняется форма и содержание конкуренции.** Всякая победа над конкурентом становится бессмысленной, если вы при этом не добились любви от объекта своего внимания.

Шона Браун, Кэтлин Эйзенгардт в книге «Конкуренция на грани» утверждают, что «системы, существующие в пограничной зоне между хаосом и стабильностью, более способны

отвечать (причем непрерывно) возникающим новым порядкам. На грани хаоса есть несколько правил (птицы сбиваются в стаи), необходимо поддерживать рассеивающее равновесие, неизбежные неожиданности (контроль не жесткий) и ошибки (системы часто соскальзывают с грани хаоса, но, как джазовый музыкант, взявший не ту ноту, могут обратить ошибку в свою пользу)».

Мутации подверглись даже такие вроде бы фундаментальные, опытом веков подкрепленные, понятия как «анализ». Анализ путем расчленения систем на более простые подсистемы, оказывается, имеет весьма ограниченную сферу применения и для сложных систем чаще всего не применим.

Недавно ушедший из жизни израильский ученый Элияху Голдратт, автор знаменитой книги «Цель», очень подробно это аргументировал:

● Сложная система – это система, для полного описания которой необходимо очень много данных. Разделение системы на подсистемы имеет свою цену. Оно приводит к утрате синхронизации системы как единого целого, к возникновению вредных локальных оптимумов и иногда к разрушительному местническому менталитету. *Когда менеджеры выжимают максимум из каждого звена, они непреднамеренно подрывают деятельность всей цепи.*

● Наши трудности управления системой связаны с тем, что причинно-следственные связи делают систему настоящим лабиринтом. Но это же дает и путь к решению. Чем больше в системе взаимозависимостей между различными компонентами, тем меньше степеней свободы имеет такая система. *Чем сложнее система, тем больше ей присуща естественная простота.*

● В основе любой ситуации лежит только одна или две ключевые проблемы. Остальное – это симптомы, нежелательные явления, но не проблемы. Действительные проблемы – это недостаток всеохватывающего видения. То, что я вижу, это решения-однодневки, тушение пожара, но никак не прочная всеохватывающая стратегия, за которой стоит здравый, детальный, тактический план.

● Руководитель должен уметь ответить на три простых вопроса: что изменить? на что изменить? и как обеспечить перемену?

● Сколько директоров забывает, что целью фирмы является делать деньги. Они концентрируют свое внимание на производстве, себестоимости, стратегиях, но часто забывают, что это только средство, но не цель.

● Люди меняют парадигму мышления только после того, как они перепробовали все остальное. Во-первых, они должны испытать жесткую необходимость в улучшении, во-вторых, понять, что в существующей парадигме лекарства нет, все перепробовали, и, в-третьих, что-то должно помочь им сделать первый шаг.

В качестве примера неожиданного решения сложной проблемы автор приводит анекдот о двух приятелях на сафари. Они слышат тигриный рык, тянутся за оружием и тут оказывается, что они забыли пули. Один бросает рюкзак и тянется за кроссовками, а другой начинает над ним смеяться: «Думаешь, ты сможешь бежать быстрее тигра?» На что первый отвечает: «На что мне бежать быстрее тигра, мне просто надо бежать быстрее тебя».

Но, пожалуй, самые серьезные изменения произошли с понятием «времени». По мнению исследователя Джоанны Чиулы, «различные культуры меняют и корректируют свою концепцию времени, подобно тому, как они модифицируют понятие труда. У каждого общества есть собственное социальное время. Социальное время определяет общий жизненный курс, все его сроки. Оно укажет, когда человеку есть, когда идти в школу, когда он стал достаточно взрослым, чтобы пить, водить машину, жениться или отправляться на пенсию».

Ушло время отрывных календарей. Когда можно было прочесть, что-то узнать, чему-то удивиться, потом оторвать листок и выбросить его (или сохранить). Теперь все проще, быстрее и формальнее. Движок по календарю. Никакой информации, легко передвигается одним

пальцем. И не требует никакого движения мысли. Что-то находим при таком упрощении, что-то теряем.

Статика не в цене, в цене динамика. Ни одна компания или должность не является для человека «крышей», убежищем на всю жизнь. Недавно я узнал, что одна актриса проработала в театре им. Вахтангова в Москве более 70 лет. Главных ролей не играла, все больше эпизодические, наград и известности не снискала. Подобная феодальная верность «фирме» (профессии, отрасли, образованию) ныне становится раритетом.

Сегодня:

● **Скорость важнее качества** (есть американская поговорка – «первый получает орешки, второй – скорлупки от орешков»). Из фактора победы скорость все чаще становится фактором выживания.

● **Ускорение важнее скорости.** Где-то надо бурно финишировать, а где-то резко замедлиться, чтобы «не влететь» и «не слететь».

● **Способность к изменениям направления (замедлению, ускорению, повороту, перевороту, прыжку вверх или вниз – не имеет значения) важнее скорости и ускорения.**

Все это влечет за собой целый ряд проблем и неприятных выводов:

● нередко цель оправдывает средства (сколько бы мы не рассуждали об этике и демократических ценностях);

● некогда думать о возможных побочных эффектах и последствиях, не только долгосрочных, но даже и среднесрочных;

● экономия времени на стадии проектирования приводит к «сырым» проектам, ошибки которых практически неустранимы при строительстве и эксплуатации.

Кстати, вопросы – прекрасный инструмент для инициации изменений в мыслях и действиях. Пример. Р. Кох в книге «Стратегия» задает очень простые вопросы:

● Почему высококвалифицированные инженеры, которые проектировали Асуанскую плотину и простая цель которых состояла в том, чтобы дать Египту дешевую электроэнергию, не осознали, что они построят препятствие ежегодным разливам реки, в течение тысячелетий обеспечивавшим богатство и плодородие долины Нила?

● Почему планировщики программ здравоохранения в бедных странах не учли, что увеличение численности населения приведет к резкому возрастанию потребности в пищевых продуктах и что без дополнительного производства пищи улучшение здравоохранения обернется для людей недоеданием, а порой и голодом?

Но вернемся к теме времени. Прочитую известного предпринимателя Владимира Довганя: «Большинство людей разбрасываются временем, будто это какой-то мусор. Они его тратят, проводят, транжируют, даже убивают. Разбрасывают драгоценный ресурс времени направо и налево. Вкладывают этот бесценный капитал во всякую второстепенную, малозначимую ерунду. Вы – единственный инвестор своего личного времени. Время странно растяжимо, иногда оно ведет себя словно эластичная резина, позволяющая вместить в себя массу чувств, действий, переживаний. Иногда, словно стальное лезвие гильотины, неумолимо отсекает сутки за сутками и год за годом».

Есть еще одна интересная особенность, которую Р. Флорида назвал «искривлением времени». Не только художники и изобретатели, но люди самых разных профессий (сужу по себе и коллегам-консультантам) сегодня имеют изменчивый и беспорядочный график, работая дома и «развлекаясь» на работе. Главное – не расписание, а интенсивное использование времени. Ведь креативность нельзя включить или выключить по звонку.

Многие вещи мы пытаемся делать параллельно, одновременно (раньше считалось, что это под силу только гениям уровня Юлия Цезаря, теперь это удел самых обычных людей). Глобальная экономика с ее бешеной гонкой заставляет сотрудников работать, не покладая рук и не считаясь со временем. Вопрос: «А жить-то когда?» становится риторическим.

## Анализ себя и людей

*Пусть непрочны домашние стены,  
Пусть дорога уводит во тьму,  
Нет на свете печальней измены,  
Чем измена себе самому.*

**Н. Заболоцкий**

Обычно, ведя семинары, после раздела, посвященного ключевым понятиям, я сразу переходил к темам, связанным с бизнесом. Мне понадобилось много лет, чтобы прийти к простейшему выводу. Начинать надо не с дела, не с бизнеса, а с себя самого. Независимо от того, собственник вы или наемный работник (ведь, в конце концов, не только собственник нанимает себе сотрудников, но и сотрудники выбирают – к кому идти работать, а к кому – не стоит).

## Маркетинг себя

*Глупцы, героев строя,  
Бросаются вперед,  
Нормальные герои –  
Всегда наоборот.*

**В. Коростылев**

Анализ себя – штука непростая, поэтому лучше заниматься им в партнерстве с человеком, которому вы доверяете (ответственность за выводы и решения, однако, придется все равно нести самому, ее переложить не удастся). Не обязательно ваш партнер должен быть профессиональным консультантом, но желательно, чтобы он или она обладали хотя бы широким кругозором, не ограниченными рамками одной отрасли или профессии, региона или страны.

Сам я начинаю работу с клиентами по анализу себя вот с такого слайда (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Начнем с маркетинга себя**

Картинка, где мирная кошка видит в зеркале льва, напоминает о том, что в бизнесе нельзя терять наглость хода. И ваш бизнес-образ должен внушать как минимум почтение и уважение.

А дальше мы начинаем разбираться с конкретикой. Какая позиция человеку ближе – собственника или наемника? При этом я четко поясняю, что собственник – это не столько право на получение прибыли, сколько почетная обязанность возмещения убытков, что все бизнес-риски, хочешь не хочешь, ложатся на плечи собственника. Что Уолт Дисней, прежде чем стать миллиардером, банкротился 52 раза и был проклят всей родней, которой не мог вернуть долги. Много ли людей могут подняться после 52 нокдаунов и продолжить борьбу до победы?

Следующий вопрос – какой масштаб бизнеса вас привлекает? Воспользуемся старой американской классификацией. Бизнес с годовым оборотом до 20 млн долл. считается малым. Малый бизнес можно уподобить детишкам, играющим в песочнице. Пусть фантазируют, делают что хотят, лишь бы песком не бросались и глазки не повредили друг другу.

Должностные инструкции, регламенты и прочие документы не очень нужны малому бизнесу, хотя начинающие предприниматели и любят тратить на это время и деньги, изображая из себя «крутых». Так, маленькая девочка, подражая маме, кормит куклу грудью, шлепает ее, потом успокаивает.

Бизнес с оборотом от 20 до 200 млн долл. считается средним. Здесь без бюрократии уже не обойтись. Положения об отделах, инструкции, регламенты и процедуры – все это нужно. А вот креативные (и весьма безалаберные и неорганизованные) таланты уже не так нужны, как в малом бизнесе, поэтому их стараются размещать отдельно от прочей публики, дабы понапрасну не смущать ее. Порядок здесь начинает бить класс.

От 200 млн до миллиарда долларов – это уже крупный бизнес. Советы директоров, комитеты, подкомитеты, бесконечные совещания и отчеты – здесь все это разворачивается в полную силу. Один мой старый приятель, достигший известных высот в крупной западной компании, любит говорить, что для работы у них достаточно знать и понимать три слова – *planning* (планирование), *reporting* (отчетность) и *meeting* (совещание). «А как насчет *responsible for* (отвечает за)?» – интересуюсь я. «Формально есть, – отвечает приятель, – но люди опытные умеют от этого увиливать».

Бизнес с миллиардными оборотами американцы именуют *huge* (огромный, необъятный). Здесь бюрократия разворачивается уже в полную силу и становится непреодолимой и непобедимой. Главное в такой компании – найти того, кто занимается данным вопросом (это не так просто), получить множество визирующих и согласующих подписей.

Вопрос – какая картинка ближе лично вам? Это ведь ваша жизнь и ваш выбор. Я знаю немало людей, которые рвутся из малого бизнеса в крупный, но есть ведь и обратные примеры. Можно, конечно, играть и не в «свою игру», но зачем, жизнь-то одна?

Следующий вопрос – хотите ли вы работать в коммерческой или госструктуре? Понятно, что там совершенно разные требования к характеру, навыкам и манерам человека. Не буду комментировать этот вопрос подробно (чтобы не идти на поводу у собственных пристрастий), однако, задумаемся, почему нет (или очень мало) примеров успеха даже у серьезных бизнесменов, взявшихся играть роли мэров или губернаторов (на ум приходит почему-то только мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг)?

Еще одна развилка связана с тягой к творчеству. В малом бизнесе с этим обычно нет проблем – твори, сколько хочешь. В крупном и *huge* даже над топ-менеджерами довлеют Правила, Традиции, Ритуалы и из этой паутины не так-то просто вырваться. Зато в малом бизнесе гораздо сложнее разбогатеть.

Кто-то любит лидировать в проектах, принимая на себя встречный ветер, а кто-то лучше чувствует себя в «гонках за лидером». Категории «лучше – хуже» здесь не применимы, работает лишь принцип соответствия человека и того, чем он занимается или хочет заняться.

Уверенный в себе и своей адаптивности человек уходит во фрилансеры, ищет проекты, реализует их, потом отдыхает, затем вгрызается в новые проекты. Не всегда денежно, но всегда нескучно. Другому же милее стабильность, гарантированная зарплата и неперенные квартальные премии.

Чем отличается сегмент от ниши рынка? Тем, что ниша невелика и требует высоких или уникальных компетенций. Туда трудно войти, да и выбить оттуда не так-то просто. Обычно в нише помещается лишь несколько компаний, они мирно сосуществуют там десятилетиями. Я (в шутку) называю такие ниши «территориями вечной мерзлоты». Даже кризисные периоды слабо на них влияют, нет особого роста, но нет и падений. Нужны ли в нишах активные, иници-

циативные, авантюрные, яркие и беспокойные люди? Вряд ли. Тесно им там, и не особо они востребованы.

Совсем другое дело – большой рыночный сегмент, где все постоянно бурлит, кипит и изменяется. Здесь компетенция, репутация, опыт не спасают, надо уметь быстро бегать, сильно бить и ловко уворачиваться. Лояльность клиентов и сотрудников здесь, конечно, существенно отличается от нишевой, зато с динамикой никаких проблем – скучно не бывает.

И, наконец (хотя в реальной практике вопросов и развилок заметно больше) – неплохо бы определить, в каком виде бега вы лучше себя чувствуете. В спринте, на средних дистанциях или в марафоне? Если отвлечься от спортивных аналогий и метафор, где вам комфортнее – в стартапах, коротких проектах (полгода – год), средних (2–3 года) или крупных, продолжительных (5 и более лет)?

Кстати, после этапа самоопределения неплохо бы разобраться и с окружающими – на тех ли людей вы работаете, те ли работают на вас или вас окружают? Не занимаете ли вы чужое место, отказываясь от поисков своего?

Конечно, очковтирательство – любимая наша забава. В свое время один из первых моих руководителей, объясняя мне, что годовой план не может быть не выполнен в принципе (иначе весь отдел не получит премии), мягко намекал – «не торопись, подумай, 37 или 38 декабря – но план должен быть выполнен!». Все понятно, когда речь идет о премии отдела, но зачем же втирать очки самому себе?

Если говорить о партнерах, то союз спринтера и марафонца (в бизнесе или в жизни) – это гибельная комбинация. Я как-то потратил несколько дней, отговаривая двух своих клиентов от совместного проекта. Один был блестящим спринтером, второй – терпеливым марафонцем. В итоге мне все-таки удалось «развести» их (и даже получить впоследствии, что бывает нечасто, благодарность от обоих).

## СВиНКа

*Не стоит распекать меня за наглость!*

*Я лишь пытался выставить диагноз!*

*Л.Филатов*

Классификаций типов людей множество. Это любимое занятие психологов, консультантов и прочей образованной публики. Ограничусь несколькими примерами.

Канадский психолог Персиваль, занимающийся изучением разных типов тренеров, выделил ряд «положительных» моделей:

- поддерживающий;
- хладнокровный;
- психолог;
- турист;
- консультант;
- доктор;
- оратор;
- артист.

И ряд отрицательных:

- оскорбляющий;
- крикун;
- мститель;
- душитель;

- трясун;
- генерал;
- герой;
- профессор;
- бормотун;
- тюремщик;
- хвастун.

Не очень понятно, правда, что со всей этой массой моделей делать. Мне подобные подробные классификаторы кажутся занимательными, но не слишком полезными. Другую крайность продемонстрировал психолог и хореограф Александр Гириш: «Тренеры не сильно отличаются от других людей. Обобщенно говоря, для хорошего тренера важны три вещи: умение слушать, умение мыслить и умение действовать». Ярко, красиво, но что с такими «моделями» можно делать?

Профессор А. И. Пригожин тоже внес вклад в теорию, занимаясь классификацией предпринимателей:

- мниманы – те, для кого деньги самоценны,
- спортсмены бизнеса – те, кто ценят возможность побед в конкуренции;
- государственники – ориентированы на свой вклад в улучшение общества, в развитие страны или города, региона;
- созидатели – те, кто жаждет оставить после себя важный след на земле;
- гедонисты – сугубо земные, но активные и способные люди с идеалом максимизации удовольствий любых видов;
- охранители – те, кто как бы «нанизаны» на руководимое ими дело без всяких сильных увлечений и амбиций, но со страхом потерять его.

Есть «философские» варианты классификаций:

- люди цели;
- люди направления;
- люди действия.

Люди цели очень упрямы и тратят массу сил на достижение цели (еще хорошо, если она разумна), слабо смотрят вокруг, а достигнув цели – скиают (не достигнув – заболевают). Они «целенаркоманы», целезависимы, пленники своего целевого мышления, поэтому постоянно нуждаются в генерации все новых целей.

Люди направления (это скорее восточный подход, чем западный) более гибки и мобильны, но не так сконцентрированы, у них труднее измерять результаты, они чаще качественные, чем количественные. Люди направления ближе к марафонцам, целевики – к спринтерам.

Большинство людей относится к людям действия, имеют недельный горизонт планирования, и это не так уж плохо. Вывод: переделать тип человека крайне трудно, нужно адаптироваться.

Итальянский историк-экономист Карло Чиполла в «Пяти законах глупости» то ли в шутку, то ли всерьез разделил всех людей на 4 группы: простаки, умники, бандиты и глупцы. Если человек предпринимает действие, от которого несет потери и при этом приносит выгоду другому, он – простак. Если делает нечто, что приносит выгоду и ему, и другому, он умник. Если, получая выгоду, человек причиняет другим страдания, он – бандит. И наконец, глупец – это ни себе, ни людям.

Перепробовав множество всяких типизаций (в том числе своих собственных), я в итоге выбрал для практического применения незамысловатую модель из четырех элементов, которую позаимствовал, если память мне не изменяет, у известного бизнес-тренера Бориса Жалило.

Немного ее преобразовав, я обозвал ее «СВиНКа» по первым буквам ключевых типов – Статусники, Выгодники, Надежники, Комфортники (рис. 1.2). Система координат тоже простая: уверенный – неуверенный, открытый – закрытый.

Попробую кратко прокомментировать особенности клеток СВиНКи.

Статусники – это люди статуса, престижа. С ними можно говорить только о них самих. Доктор наук, профессор, лауреат, депутат, чемпион, заслуженный артист всех республик, выпускник Гарварда. Виллы, яхты, подлинники картин, огромные кабинеты... Перечисление их титулов, званий и наград требует визитки-раскладушки. Как правило, они не терпят прямой критики (особенно при свидетелях) и весьма мстительны.



Рис. 1.2. Типы людей (модель СВиНКа)

Может показаться странным, но статусники – весьма управляемые люди. Недолюбленные или обойденные вниманием в детстве, они всю жизнь самоутверждаются и нуждаются в регулярном «поглаживании», поэтому льстецы, подхалимы, не имеющие собственного мнения паразиты, чувствуют себя в их окружении вольготно и живут сытно.

Если статусник – человек умный и неординарный, то рано или поздно ему надоедает бочка меда, он стремится разбавить ее ложкой дегтя, тут-то и приглашают меня. Я говорю о том, что вижу, говорю так, как думаю, и меня терпят (иногда – долго, иногда не очень). При этом другим людям повторять то, что говорю я, категорически не рекомендуется.

Людям выгоды наплевать на статус. Расскажите им, куда надо опустить рубль, чтобы вскоре вытащить оттуда два, и не нужен им никакой статус. К критике они относятся весьма прагматично – можно ли из нее извлечь какую-то информацию, ведущую к выгоде?

Выгодники очень недоверчивы, они требуют аргументов, доказательств. Им не нужны «понты» и фотографии на обложках журналов. Деньги, активы для них самоценны. Явления, события, людей – все они умудряются оценивать путем вопроса «А сколько это стоит?» или «Сколько это может стоить?».

Выгодник, от которого ушла жена, искренне возмутился в разговоре со мной: «Чего ей не хватало? Вилла, наряды, поездки – все у нее было. Ну выпивал иногда, ну изменял, но денег-то я на нее никогда не жалел. Дура!»

Надежники – мастера по продаже самим себе разнообразных страхов. Здесь крайне важны страховки разного рода и минимизация рисков. Люди надежности, уверенности, гарантий даже откаты и взятки, если и берут, то стараются брать не лично, а через доверенных посредников.

Такие люди не окажутся, в отличие от людей престижа, среди первых покупателей нового продукта, они подождут, пока продукт опробуют другие и он войдет в моду. Они не лезут в авантюры. Деньги считать умеют, но желание избежать рисков и опасных поворотов намного сильнее желания подзаработать.

Люди комфорта, дружбы больше всего ценят атмосферу. С ними имеет смысл говорить об отношениях. Мы сидим за одним столом и могли бы договориться без формальностей. Мы столько лет успешно сотрудничаем, мы пуд соли вместе съели, неужели эта жалкая скидка подвигнет вас уйти к конкурентам?

Знакомая дама часто жаловалась, что мало зарабатывает, трудно тянуть одной себя и сына. Узнав, что у одного бизнесмена освободилась вакансия заместителя финансового директора, я порекомендовал ему эту даму и позвонил ей: «Беги быстрее, понравишься – попадешь на хорошую работу с приличным доходом, минуя всякие отборы и кадровые службы».

Что я услышал в ответ? «Ой, я же тут 15 лет отработала, у нас такой хороший коллектив. Мы с девочками...». Дальше я слушать не стал. Оказывается, ритуальные стоны типичной комфортницы я принял за реальные. Напрасно.

Конечно, «чистые» типы в природе встречаются не чаще, чем гармонично развитые люди, но многолетняя практика позволяет сделать кое-какие выводы.

В бизнесе чаще всего встречаются Св (статусники с элементами выгоды) или Вс (выгодники с элементами статуса). Вне бизнеса явно преобладают Нк (надежники с элементами комфорта) или Кн (комфортники с элементами надежности).

Понятно, что предлагая свои продукты и услуги разным типам людей, мы должны учитывать их особенности и *заворачивать свои продукты и услуги в разные «фантики»*. То, что годится для Кн, совершенно непригодно для Св и наоборот.

Впрочем, в кризисные времена и в периоды острой неопределенности разные типы скадываются (на время!) к «Н». Статусники, комфортники, даже выгодники, больше начинают думать о надежности. Не до жиру, сохранить бы то, что есть. Вот здесь надо продавать уверенность, гарантии. Гарантии, что тебя не сократят, гарантии того, что ты уцелеешь.

## Фреймы

*А служило, Б служило, И играло на трубе,  
И играло на трубе,  
Говорят, что так себе,  
Но его любили очень и ценили А и Б.*

*А. Галич*

СВиНКа – вещь практически полезная, но недостаточная. Тем более, что тип человека меняется крайне редко (под гнетом тяжелой болезни или иных неординарных событий), а человек все-таки существо динамичное, и для того, чтобы управлять отношениями (или не допустить, чтобы управляли тобой) знания типа мало.

После длительных поисков дополнительной модели я остановился на организационных фреймах (любопытных отсылаю к книге Ли Болмэна и Терренс Дил «Рефрейминг организации»). Краткая характеристика этих фреймов дана в табл. 1.1.

*Таблица 1.1. Организационные фреймы*

	Структурный	Человеческий	Политический	Символический
Метафора	Фабрика, машина, робот	Семья	Джунгли	Карнавал, храм, театр
Ключевые понятия	Правила, цели, стратегии, технологии	Взаимоотношения	Власть, конфликт, конкуренция	Метафора, ритуал, истории, герои

Именно эта модель позволила мне найти ответы на целый ряд вопросов, занимавших меня не один год:

● Почему высшие руководители редко прислушиваются к супер-компетентным специалистам, даже в случаях, когда аргументация убийственно логична и неопровержима?

● Почему недалекого лентяя надо все время перемещать в организации с места на место, минимизируя ущерб?

● Почему на освободившиеся топовые вакансии подбирают самых гибких, а не самых одаренных?

Все предельно просто. Узкие функциональные специалисты абсолютизируют роль логики, расчетов, здравого смысла. Существовая в структурном, логическом фрейме, они не очень понимают начальство, которое «проживает» во всех остальных фреймах. В человеческом фрейме крайне важно сохранить отношения. В человеческом нельзя выгнать тунеядца, поскольку это сын старого друга или важного сановника.

В политическом будем делать все, чтобы навредить тем, кого считаем врагами. Как в старом анекдоте: «Бог сказал – проси чего хочешь, но соседу сделаю вдвое больше». Ответ последовал незамедлительно – «выколи мне глаз». В символическом фрейме майор всегда умнее капитана, а генералы предпочитают разговаривать только с генералами.

Знаменитый шахматный матч Карпов – Корчной был в свое время переведен из структурного и человеческого фреймов (кто сильнее, кто лучше играет в шахматы?) в символический и политический фреймы – и тут уж не до фигур и не до пешек, на кону – преимущества социалистического строя.

Можно сказать, что СВиНКа дает понимание устойчивых долгосрочных особенностей человека, а фреймы – оперативных (его поведения в конкретной ситуации).

Поэтому, когда начинающий продавец докладывает, что ему чудом удалось прорваться на прием к генеральному директору промышленного гиганта и даже вручить ему буклет нашей компании, я начинаю сокрушаться: «Зачем ты это сделал? Представляешь, о чем думал “маршал” все пять минут, которые ты ему надоедал? Как наказать полковника в приемной, который прозевал бросок чужого лейтенанта?»

Впрочем, нет правил без исключений. Если молодой продавец обладает навыками разведчика и актерскими способностями и знает, что у «маршала» сын его возраста, прорвавшись, он может сыграть эту роль «помоги, батя!» и попробовать перевести военачальника из символического фрейма в человеческий.

Опытные специалисты, разговаривая с большими начальниками и желая чего-то конкретного от них добиться, тоже оставляют за кадрами профессиональные аргументы и употребляют бытовые термины «неизбежный взрыв», «авария с жертвами» и т. п.

Поверив такому специалисту, руководитель на время снимает корону с головы и перемещается из символического фрейма в человеческий (тем более, что даже самому крутому статуснику судебные процессы как способ PR не очень нужны).

Нередко меня спрашивают: «Вы что же, предлагаете учиться манипулировать людьми?». Обычно я отвечаю словами великого американского психиатра Милтона Эриксона: «Фактически жизнь представляет собой одну большую манипуляцию – она состоит из нее цели-

ком. Чтобы записать свои мысли, вы манипулируете карандашом. Любое общение предполагает ответную реакцию и поэтому является манипуляцией». Другое дело, что манипулируем мы часто неосознанно, подсознательно, а я призываю манипулировать (и противодействовать чужим манипуляциям) более осознанно, осмысленно.

Подробный разговор о фреймах выходит далеко за рамки этой книги, поэтому здесь, пожалуй, остановлюсь. Несколько итоговых замечаний:

1. Для успеха в бизнесе (да и в жизни тоже) необходимо освоить все четыре фрейма. Ясно, что наиболее комфортными для вас будут один или два, но и в остальных надо чувствовать себя уверенно – хотя бы для того, чтобы встречать партнеров и клиентов на их территории, а потом уже перетягивать на свою.

2. Для каждого сочетания типа человека и фрейма нужны свои «фантики», упаковки продуктов и услуг. Если говорить о бизнесе, то чаще всего встречаемые там типы Св и Вс, а фреймы – политический (борьба, соревнование) и символический (театр).

3. Когда желательно применять те или иные фреймы, показано в табл. 1.2.

*Таблица 1.2. Применимость организационных фреймов*

Вопрос	Если да	Если нет
Важны ли для успеха индивидуальная отдача и заинтересованность?	Человеческий Символический	Структурный Политический
Важно ли техническое качество решения?	Структурный	Человеческий Политический Символический
Высок ли уровень неоднозначности и неопределенности?	Политический Символический	Структурный Человеческий
Важны ли конфликт и дефицитные ресурсы?	Политический Символический	Структурный Человеческий
Работаете ли вы по принципу «снизу вверх»?	Политический	Структурный Символический Человеческий

## Бизнес

*Мы сваливать не вправе  
Вину свою на жизнь.  
Кто едет, тот и правит,  
Поехал, так держись!*

**Н.Рубцов**

Понятие о бизнесе у предпринимателя меняется по несколько раз в жизни. Сначала это средство лечения семьи от голодухи, затем – трудоустройство родственников, знакомых, одноклассников, однополчан и соседей. Не только сам выжил, но и других подкормил. Далее бизнес – способ доказать, что ты не хуже других, а лучше. И, наконец – средство выхода на новый уровень отдыха, возможностей, желаний...

Рынок – царство самозванцев. Это при Советской власти все было понятно и расписано. Инженер, старший инженер, ведущий, руководитель группы... И пропускать ступеньки на этой лестнице удавалось немногим. Нынче все по-другому. Ты что-то заявляешь («я – президент компании!»), а рынок принимает или не принимает тебя и твои заявления.

Тем, кого рынок принял «наевшимися» и успешными, хочется получить власть, ворваться в политику, заняться идеологией или создать свою религию. Потребность одаривать сирых и больных приходит не сразу. Как говорил один мой американский приятель: «Благодарительность – удел тех, кто уже заработал свои 200 миллионов долларов».

Бизнес – это:

- игра (нужны талант, везение, удача, нюх, интуиция, 89 минут простоял на поле, на 90-ой забил победный гол);
- технология (гипотезы, прогнозы, планы, бюджеты, сметы и калькуляции – скучновато, но деваться некуда);
- психология (возбуждение интереса у клиентов, сотрудников, партнеров, подавление, мотивация, стимулирование – игры, в которые играют люди);
- многомерная картинка, к тому же еще и пляшущая во времени.

Бизнес может зависеть от чего угодно:

- от погоды (вы продаете деревянные лопаты, а зима выдалась бесснежной);
- от власти (кому-то понравилось место, где стоит ваш ларек, и вас незамедлительно просят освободить площадку);
- от криминала (которому показалось, что вы недостаточно почтительны к нему);
- от конкурентов (которые натравили на вас сразу несколько проверяющих организаций);
- от самих «проверяльчиков» (люди они нередко малообразованные и завистливые, но кушать-то всем хочется);
- от собственных сотрудников (размышляющих, не удрать ли к конкуренту или не стать ли самому вашим конкурентом, «прихватив» крупного клиента или ключевого поставщика).

Есть и особенности «страны проживания». Шведский консультант Кристер Ферлинг, немало поработавший с российскими предприятиями, как-то сказал: «Посмотрите на структуру бизнеса в Западной Европе. Там множество прибыльных компаний, не занимающихся производством. Работа на субподряде. В России же все хотят сами создавать свою продукцию, строить свою маленькую империю. Успешный псковский производитель колбас не в Питер пошел, а решил производить велосипеды в Пскове. Страна десятиборцев».

А еще меня умиляют разговоры о социальной ответственности бизнеса. Мне всегда казалось, что бизнес, если он не очень маленький, невозможен без фантазий (или обмана – кому как больше нравится). И чаще всего он связан с наглым, безостановочным (а нередко – хищным и подлым) зарабатыванием прибыли. Об этике бизнеса любят рассуждать миллиардеры и преподаватели-теоретики, далекие от бизнеса. Первые уже могут позволить себе быть этичными, вторые – не очень понимают, о чем идет речь.

С другой стороны, именно бизнес (наряду с продукцией гигантов науки и искусства) – одна из важнейших движущих сил в развитии человечества, и поэтому лучше воспринимать его как зло неизбежное, из которого можно и нужно извлекать пользу. Никто не обижается на двигатель автомобиля за выхлопы – ехать-то надо. Так и бизнес – можно его сколько угодно ругать, законодательно ограничивать, технологически улучшать, но если вам нужно куда-то ехать или лететь, двигатель пригодится.

Государство как социальный институт обязано отнимать у бизнеса часть его прибыли, дабы помогать инвалидам и больным, старым и совсем юным, при этом, однако, не пытаясь немедленно зарезать курицу, несущую хоть какие-то яйца. К сожалению, наша страна всегда ищет оригинальные пути («эх, российская дорога, семь загибов за версту»).

Государство само норовит заняться бизнесом (и делает это, как, впрочем, и иные государства, весьма неэффективно), при этом призывая бизнес к социальной ответственности. Такая смена ролей хороша на эстраде, но не в экономике. Когда каждый норовит заняться не своим или не совсем своим делом – результаты не заставляют себя ждать.

Еще одна серьезная тенденция – растут разрывы между бизнесами разного масштаба. Хотя я уверен, что никакая глобализация не уничтожит малый и средний бизнес.

Во-первых, он нужен самим большим компаниям – в качестве клиентов, поставщиков, разведчиков рынка, наконец. Малый бизнес более мобилен, он берет на себя риски «первопроходства». Во-вторых, существует и постоянно возникает множество небольших локальных рыночных ниш, куда громадным транснациональным компаниям просто не влезть (размеры не позволяют, да и «призы» там не те, за которые гигантам стоит бороться). И потому глобальные компании сами регулярно порождают «дочек» и «внучек», пытаясь избавиться от «проклятия больших размеров».

Естественно, уцелеет и сам крупный и очень крупный (помните – *huge*?) бизнес. Да, крупные компании в большинстве своем неповоротливы, медлительны и бюрократичны, но кто из малых компаний – динамичных, агрессивных, резвых, не мечтает стать крупной (хотя с каждым годом «выбиться в люди» все сложнее)? Так ребенок мечтает скорее повзрослеть, не очень задумываясь о том, что за зрелостью неотвратимо быстро наступает старость со всеми ее болезнями и печалью.

Чудо-тройка управляет вашим бизнесом – прошлое, настоящее и будущее. Кто коренник в этой упряжке, может ли она двигаться слаженно, согласованно? Отличные кони, жаль – тянут в разные стороны. Прошлое норовит пустить нас по кругу – большой путь и нулевое перемещение в итоге. Настоящее – это самотек, сплав бревен по течению. Будущее? Конек-горбунок или хромя старая кляча? Это самый загадочный конь. Кто правит этой тройкой – вы или кто-то еще?

Мы часто принимаем внешнюю атрибутику, пресловутые «фантики» (большие магазины, шикарные офисы, иномарки, заграничный отдых) за признак бизнес-успеха – а бизнес между тем дышит на ладан (примерам несть числа).

Бизнес – это почти всегда нарушение правил, писанных и/или неписанных, либо нахождение дырок в правилах (потом эту дырку, конечно, закроют очередным законом или телами конкурентов, но это будет потом). Серьезные бизнесмены любят еще и писать правила, они нанимают депутатов, министров и губернаторов, сами становятся ими.

При резком росте объемов бизнеса и выходе на другой уровень, где бизнес значительно жестче, меняются и границы представлений, и критерии «хорошо – плохо», «нравственно – безнравственно». Формула, мне кажется, проста: *честность, порядочность + богатство = Const* (для каждого человека – своя). А дальше – читайте Карла Маркса.

Потому не затихают конфликты на личностном уровне – в частности, желание много зарабатывать у каждого отдельного человека конкурирует с желанием иметь больше свободного времени. В жизненном пространстве «деньги – время – кайф» (рис. 1.3) у многих, работающих в бизнесе, начинает превалировать первая ось – в алчном варианте. Деньги ради денег, прибыль ради прибыли. Не смолкающая музыка денег.

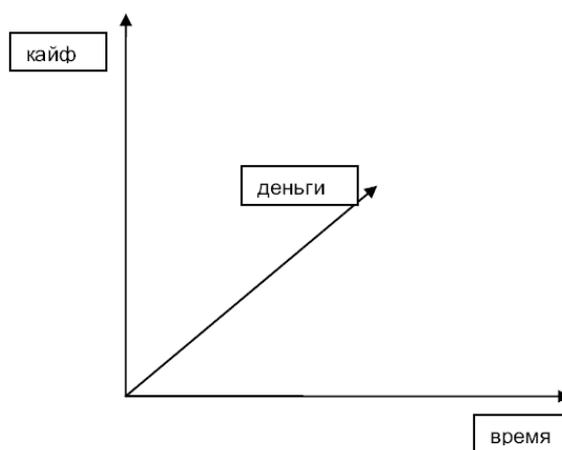


Рис. 1.3. Оси «жизненного пространства»

Справедливости ради заметим, что с осью «кайфа» воюют не только деньги, но и время (единственный невозполнимый ресурс). Еще А. В. Суворов, великий наш полководец, говорил: «Деньги дороги, люди дороги, но время дороже».

Уже несколько лет я приобретаю книги в интернет-магазинах, скачиваю их на свой компьютер. Одна «мелочь» мучает – экономя время и силы, я крайне редко теперь вдыхаю запах книжных магазинов и толкаюсь среди книжников, обмениваясь с ними пусть не словами, но хоть взглядами.

Растет не информированность, а количество доступных данных, при этом (в отсутствие фильтров) падает их качество, падает (в отсутствие регулярного тренинга мозгов) понимание и даже способность к пониманию.

Небольшое количество сильных связей подменяется большим количеством слабых связей, «электронных дружб» (в социальных сетях) – создаются они «на раз» и также лопаются. Доступность создает иллюзию мощи, а на деле снижает надежность и устойчивость.

Снимается флер романтичности с дружеских и личных отношений. Раньше можно было неделями ждать письма, сетуя на неповоротливость почты и мальчишек, ворующих письма из почтовых ящиков. Сегодня, если ты не получил электронного письма, значит, скорее всего, тебе его не послали.

Все меньше становится намеков – некогда, времени нет. Многое из того, о чем раньше стеснялись или стыдились говорить прямо и вслух, сегодня бестрепетно произносится прямым текстом. А средства массовой информации только усиливают эту тенденцию – куда они только не залезают в поисках сенсаций и «жареных» фактов.

Итак, бизнес становится все более наглым и беспардонным (что не может не отражаться на обществе в целом). Может ли бизнес диктовать свою волю рынку? Может, если он монополист, гипнотизер, или благотворительный Дед Мороз (даренному коню в зубы не смотрят).

Можете стать монополистом – не брезгуйте. Не можете – тогда не наглейте, внимательно слушайте клиентов, сотрудников, партнеров, изучайте конкурентов, отслеживайте новые перспективные технологии. И самое главное – не останавливайтесь!

Нижегородский поэт Борис Пильник много лет назад (сам, конечно, того не подозревая) написал стихи, которые сегодня могли бы стать бизнес-гимном:

Суровый закон движения – успехи и неудачи,  
Суровый закон движения – вперед и только вперед,  
Падают – помоги им, но это вовсе не значит,

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.