

ИГОРЬ РЫБАКОВ

Деловая
книга
года

ЖАЖДА

#КАТЯМОЯКАТЯ

Кто сделал меня
по-настоящему
успешным

#ТЕХНОНИКОЛЬ

Как создать
компанию
на миллиард

#ИГОРЬРЫБАКОВ

Что на самом
деле движет
бизнесом

Игорь Рыбаков

Жажда

УК "Строить и Жить"

2018

Рыбаков И.

Жажда / И. Рыбаков — УК "Строить и Жить", 2018

ISBN 978-5-9909347-8-8

Построив с партнером одну из самых успешных российских компаний, мирового лидера в своей отрасли, Игорь Рыбаков создает условия для того, чтобы как можно большему числу сограждан была доступна самореализация в бизнесе, в образовании, в социальной сфере. Книга написана от первого лица, но в ней нет рецептов и поучений, а есть воспоминания и размышления искреннего человека, рассматривающего вместе с читателем пройденный путь и продолжающего движение вперед. Эта книга о дерзости и мечтах, о риске и самоутверждении. О жажде непрерывного движения вперед. Книга предназначена для всех, кого интересует развитие предпринимательства в России, для инициативной и образованной молодежи.

ISBN 978-5-9909347-8-8

© Рыбаков И., 2018

© УК "Строить и Жить", 2018

Содержание

От автора	5
Часть 1. Жажда действия	7
Глава 1. Возможности	7
1. Экономическое чудо корпоративного масштаба	8
2. Практическая комбинаторика эмоциональных партнерств	9
3. Проверь напряжение в своей сети	11
4. Почувствуй. Вообрази. Сделай. Поделись	12
5. Почему Завьялов нам поверил	14
6. Непредсказуемый диалог с миром	16
7. Ценностный резонанс: одержимость развитием	18
8. Решающее преимущество для атаки на лидеров	20
9. Ускоренное воспроизводство возможностей	22
Глава 2. Поток	24
1. Искать новое в другом	24
2. Физтех и ценностное ядро	27
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Игорь Рыбаков

Жажда

От автора

Всю свою сознательную жизнь я меняюсь. В 1997 году я не такой, каким был в 1991-м, а в 2017-м не такой, каким был в 2005-м, и даже в 2014-м, когда только начал размышлять над этой книгой. Постоянна во мне лишь жажда изменений, жажда нового – потребность и готовность меняться, все время получать новые знания и навыки. Я хочу говорить сегодня о том, что меня интересует, в чем я вижу мощное присутствие новизны. И с этой точки зрения размышляю о своем жизненном опыте и 25 годах предпринимательской деятельности.

Глубоко убежден в том, что важны не внешние обстоятельства, а важно то, как я в них действую, как добиваюсь главного – достичь и сохранить то состояние ума, души и духа, которые мне необходимы. Меняются обстоятельства – меняется мой способ действовать, меняется актуально востребованный набор информации и представлений. Остается неизменным внутреннее состояние свободного осознанного творчества, состояние счастья.

Постоянные изменения – это то, чем я занимался в компании «ТехноНИКОЛЬ», и в книге вы найдете истории и уроки наших прорывов. На изменениях я сфокусирован и сегодня. Венчурные инвестиции и филантропия, публичные выступления и эта книга – это мой вклад в трансформацию предпринимательской и социальной среды в России и в мире.

Мир меняется невероятно быстро. Побеждает тот, кто быстрее адаптируется к произошедшим изменениям. Все, что предыдущее поколение могло сделать, но, имея все возможности, не сделало – делают молодые люди. Ярчайший пример – создатель Ethereum 23-летний Виталик Бутерин. Очень похоже на наше с партнером состояние в начале 90-х, когда мы были так же решительны и безудержны. Наверное, поэтому меня так привлекают эти яркие ребята. И я вкладываю силы, время и ресурсы в развитие глобального предпринимательства.

Какую из быстро меняющихся отраслей ни возьми, везде похожая картина: компании-лидеры предыдущей эпохи безнадежно отстают. Фундаментальная причина одна – они слишком бережно относились к собственному успеху. Они тратили время, ресурсы и творческие силы на развитие прежнего опыта – вместо того, чтобы приобретать новый. Защита существующего, обслуживание интересов существующего, и даже развитие существующего – это слабость, которую атакуют быстрые создатели нового.

Но как справляться с этими переменами, как меняться, не теряя себя? Надо фокусироваться на своем внутреннем состоянии. Опыт, знания, привычки, привязанности, модели поведения – это всего лишь инструменты. Сами по себе они не имеют ценности. Все это лишь предметы сознания, которые помогают нам справляться с обстоятельствами, управлять ими. Цепляясь за привычное, я теряю связь с миром и ставлю под удар мое внутренне состояние. Напротив, будучи адаптивным, я легко справлюсь с меняющимися обстоятельствами, не теряя главное.

Это похоже на игру. Управлять предметами сознания, перестраивать себя так, чтобы наилучшим способом использовать динамику обстоятельств – это вызов. Игра дает возможность абстрагироваться от наносных, не затрагивающих мою внутреннюю сущность деталей. Такая игра утоляет мою жажду перемен. Это невероятно увлекательно – играючи трансформировать калейдоскоп обстоятельств в собственное ощущение осознанной творческой свободы. В каком-то смысле моя книга именно об этой свободе, свободе созидания себя, компании, общества.

Игорь Рыбаков

Часть 1. Жажда действия

Глава 1. Возможности



1. Экономическое чудо корпоративного масштаба

В 2016 году наша компания «ТехноНИКОЛЬ» была оценена в 1,8 млрд. долларов. А начинали мы в далеком 1992 году с моим однокурсником, другом и деловым партнером Сергеем Колесниковым со стартовым капиталом в 200 000 долларов, которые по тем временам казались совершенно огромными деньгами. Можно сказать, компания выросла практически на три порядка (в 9000 раз). Столь длительный период быстрого непрерывного роста промышленной компании имеет не так много примеров в мировой практике. А для экономики России история создания с нуля одного из глобальных лидеров отрасли строительных материалов выглядит тем более необычно. Этот успех требует объяснения.

Начинали мы, как и многие тогда, безо всякого плана. Первые несколько лет компания, фактически, развивалась спонтанно – мы в основном реагировали на конъюнктуру, занимались решением массы тактических, приземленных задач: захватом рынков, выбором технологий, строительством заводов, поиском подходящего сырья. Однако сегодня, оборачиваясь назад, я вижу: было нечто, позволившее нам удержать вектор развития, не застрять в повседневных делах. Конечно, это взгляд человека взрослого и опытного, но, вслушиваясь заново в те давние бесконечные разговоры двух студентов в общежитии Физтеха, я понимаю: самые важные принципы были заложены в ядро компании уже тогда, когда мы обсуждали свою будущую жизнь и то, чего мы от нее хотим.

Напомню: это было самое начало девяностых. Мир вокруг менялся, и мы искали в нем свое место. Думаю, именно те, тысячу раз проговоренные мечты, идеи, проблемы и желания легли в основу дальнейшего успеха компании. Успеха невероятного. Или закономерного.

С тех пор мы много всего сделали в бизнесе. Но мало что сравнится с тем ощущением энергии желания, жажды невозможного, которое возникло у нас в самом начале и до сих пор фантастическим образом остается основой, ядром, главной внутренней ценностью корпорации. А ведь мы не предполагали тогда ни общего дела, ни общей судьбы. И того, каким будет характер компании, выкованный в реально сложных условиях, тоже не предвидели.

За годы развития у нас сложился собственный набор подходов и техник, отличающий компанию не только от конкурентов, но и вообще от большинства российских бизнес-структур, с которыми доводилось близко познакомиться. Мы, например, всегда ставили перед собой и перед компанией крайне амбициозные цели. Если вы не задираете планку под небеса, то и энергии на прыжок или радикальный рывок не вырабатывается. Только мотивируя людей на сверхусилие, вы даете командам стимул к развитию, а что из этого вырастет – супер-руководитель, внедренная новая технология, действующий завод или группа заводов – время покажет.

Мы всегда предельно внимательно смотрели на то, как работают конкуренты и вообще бизнес, стремились отбирать из общемировой практики подходящие технологические и управленческие решения и правильно их комбинировать. В конкуренции побеждает не тот, кто изобретает велосипед, и не тот, кто совершает прорывное открытие, а тот, кто выстраивает оптимальное для своих задач сочетание проверенных решений – он выигрывает не в новизне, но во времени. Наиболее устойчивый результат дают не отдельные большие победы, а способность постоянно действовать чуть быстрее и чуть эффективнее остальных. И еще – «логика захватчика»: если вам удалось стать на каком-то направлении лидером, стремитесь к тому, чтобы максимально съедать те волны спроса, которые вы же и порождаете. Не оставляйте конкурентам возможности вклинуться и выйти на растущий рынок.

Наконец, мы всегда проявляли бесстрашие. Готовность пробовать, ошибаться, быстро делать выводы из своих ошибок и гибко реагировать, набирая новый опыт. В сложных, быстро меняющихся условиях, при большой доле неопределенности такая тактика куда продуктивнее, чем стремление во что бы то ни стало действовать в соответствии с «правильным» планом,

который часто не стоит потраченных на него усилий. Везло ли нам? Да, иногда. В бизнесе не всегда удается попасть в «окно возможностей» с первого раза, и важно продолжать попытки. А везение как раз и заключается в том, чтобы в ходе этих попыток не нанести своему делу «травм, несовместимых с жизнью» и вовремя получить опыт победы – ощутить ее вкус и поймать предощущение. У команд, которым это удалось, больше шансов повторить успех, чем у новичков – добиться успеха, потому что накопление победного опыта и практик формирует инстинкт победителя.

Впрочем, я не стремлюсь погрузить вас в изучение очевидных «секретов» того, как добиться успеха в бизнесе. Скорее, мы отправляемся в некую экспедицию в прошлое, чтобы понять, как же на самом деле устроен внутренний механизм достижений и что за ним стоит.

Все перечисленные выше черты и факторы будут работать и формировать устойчивую линейную траекторию роста в любом бизнесе. Но в случае с «ТехноНИКОЛЬ» эта логика не проходит, потому что есть никак не укладывающийся в нее факт: частная российская промышленная компания с момента образования до сегодняшнего дня выросла в 9000 раз – и это не опечатка, а действительность. Я и сам иногда ловлю себя на мысли, что мы имеем дело ни много ни мало – с чудом. Корпоративным чудом, аналогами которому я вижу разве что «экономические чудеса» странового масштаба – вроде взрывного роста Южной Кореи или Тайваня. Собственно, мне часто приходило в голову, что наша компания – это и есть страна. Каким образом она сложилась? Как включился механизм нелинейного роста, какие факторы на него повлияли? Этот анализ нужен не ради славы и фиксации достижений, а ради поиска ответа на вопрос: как компания, которая по всем условиям должна была вырасти максимум раз в сто, выросла на два порядка больше? Ведь за этим вопросом следует еще один, самый важный: можно ли повторить наш опыт и сделать его тиражируемым? На новых рынках, в новых условиях – могут ли российские компании так взлетать?

В истории нашей компании, анализируя достижения и цену этих достижений, я ищу опорные точки для тех, кто идет следом.

Мне, как и вам, хочется увидеть при жизни «экономическое чудо России». И, возвращаясь мысленно в прошлое нашей компании, вспоминая достижения и цену этих достижений, прорывы и то, что за ними стояло, я ищу опорные точки для тех, кто идет следом.

2. Практическая комбинаторика эмоциональных партнерств

Повторить успех... Компании, которым это удалось, можно пересчитать по пальцам. И это великие компании. Самый известный пример – Apple, которая дважды произвела революцию на рынке, нащупав ниши потенциального спроса: персональный компьютер и смартфон.

Наша компания – на своем уровне и в своем сегменте – совершила три корпоративных прорыва: уже став лидером на рынке битумно-полимерной кровли и гидроизоляции, мы прорвались сначала на рынок теплоизоляции из экструдированного пенополистирола, а затем на рынок каменной ваты¹. Именно это сделало «ТехноНИКОЛЬ» тем, чем она сегодня является.

¹ Основу продуктовой линейки «ТехноНИКОЛЬ» составляют битумно-полимерные мембраны, используемые для кровли и гидроизоляции. Это стеклоткань либо полиэфирное полотно, пропитанное битумом с полимерными добавками и покрытое сланцевой посыпкой для защиты от внешних воздействий. Второй продукт – теплоизоляционные материалы из каменной ваты. Базальт с добавками расплавляется, после чего расплав, проходя сквозь специальные центрифуги, образует плотный волокнистый материал с низкой теплопроводностью. Третий продукт – теплоизоляция из экструдированного пенополистирола. Расплавленная смесь полистирола и минеральных добавок выдавливается через экструдер, формируя мелкопористый, но довольно прочный материал. В зависимости от плотности его прочность может сильно варьироваться. Например, XPS-плиты используются при строительстве дорог на Крайнем Севере. Кроме того, корпорация выпускает ПВХ-мембраны (кровля и гидроизоляция), PIR-панели (теплоизоляция), гибкую черепицу «Шинглас», металлическую черепицу, гидроизолирующие

Несколько лет тому назад я вышел из оперативного управления бизнесом и получил возможность посмотреть на мир шире, увидеть связи, которые неочевидны для того, кто проводит все рабочее время в периметре компании, в круге ее интересов. Я увидел вокруг себя не рынок, а общество. И задался вопросом: что может сказать успех нашей компании об этом обществе, о его состоянии и потенциале? Как мы взаимодействовали с ним? Как повлияли на него? И что можем для него сделать?

Вы спросите, зачем мне это? Действительно: у меня прекрасная семья, любящая супруга и четверо детей. Я доволен своим благосостоянием и социальным положением. Стало быть, я счастлив. Но что толку сидеть в капсуле личного счастья? Достаточно ли этого? Мне – нет. Быть полезным своей стране, людям – вот мой способ быть по-настоящему счастливым и благодарным. Да, у меня пока нет опыта общественной деятельности, я трезво смотрю на жизнь и понимаю, что достичь своих целей мне будет непросто. Но одна из главных вещей, которым я научился за четверть века в бизнесе, – любовь к трудностям и четкое понимание того, что настоящий, серьезный успех возможен только там, где сталкиваются огромное желание и непреодолимые препятствия.

Огромное желание побеждает тогда, когда удастся сохранить эмоциональный накал – свой и команды. То, что люди чувствуют, важнее для достижения успеха, чем то, что они думают и говорят. Для первых больших побед нужен не столько коллектив профессионалов, сколько эмоционально спаянная команда (не противопоставляю одно другому – расставляю приоритеты). А если взглянуть шире, то любой более или менее сложный бизнес невозможен без развитой системы внутренних и внешних партнерств. Чем больше у вас возможностей по привлечению и отбору партнеров, тем с большей вероятностью вы добьетесь успеха. Каждый найденный правильный партнер – это новая степень свободы.

И в каждом случае речь идет о людях. Я всегда занимался бизнесом именно как работой с людьми. Наверно, поэтому меня в результате так увлекла филантропия – занимаясь ею, я делаю фактически то же самое, что делал в компании, но в несколько иной плоскости. Бизнес и общество, казалось бы, очень разные сферы, но подход к ним у меня общий – предпринимательский. И я прекрасно вижу, как отработанные в деловой среде методы и принципы применяются в том, что называется осознанной филантропией и социально-преобразующими инвестициями.

Представьте себе Россию в пять раз более богатую, чем сегодня. Насколько изменятся задачи, которые будут решать инженеры российских компаний, насколько интереснее будут эти задачи, как изменится самоощущение инженеров! Между тем, определенного масштаба и определенного типа компании просто не могут расти в недостаточно богатой стране – им не хватит ее рынка. Россия же сегодня находится в «ловушке среднего дохода». Все основные преимущества низкого старта (недорогая рабочая сила, дешевое сырье, незанятые рынки и другое) уже использованы, а преимуществ развитой экономики (высокий потребительский спрос, выгодное место в международном разделении труда) еще нет. Быстро расти не на чем, но надо – без опережающего роста из «ловушки» не выбраться.

Как предприниматель, я вижу разительное несоответствие – у нас в России есть все: кадры, технологии, развитые базовые отрасли, но мы используем имеющееся абсолютно неэффективно. Мы не горим идеей роста и с трудом вступаем в новые партнерства, слабо играем в динамический конструктор, неохотно и медленно комбинируем. В результате нам никак не удастся запустить мультипликатор возможностей. А ведь каждая реализованная возможность сегодня – это целое поле возможностей завтра.

3. Проверь напряжение в своей сети

В тексте нашего корпоративного гимна есть такая фраза: «Мы взяли успех под контроль!» Звучит залихватски, для корпоративного гимна как раз то, что надо. Но можно ли на самом деле контролировать успех?

Личный успех, особенно масштабный, – это всегда нечто большее, чем просто талант, трудолюбие, настойчивость и прочие качества. Это еще и сочетание факторов, находящихся вне контроля со стороны человека. Свой личный успех я оцениваю довольно критически – как сочетание обстоятельств и характера. В физике доказательством является повторяющийся результат эксперимента, но отрезок состоявшейся человеческой жизни заново не проживешь. Поэтому я всегда оставляю за собой право не воспринимать собственные действия слишком серьезно, чтобы быть готовым обсудить другие мнения и идеи, поменять направление движения, сохранить способность понимать и чувствовать других. И время от времени напоминаю себе фразу из фильма «Тот самый Мюнхгаузен»: «Я не боялся казаться смешным. Это не каждый может себе позволить».

А вот идея обоснованности успеха общего – команд и коллективов, единомышленников и соратников, сообществ и общества в целом – мне близка. Продвижение одного человека сродни подбрасыванию монетки: итог определяется случаем, и никто не знает, какое из подбрасываний в конечном счете сыграет ключевую роль. Продвижение же команд и сообществ предсказуемо в большей степени – включаются факторы статистики и умножения усилий. Один человек не может покрывать весь спектр интеллектуальных, профессиональных и эмоциональных компетенций – коллектив на это способен. Человек может остановиться – коллектив движется всегда.

Я вижу команду как мотивированное сплетение «отдельностей». Сплетение отличий, умений, характеров.

Что такое команда? Для меня это «мотивированное плетение отдельностей». Человек уникален, и коллектив не может подменить собой индивидуальность с присущими ей сильными сторонами. Именно человек несет в себе импульс действия, жажды самоутверждения. Он мотивирован, иногда сверхмотивирован. Но, чтобы добиться цели, ему нужны другие. И он вступает в сотрудничество. И появляется общность цели. Поэтому команда – не жесткая структура, а именно плетение – личных мотивов, особенностей, навыков. Судеб, наконец.

Можно ли вообще выделить достижения человека из среды, в которой он живет и действует? За ним стоят поддержка и советы близких, возможности и связи друзей, знания и навыки подчиненных, опыт и указания руководителей. Зачастую мимолетное знакомство, вспышка взаимной симпатии, один разговор или даже фраза могут подсказать правильный путь.

За два десятка лет управления быстро растущей компанией мне не раз доводилось сталкиваться с вещами труднообъяснимыми. Вдруг находилось решение, казалось бы, безнадежной задачи: один человек приносил одну его часть, второй находил другую, а на месте испарившегося нерадивого подрядчика неожиданно возникал правильный – и все разом вставало на свои места. История «ТехноНИКОЛЬ» буквально пронизана подобными случаями разной степени важности и масштаба. Мне представляется, что это вообще черта большинства прорывных индустриальных проектов.

Поначалу такие совпадения просто удивляли и радовали. Но со временем мне удалось нащупать работающий метод повышения их вероятности. Он заключается в концентрации энергии и интересов многих людей, находящихся в режиме интенсивного обмена, когда воз-

никает своего рода коллаидер заряженных индивидуальностей вокруг общей идеи. И вот что интересно: оказалось, что подобным закономерностям выброса ярких идей из котла общих энергий подчиняются процессы возникновения и развития философских традиций. А ведь трудно представить себе нечто менее похожее на реалии современного бизнеса.

Обычно философскую традицию связывают с именем одного человека – основателя или наиболее яркого представителя школы. На деле же такой философ опирается на целую интеллектуальную сеть, состоящую из учителей и учеников, единомышленников и критиков. Это блестяще показал известный американский социолог Рэндалл Коллинз² в своей знаменитой «Социологии философий». Он исследовал главные мировые философские традиции за 2500 лет, опираясь на составленные им несколько десятков сетевых карт, охвативших в общей сложности 2670 мыслителей. Коллинз обнаружил, что в разных частях света и в разные эпохи интеллектуальное творчество шло и продолжает идти одним и тем же путем. В процессе конкуренции групп мыслителей, при условии обмена культурным капиталом и эмоциональной энергией, происходит кристаллизация идей все более и более высокого уровня. И в определенный момент необходимая плотность сети и достаточная интенсивность обмена в ней позволяют кому-то одному совершить прорыв, со стороны кажушийся необъяснимым. В этой концепции Коллинза я нахожу много общего с другой известной работой – «Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам» канадца Малкольма Гладуэлла³.

Причина нашего успеха – созданное в компании и вокруг нее поле напряжения, особое пространство, поощряющее одновременно и сотрудничество, и взаимную конкуренцию.

Самое же интересное в том, что интеллектуальные сети на протяжении многих веков работали сходным образом в самых разных культурах! Это позволяет сделать простой вывод: аналогичные закономерности существуют и в работе общественных сетей в экономике. Наш успех был бы невозможен, если бы мы с Сергеем и командой не создавали в компании и вокруг нее поле напряжения, особое пространство, поощряющее одновременно и сотрудничество, и взаимную конкуренцию. Если бы не расширяли это пространство, вовлекая в него все новых игроков. Если бы не использовали колоссальный потенциал российского общества.

4. Почувствуй. Вообрази. Сделай. Поделись

В России бытует масса расхожих объяснений того, почему у нас «все не так», как в благополучных развитых странах. Кто-то кивает на климат, кто-то на расстояния. Одни винят культуру, другие – крепостное право, третьи – большевиков. Но все это опровергается простым доказательством от противного: будь критики правы, нам бы не удалось построить такую компанию.

² Рэндалл Коллинз (англ. Randall Collins; род. 1941 г.) – американский социолог. Доктор философии, профессор Пенсильванского университета. Считается крупнейшим историческим макросоциологом и специалистом в области теории революций и государственных распадов. Автор ряда книг, среди которых «Социология философий: глобальная теория интеллектуального изменения» (англ. *The Sociology of Philosophies: A Global Theory of Intellectual Change*. Cambridge: Harvard University Press, 1998).

³ Малкольм Гладуэлл (англ. Malcolm Gladwell; род. 3 сентября 1963 г., Хэмпшир) – канадский журналист, поп-социолог. С 1987 по 1996 г. работал журналистом в Washington Post, возглавлял нью-йоркское бюро газеты. С 1996 г. является штатным автором культового журнала The New Yorker. Приобрел известность благодаря своим книгам «Переломный момент» (англ. *The Tipping Point*, 2000), «Озарение» (англ. *Blink*, 2005), «Гении и аутсайдеры» (англ. *Outliers: The Story of Success*, 2008) и др.

**Я не люблю, когда говорят, что «в России не умеют работать».
Вся история нашей компании говорит об обратном!**

Сколько угодно можно рассуждать на тему «почему мы в России не умеем работать», но фраза эта не соответствует действительности. Мы умеем и, главное, хотим работать! Это не гипотеза, не теория. Это факт. Я знаю это из опыта двадцати с лишним лет управления промышленным бизнесом.

В девяностые годы и в начале двухтысячных европейские компании, у которых мы учились и на которые ориентировались, смотрели на нас свысока. Сегодня они признают наше технологическое и управленческое лидерство. Более того, они по-хорошему побаиваются нас. Это не домыслы, я знаю об этом из личных разговоров с западными бизнесменами. И никогда не поверю, что успех, подобный нашему, возможен в России в единичных случаях. Если смогли мы – смогут и другие.

Когда-то, в начале девяностых мы с Сергеем Колесниковым начинали с того, что копировали успешный опыт окружавших нас людей. В то время среди студентов Физтеха было популярно подрабатывать, торгуя мороженым. Попытались и мы. В первый раз у нас все получилось, и мы воодушевились. Но довольно скоро друзья, с которых мы брали пример, заявили, что нехорошо занимать чужие торговые точки – мы торговали на том же Белорусском вокзале, что и они. Попытка переместиться на площадь трех вокзалов по неведомой причине успеха не принесла – торговля совсем не шла. И после первого провала, оставшись к концу дня с полными коробками растаявшего мороженого, мы решили, что торговля этим продуктом – не наше. Слишком уж рискованным оказался мороженный бизнес.

Позже я не раз признавался себе: если бы тогда наши друзья-физтехи не «попросили» нас интеллигентно с Белорусского или на трех вокзалах работа пошла бы успешно, моя карьера предпринимателя, скорее всего, не состоялась бы. Мы бы потратили год-два на мороженое и даже заработали бы приличные для студентов, но бессмысленные по большому счету деньги. Потом окно возможностей начала девяностых закрылось бы – и все.

А так – мы пошли на стройку.

Впрочем, и здесь все могло сложиться иначе. В Физтехе в то время была традиция: разные факультеты специализировались на разных подработках. В строительстве одни предпочитали кровельные работы, другие – герметизацию межпанельных швов. Так получилось, что мы оказались среди «кровельщиков». Распорядись судьба по-другому – вряд ли бы натолкнулись вовремя на перспективную нишу производства кровельных материалов нового поколения.

Даже о существовании в башкирском городке Учалы картонно-рубероидного завода (КРЗ), ставшего первой производственной площадкой, на которой мы размещали заказы, нам стало известно совершенно случайно: мы тогда крыли крышу цирка в Магнитогорске, а кто-то из родственников выхватил из чужого разговора в электричке упоминание об Учалинском КРЗ.

Этих трех примеров вполне достаточно, чтобы убедиться, насколько маловероятным был на старте наш дальнейший успех. Однако тот факт, что он состоялся, довольно много говорит о российском обществе.

**Важен не только человеческий капитал корпорации, но
и то, как он взаимодействует с общественной средой.**

Можно конечно сказать, что «ТехноНИКОЛЬ» вовремя наткнулась на перспективную рыночную нишу и что секрет успеха заключался в самом наличии такой ниши. Это будет

правда, но не вся. Потому что наткнулись мы не просто на рыночную нишу и не только на нее. Мы обнаружили (причем гораздо раньше, чем осознали это) некий способ работать в существующей общественной среде, далеко не идеальной и местами очень противоречивой. Мы поняли – а тогда, может быть, просто почувствовали, – что важен не только сам по себе человеческий капитал корпорации, но и то, как он взаимодействует с окружающей общественной средой.

Сегодня «ТехноНИКОЛЬ» – промышленный лидер по производительности труда в России: среднегодовой объем выручки на одного сотрудника корпорации составляет 15 млн рублей. То есть перспективная рыночная ниша – одно, а высочайшая производительность труда, на ряде заводов превышающая западноевропейский уровень, – совсем другое. Чтобы быть лидером производительности, недостаточно попасть в окно возможностей. Вы должны много чего уметь, но главное – уметь работать с людьми и обществом.

Наша компания взлетела не сама по себе. Она опиралась на лучшие качества российского социума. Не просто на людей умных, образованных, энергичных и ответственных – их у нас очень много, – но на некоторые заложенные в нашем обществе возможности. И именно в отсутствии умения использовать общественный потенциал я вижу причину того, что построение глобальной промышленной корпорации с нуля является для России до сих пор скорее исключением, нежели правилом. Но ведь повестка дня как раз в том и состоит, чтобы не на словах, а на деле ускорить формирование в нашей стране процветающего и динамично развивающегося общества, опирающегося на развитую экономику.

Я люблю ощущение масштаба, охватывающее меня при взгляде на карту компании, раскинувшейся, как целая страна, от Выборга до Хабаровска – с тысячами работников, их семьями, с деловыми связями директоров и трудовых коллективов, с поставщиками, клиентами, местными властями, соседями. Мне нравилось и нравится, как эта «страна» растет и развивается. Но я не могу не помнить о стереотипах, занижающих потенциал другой моей страны – России. Разрыв между тем, какие возможности я в ней вижу, и тем, как они используются, заставил меня задуматься о поиске вариантов общественной активности. В любом случае это новое для меня направление деятельности будет органичным продолжением того, чем я почти четверть века занимался в «ТехноНИКОЛЬ». А эта книга – способ увидеть собственный опыт в другом измерении, уточнить, проговаривая, свои ценности, принципы и идеалы. Она стала твердым переплетом для моего подхода, который я формулирую для себя в четырех словах.

Почувствуй. Вообрази. Сделай. Поделись.

5. Почему Завьялов нам поверил

Как в любой организации с долгой историей, в компании есть люди-легенды. Они составляют костяк, соль компании, в них сконцентрирован ее дух. Их способ жизни, их личность – такое же богатство, как технологические линии и система управления. Я смотрю на компанию через людей, через их связи и команды, в которые они объединены. Поэтому вы встретитесь здесь со многими из них. Ибо не существует никакой другой энергии в промышленном бизнесе, кроме личностной.

**По большому счету, в бизнесе не существует
никакой другой энергии, кроме личностной.**

Сосредоточивая внимание на людях, опираясь на реальный человеческий капитал, мы шли от побед к урокам, от уроков – к новым победам. И одна из ключевых фигур в этой отважной экспедиции за невозможным – Александр Завьялов. В начале девяностых Александр

Викторович принес в нашу компанию то, чего ей просто неоткуда было взять, – огромный профессиональный и жизненный опыт. Мы с Сергеем Колесниковым, как очень молодые, заряженные на предпринимательский успех люди, могли многое: рисковать, искать новые возможности, строить связи между оказавшимися вдруг разрозненными предприятиями, находить деловых партнеров, придумывать нестандартные финансовые схемы. Но у нас, студентов, не было и не могло быть того опыта управления производством и большими коллективами, который был у Завьялова. Не было особой харизмы, присущей лучшим советским руководителям производств, не было сплава жизненной энергии и оптимизма, профессиональной жесткости и житейской мудрости. Не было умения быстро находить подход к каждому работнику.

Первые два года (1992–1994) мы размещали заказы на Учалинском КРЗ и, наладив один раз систему поставок и оплаты, работали относительно устойчиво. Случались, конечно, форс-мажоры вроде пропажи вагона со стеклотканью в Чечне или задержек с отгрузкой из Учалов, но на волне открытия новых возможностей мы проходили их без потерь. При существовавшем на тот момент дефиците новых для нашей страны битумно-полимерных кровельных материалов небольшие задержки на устойчивость бизнеса критически не влияли – спрос перекрывал все разрывы.

Серьезная проблема случилась только с первой поставкой. Руководство Учалинского КРЗ затянуло с отгрузкой вагонов, но предоплата уже была получена, и клиенты в нетерпении ожидали материал. Тот первый вагон материала «вытолкнули» с завода буквально в никуда – без согласования станции назначения с начальством железной дороги (что в принципе было почти невозможно). Он благополучно дошел до Москвы, а мы за это время нашли, где и как его разгрузить. Молодые коммерсанты в нашем лице изрядно натерпелись. Даже спустя годы финансовый директор Жанна Махоткина, тогда главный бухгалтер, вспоминает того первого клиента – ИЧП «Фея», представителей которого ей приходилось в одиночку принимать в одном из корпусов МФТИ. Это были трое серьезных дяденек-амбалов, а она, разговаривая с ними, про себя думала: «Надеюсь, эта фея – добрая».

Стартовый период прошел. У нас с партнером родилась мысль о собственном производстве. Какой же здоровой молодой наглостью надо было обладать, чтобы вообще ставить такой вопрос. Но мы же «физтехи», нам привычны и интересны эксперименты. Купили старый рубероидный завод в Выборге – наш первый собственный завод! Сразу стало ясно, что без человека с опытом производственника-управленца нам не обойтись. Судите сами: и завод был старый, еще с трофейным оборудованием, и работали там в основном обитатели прилегающего района, знавшие слово «ходка» отнюдь не понаслышке. Да и другие претенденты на «контроль» над заводом тоже имелись.

Завод надо было приводить в порядок. И нам в очередной раз повезло. Незнакомый нам тогда начальник производства Павлодарского КРЗ Александр Завьялов как раз подумывал перебраться из Казахстана в Россию, и Виктор Лушпин, руководитель нашего производства перспективных материалов в Учалах, его давний друг, посоветовал Завьялову обратиться к нам. Так опытный производственник стал первым директором первого завода компании.

Выборг послужил для нас экспериментальной площадкой. Поначалу мы собирались привести завод в порядок – почистить территорию, захлавленную до состояния декораций к фильму ужасов, сократить избыточный персонал, модернизировать линии – и начать производить на нем рубероид. Под эти цели в Петербурге был приобретен завод «Картонтоль», поскольку в Выборге не было линии по выпуску картона. Наступил 1996 год. Завьялов совершил подвиг: взял коллектив под контроль и выполнил все поставленные перед ним задачи. Но... мы с Сергеем передумали. Когда Александр Васильевич отрапортовал нам о том, что завод готов, мы поставили совершенно новую задачу – перестроить его под выпуск битумно-полимерных материалов – перспективную нишу, которую мы нащупали. Завьялов еще года полтора «кулибничал», своими силами выстраивая производство. Через год, когда в очередной

раз все было практически готово, мы с партнером пришли к выводу, что незачем изобретать велосипед – надо просто закупить современную импортную линию и строить под нее новый завод. И предложили Завьялову переехать в Рязань, где была найдена подходящая площадка.

Мы действовали в логике экспоненциально растущего бизнеса, часто не до конца осознавая свои решения и их последствия. Но это был именно бизнес с его темпами и скоростью решений. Откуда Завьялов, зрелый и опытный человек, брал силы вновь и вновь начинать «с нуля»? Почему, перебираясь в Россию, поверил нам, двум пацанам? Почему потом в Выборге, решая раз за разом поставленные задачи и натываясь на «хорошо, но теперь надо по-другому», он не послал нас куда подальше? Почему согласился переехать в Рязань и взяться за строительство нового завода? Ведь Выборг дался ему ох как непросто! Вот приехали мы с Сергеем Колесниковым на завод, посмотрели и говорим: «Александр Викторович, пятьсот пятьдесят человек надо уволить». И он всех уволил без единого суда – с каждым переговорил, объяснил, убедил. Все вычистил, привел завод в порядок. До сих пор при случае вспоминает, как вытаскивал пьяных водителей из машин, как дрался – на него по трое нападали, били, но и он бил так, что мало не казалось, – ведь в молодости жонглировал двухпудовыми гирями!

Представьте, что вы говорите человеку, прошедшему все эти передрыги: «Все, что ты сделал, – хорошо, но это уже не нужно, а нужно ехать в другой город и строить там новый завод». А Завьялов не только сам поверил в будущее компании – он еще за собой перетащил из Павлодара нескольких очень сильных специалистов. Например, Виктора Пронькина, обеспечившего в 2006–2009 годах старт нашей экспансии в отрасль производства теплоизоляции из каменной ваты и понастроившего по всей России заводов, которые он штамповал со скоростью один завод за девять месяцев. Или Валерия Ковтуна, который в 2010 году в рекордно сжатые сроки – за два с половиной месяца – провел полную модернизацию картонного производства в Учалах, обеспечив принципиально новый объем выпуска (140 000 т в год) и уровень качества картона.

6. Непредсказуемый диалог с миром

Важнейший урок, заключенный в этой истории, состоит в том, что ничто так не мотивирует человека на сверхусилие, как возможность самореализации, самоутверждения. Человек только тогда выкладывается по-настоящему, когда сам готов полностью задействовать собственный потенциал и доверяет своим соратникам. Самоутверждение и доверие – два ключевых слова в истории нашей корпорации.

Человек должен быть готов полностью задействовать собственный потенциал и доверять соратникам.

И вот что я заметил: говоря о потенциале развития России, тоже надо думать про самоутверждение и доверие. Проект «Всемирный обзор ценностей»⁴ показал, что в нашей стране крайне слабо распространены ценности самореализации, хотя по ценностям прагматизма мы находимся на уровне передовых стран протестантской Северной Европы. С другой стороны, я вряд ли кого-то удивлю утверждением, что низкий уровень взаимного доверия в обществе – одно из основных препятствий, мешающих людям налаживать деловые контакты и реализовывать совместные проекты. Низкий уровень институционального доверия – одна из основных

⁴ Всемирный обзор ценностей (англ. World Values Survey, WVS) – исследовательский проект, объединяющий по всему миру социологов, которые изучают ценности и их воздействие на социальную и культурную жизнь. WVS провел социологические исследования уже в 97 странах, которые охватили в общей сложности 90 % населения. Всего проведено шесть раундов исследований общественного мнения с 1981 по 2014 г.

причин сравнительно высоких транзакционных издержек в российской экономике. Причем уровень доверия невысок даже внутри коллективов, что мешает наращивать эффективность производства.

Причиной успеха нашей компании, на мой взгляд, стало стремление к безудержной экспансии в сочетании с прагматичным использованием имеющихся возможностей, основанное на сформированной общими усилиями особой атмосфере, способствующей взаимному доверию и самореализации сотрудников компании. Есть такая сильная вещь – ценностный резонанс. Его очевидные элементы – принятие ценностей компании, понимание ее целей, личное доверие коллегам. И нечто еще, что трудно описать словами. Именно ценностный резонанс позволяет повысить эффективность работы, ставить и выполнять задачи, вытекающие напрямую из принятых бизнес-решений. В среде, где нет доверия, люди просто не готовы выкладываться по полной. Они не хотят рисковать, управленческие решения не становятся их решениями, какую бы систему мотивации ты не выстроил. В конечном итоге они теряют веру в возможность самореализации – а это убивает любое живое дело.

Уровень доверия – это показатель способности общества к самоорганизации и коллективным действиям без принуждения извне. В целом по стране плотность общественной ткани невелика – существенно меньше, чем во многих успешных странах. Этим объясняется тот факт, что мы менее эффективно действуем совместно, хуже накапливаем знания, отвратительно используем возможности и медленнее развиваемся. Но ведь весь мой опыт, опыт нашей компании доказывает, что возможно иначе.

За четверть века мы построили и модернизировали полсотни заводов. Делали мы это не в стерильной среде, с точно такими же начальными данными, как и другие. Почему нам это удалось? Ключ к разгадке, как мне представляется, не столько в удаче, хотя и есть такая присказка – *lucky men, lucky company* (удачливый человек – удачливая компания), сколько в отношении к сути предпринимательской деятельности. Для меня цель бизнеса – не зарабатывание денег (хотя деньги – прекрасный стимул и отличный критерий оценки работы) и не преобразование окружающего мира (хотя взгляд Йозефа Шумпетера⁵ на фигуру предпринимателя мне импонирует).

Для меня бизнес – это форма диалога с реальностью. Я не навязываю миру свое представление о том, как должно быть, но постоянно, делая шаг, смотрю, какой будет отклик. То есть, конечно, я настойчив в своем желании получить нужный мне результат, но всегда готов к тому, что что-то пойдет не так, как запланировано.

Предпринимательство – это не план. Это стихия. Чтобы вовлечь других людей, другие компании в реализацию моего замысла, мне нужно вывести их из равновесия, заразить, увлечь, закрутить. Чем больше люди ценят возможность саморазвития, самореализации, самоутверждения, чем больше они изначально готовы доверять мне как предпринимателю, тем проще моя задача, тем более высоких темпов роста общество способно достичь.

Предпринимательство – своего рода вихрь, соединяющий в себе действие, знание и эмоции.

Изучать его и думать о том, из каких компонентов сложен этот вихрь, должны аналитики – те, кто идет по следам и видит глобальный контекст. Я же хочу открыть вам свои личные отношения с этим вихрем, попробовать описать ощущение вероятностного потока. Поверьте, это куда интереснее, чем описание «бизнес-рецептов». Да и сам этот текст – отчасти парадокс-

⁵ Йозеф Алоиз Шумпетер (нем. Joseph Alois Schumpeter; 8 февраля 1883 г. – 8 января 1950 г.) – австрийский и американский экономист, политолог, социолог историк экономической мысли. Популяризировал термин «созидательное разрушение» в экономике и термин «элитарная демократия» в политологии.

сальная попытка, проговаривая прошлое, осознать будущее, откатываясь назад, идти вперед – стал частью преобразующего потока в новой для меня сфере деятельности. Вы читаете эти строки – и мы с вами оказываемся внутри вихря, в котором идеи насыщаются смелостью существования.

Мы в свое время выбрали открытость – в отношениях между членами команды, в отношениях с партнерами. Я, Сергей, весь топ-менеджмент компании оттачивали умение вовлекать во взаимодействие, предлагали совместно работать над самыми амбициозными проектами и с готовностью откликались на чужие предложения. При этом мы прекрасно осознавали и осознаем, что в российской действительности доминируют другие практики: четкое разделение «свой – чужой», закрытый тип корпоративной культуры, формирование групп узких интересов, ожесточенная конкуренция не только между корпорациями, но также между кланами и группировками. Не думаю, что в других странах все идеально отлажено и подобного не происходит. Но, к огромному моему сожалению, в России ограничивающие практики доминируют в том числе над содержательной деятельностью компаний. Вот один из ответов, почему в нашей стране так сложно начинать и вести продуктивный бизнес, особенно производственный, связанный с длинными циклами.

7. Ценностный резонанс: одержимость развитием

Представьте себе: постдефолтный 1999 год, подъем еще не начался, идет вторая Чеченская война – в общем, «лихие девяностые». Мы ввозим в Россию свою первую импортную линию по производству битумно-полимерных материалов. Тогда подобных линий на страну было всего одна или две – на заводе «Изофлекс» в Киришах. Ввозим совершенно «вбелую» – это же не йогурты и не бытовая техника, а оборудование стоимостью свыше трех миллионов долларов, оно у нас на заводе не один год будет работать. Безумие? В каком-то смысле да. Тогда многим казалось, что эта линия будет единственной. Мария Одинцова (многолетний руководитель проектного офиса, а ныне еще и руководитель семейного офиса Сергея Колесникова), которая вела эту работу, позже признавалась, что в тот момент относилась к происходящему так, как будто после ввоза этой линии работы больше не будет. Но это был прорыв – нечто уникальное, экстраординарное. Внешняя среда воспринимала наши действия с изумлением. Машины, на которых доставляли оборудование в Рязань, ни разу никто не остановил – ни милиция, ни бандиты. Какие-то сумасшедшие везут железяки из Италии в Рязань, что с них взять.

Мы со своей импортной линией оказались вне зоны конкуренции – вне зоны жесточайшей борьбы за захват и передел собственности. Такое общественно полезное дело, как ввоз оборудования, оказалось вне поля интересов основных игроков. Нас не заметили. А теперь представьте, что почувствовал Александр Завьялов, когда на его новый завод привезли линию от передового производителя отрасли – компании Boato. Оборудование, о котором в советские времена на заводе в Павлодаре он и подумать не мог. Это такой вызов, такой шанс, такое доверие и уважение лично к нему, что все перипетии на заводе в Выборге того стоили.

Это происходило на фоне совершенного другого поведения директоров и владельцев профильных картонно-рубероидных заводов, которые, к примеру, устраивали на территории родного предприятия производство водки. А тут новехонькая итальянская линия! Понятно, что, видя это, партнеры, контрагенты, сотрудники совершенно иначе начинали относиться и к нам, и к нашим словам.

Наша нацеленность на долгосрочные вложения, развитие и расширение производства помогала и в корпоративных конфликтах – например, при попытке захвата в 2004 году купленного нами незадолго до того нижегородского завода. Наша принципиальная позиция – мы тут не «отжимаем заводик», чтобы из него ресурсы выкачать и закрыть, а инвестируем и создаем

рабочие места – сыграла тогда (и не только тогда) решающую роль. Тот самый случай, когда работа, соответствующая широким интересам общества, говорила сама за себя. Это был чрезвычайно ценный опыт: оказалось, что даже очень жесткие, решительно настроенные люди все-речь воспринимают аргументы общественной пользы. Особенно, когда вы и сами не лыком шиты.

Возвращаясь к важному для компании примеру Александра Завьялова. Все-таки почему же Виктор Лушпин посоветовал ему пойти работать к нам? Наверняка не просто так умудренный жизненным опытом человек рекомендует своему давнему коллеге компанию двух студентов. Почему в данном случае сработала связь директоров советской закалки? Мне кажется, что ответ был предопределен нашей бескомпромиссной заряженностью на развитие. Мы не просто сумели их убедить – мы вошли в ценностный резонанс с этими зрелыми руководителями.

Кстати, и сам Лушпин – фигура поистине удивительного масштаба. Виктор Михайлович, собственно, и построил в 1975 году Учалинский КРЗ. Ему, человеку, не имевшему ранее опыта в этой сфере (он тогда работал на местном горном комбинате), было поручено в чистом поле без всякого проекта построить завод. Первоначально предприятие планировали разместить в Уфе, но местные власти воспротивились, полагая, что это навредит экологии. Лушпин взялся – и сделал. Всеми правдами и неправдами возвел завод в рекордные сроки, а затем превратил его в одно из передовых предприятий отрасли. Всего в СССР одновременно было построено шесть таких заводов на польском оборудовании.

Встреча с Виктором Михайловичем во многом определила судьбу компании. Кто знает, удалось бы нам с Колесниковым быстро, пока не закрылось окно возможностей для старта в начале девяностых, найти другую подходящую производственную площадку и убедить в серьезности намерений тамошних руководителей, если бы Лушпин в нас не поверил? Посмотрел на нас проницательным взглядом много повидавшего в жизни человека – и поверил. До сих пор, бывает, при встречах Лушпин и Завьялов шутят: могли ли мы подумать, что вот эти два студента фактически создадут целую промышленную отрасль, заменив собой советское министерство?

Если ваши союзники и сторонники разделяют ваше стремление к развитию, то самый трудный путь становится легким.

В человеке, поставленном в ситуацию выбора, могут столкнуться два противоположных чувства: опасение потерь из-за риска и стремление к самореализации. Кто-то выберет позицию охранителя, желая сберечь то, что имеет (или ему кажется, что имеет), причем объяснит свое решение вполне рационально. А другой встанет на сторону развития, сделает ставку на будущее, преодолеет барьер парализующих опасений – и даже объяснений приводить не будет.

Виктор Лушпин – из вторых – он смотрел вместе с нами в будущее. И это было не героическое, а вполне прагматичное решение, как показало дальнейшее развитие событий. Если у вас есть союзники и сторонники, разделяющие ваше стремление к развитию, то самый трудный путь становится легче.

Если вы вызываете и поддерживаете своими действиями доверие между партнерами, это создает предпосылки для сложного экономического взаимодействия, потому что нет таких договоров, в которых были бы предусмотрены все ситуации. Лушпин поверил в нас, в команду, в идею компании. И его отношение позволило нам сделать стартовый рывок. Доверие мобилизует личный профессиональный и эмоциональный потенциал, и тогда становятся достижимыми самые невероятные цели.

Если у вас есть развитая сеть контактов, капитал доверия, сторонники и союзники, это дает вам уникальную возможность привлекать специалистов, которые в другом случае были бы

совершенно недоступны. Так и случилось в истории с Александром Завьяловым и пришедшей с ним большой группой профессионалов, составивших костяк производственной компании.

Если вы соразмеряете собственную выгоду с широко понимаемым общественным интересом, то ваши действия будут в итоге экономически оправданными, особенно на длинном отрезке времени. Даже в жесткие девяностые годы такая постановка вопроса давала нам возможность решать задачи промышленного развития. Самоутверждение в темах, полезных для общества, оказалось выигрышной стратегией и для достижения успеха, и для открытия новых, более крупных полей. Такая вот увлекательная игра с растущими ставками.

«ТехноНИКОЛЬ» сегодня – это глобальная компания, занимающая ведущие позиции в производстве битумно-полимерных кровельных и гидроизоляционных материалов, теплоизоляции на основе каменной ваты и теплоизоляции на основе экструдированного пенополистирола (XPS). Но этот успех был мало того, что не предопределен – он, скорее, противоречил тому, как, по идее, должны были развиваться события. В каждом из трех направлений к моменту, когда мы туда входили, уже был технологический и рыночный лидер, имевший куда больше оснований занимать первые позиции вечно.

8. Решающее преимущество для атаки на лидеров

Завод «Изофлекс», входивший в состав «Киришинефтеоргсинтеза» («Сургутнефтегаз»), был в середине 1990-х годов бесспорным технологическим лидером на российском рынке битумно-полимерных материалов. На мой взгляд, их подвело то, что завод был частью гигантской нефтяной корпорации, в рамках которой производству кровельных и гидроизоляционных материалов не уделялось достаточного внимания. Почивавший на лаврах производитель XPS-теплоизоляции «Пеноплэкс» недооценил емкость рыночной ниши своего товара, способность конкурента в нашем лице освоить в кратчайшие сроки ранее совершенно незнакомую технологию, и то, насколько агрессивно мы будем вторгаться в новую для себя сферу. А датская Rockwool, мировой лидер в сфере производства каменной ваты, завоевывала российский рынок слишком неспешно: о планах строительства самого мощного в мире завода компании на территории особой экономической зоны «Алабуга» в Татарстане было объявлено в 2008 году, строительство (возможно, из-за влияния кризиса) началось в 2010-м, а открыт завод был в 2012-м. К этому времени мы уже закрепились на рынке, построив несколько заводов по всей стране.

Беспрецедентный пример – развертывание с нуля инфраструктуры производства каменной ваты за четыре года – руководители известных компаний поначалу комментировали так: «это невозможно», «полная глупость» и т. п. Сейчас наша компания занимает второе место в мире по этому направлению.

Но победу никто не гарантировал. Не берусь сразу перечислить все факторы, повлиявшие на результат наших действий, выделяю пока основной. Главным нашим отличием от трех перечисленных выше компаний было уникальное конкурентное преимущество – своя торговая сеть. Речь идет не просто о наличии собственного сбыта как некоем чисто коммерческом преимуществе. Речь о серьезнейшем структурном превосходстве.

Строительство общенациональной торговой сети подстегнуло развитие производственного направления. Фактически до самого конца девяностых компания с точки зрения сбыта была практически исключительно московской. Существовало отделение в Санкт-Петербурге, которое поехал открывать и управлять им нынешний генеральный директор корпорации Владимир Марков. Был склад в подмосковном Пушкино, был офис на Беговой. Вот, в общем-то, и все. Практически все клиенты, которые хотели покупать наш материал, работали через Москву. Открытие отделений в других городах представлялось нам тогда, в девяностые, чем-то очень сложным и рискованным.

То, что это представление было сломано, во многом заслуга Тараса Тарана. Благодаря его энергии, решительности, умению общаться и разбираться в людях, мы всего за пару лет создали разветвленную общероссийскую торговую сеть. Он просто приезжал в город, общался с десятками людей, выбирал кого-то на должность руководителя (кого-то утверждал в центре, кого-то отбирал самостоятельно) и ехал дальше, больше половины своего времени проводя в перелетах. Если становилось понятно, что Таран ошибся, мы быстро меняли людей.

По ходу строительства торговой сети мы столкнулись с интересным феноменом. Оказалось, де-факто сеть распространителей к началу 2000-х у нас в стране уже существовала – вот только развитию нашего производства она совсем не способствовала. Независимые дилеры, торговавшие нашими товарами практически во всех крупных городах европейской части России и на Урале, упрямо не желали мириться с адекватной наценкой в 5–15 % в зависимости от сегмента (как это принято на развитых рынках). Целые гроздья таких компаний в разных регионах хотели получать большую маржу, а это тормозило рост совокупного спроса на наши стройматериалы. То есть покупатель был, он знал наш товар и с удовольствием покупал бы больше, но дилеры искусственно завышали цены. Смелое, форсированное создание торговой сети радикально изменило ситуацию: на рынке возникла такая «тяга», что мы потом несколько лет не успевали строить заводы. Мы сумели поставить рыночный спрос на службу развитию промышленного производства. Это было потрясюще, и Тарас Таран был в авангарде этой удивительной работы.

Так мы совершили первый принципиальный прорыв, став по-настоящему общенациональной компанией. Смогли консолидировать рынок битумно-полимерных кровельных и гидроизоляционных материалов и реализовали масштабную инвестиционную программу (сегодня нашу битумно-полимерную «рулонку» производят 15 заводов в России, странах СНГ и Восточной Европы). Однако этим выгоды появления общенациональной торговой сети далеко не исчерпываются. Выстроив собственную сеть, мы получили уникальный инструмент для сканирования смежных рынков строительных материалов.

Именно таким образом мы, например, нащупали перспективную нишу теплоизоляционных материалов из экструдированного пенополистирола (XPS). На тот момент в стране фактически был единственный крупный производитель этого типа стройматериалов – компания «Пеноплэкс», а наша торговая сеть была одним из его дилеров. Нам нужно было иметь этот материал в портфеле компании для поставки полного комплекта изоляционных решений. В 2005 году мы вели долгие изнурительные переговоры о фиксации за нашей торговой сетью квоты в 15 % от производства «Пеноплэкс». Я не знаю, что заставило владельцев и топ-менеджеров «Пеноплэкс» вести себя столь опрометчиво, но нам было заявлено: дадим только 5 %, и не во всех городах. «Тогда нам придется самим построить заводы и произвести этот материал», – ответили мы. Договор не был заключен, и мы принялись строить заводы.

Многие из тех, кто в то время начинал работу в торговой сети, сегодня занимают руководящие посты в корпорации. Например, генеральный директор корпорации Владимир Марков, технический директор Евгений Войлов, вице-президент Виктор Юрченко, директор подразделения ПВХ-мембран и ПИР-панелей Евгений Спиряков, директор подразделения каменной ваты Василий Ткачев, директор XPS-теплоизоляции Алексей Касимов, директор направления мастики Екатерина Горячева и другие. Но и среди тех, кто покинул корпорацию, многие остались в сфере притяжения «альма-матер». Кто-то стал независимым дилером, кто-то организовал свой строительный бизнес и сегодня активно использует наши материалы – как, например, Тарас Таран и Александр Москвитин, Андрей Забелин и Сергей Иваник.

9. Ускоренное воспроизводство возможностей

По спросу в торговой сети мы точно понимали, что XPS-теплоизоляция – очень перспективная ниша, и потому в начале 2006 года целенаправленно начали искать поставщика оборудования. Опыт работы с итальянской Voato убедил нас, что самое правильное – работать с лидером. Это лучший способ перенять максимум компетенций и получить технологическое преимущество перед реальными и потенциальными конкурентами. Поэтому мы остановили свой выбор на немецкой KraussMaffei Berstorff (КМВ).

Переговоры шли непросто – немцы до последнего не могли поверить, что мы всерьез готовы инвестировать большие деньги в покупку оборудования, вложиться в совершенно незнакомую нам технологию. Они были в курсе наших тренировок с «Пеноплэксом» и полагали, что переговоры о поставке оборудования – всего лишь элемент давления. Был момент, когда участвовавший в обсуждениях немецкий профессор, специалист в области экструзии, выслушав наши планы по скорейшему началу производства XPS, в сердцах воскликнул: «Это безумие!» – и вышел из комнаты.

Однако 9 мая 2006 года нам удалось заключить контракт на поставку первой линии. «Мы были в шоке, когда вы сделали первый платеж», – позже вспоминали специалисты и менеджеры КМВ. А мы реализовали свое право быть исключением, быть редкостью. Уже ровно через год (день в день, 9 мая) в Рязани была запущена первая линия, причем, к полному изумлению немецких партнеров, еще до пуска первой линии мы заключили контракт на вторую. Она была пущена в июне 2007 года в Учалах.

Впрочем, установка линии – это одно, а выход на устойчивое производство качественного продукта – совсем другое. Конечно, немецкие специалисты во многом были правы, рассматривая наше желание с нуля заняться XPS как авантюру. Но они недооценивали наше умение использовать такой важнейший ресурс, как стремление людей к самореализации, к самоутверждению. Мы начали «охоту за головами». Один из руководителей проекта XPS Андрей Печерских смог наладить отношения с главным инженером «Пеноплэкса» Полиной Викторовной Асоровой. Выражаясь грубо, мы ее просто переманили.

Асорова, будучи одним из ведущих химиков-технологов по полимерам в России, представляла перспективы развития XPS-технологии и продуктов на десять лет вперед. Но ее понимание было совершенно не востребовано на «Пеноплэксе», а мы открыли перспективу. Наша одержимость инвестициями, закупками передового иностранного оборудования, развитием отрасли в целом к 2006 году уже была «широко известна в узких кругах». И эта одержимость привлекла Асорову. Так родилась невероятная команда, которая пошла на штурм. И под управлением блестящего руководителя Ирека Аллаярова сумела в кратчайшие сроки вторгнуться в принципиально новый для нас сегмент XPS. Сейчас «ТехноНИКОЛЬ» и «Пеноплэкс» имеют по 40 % рынка.

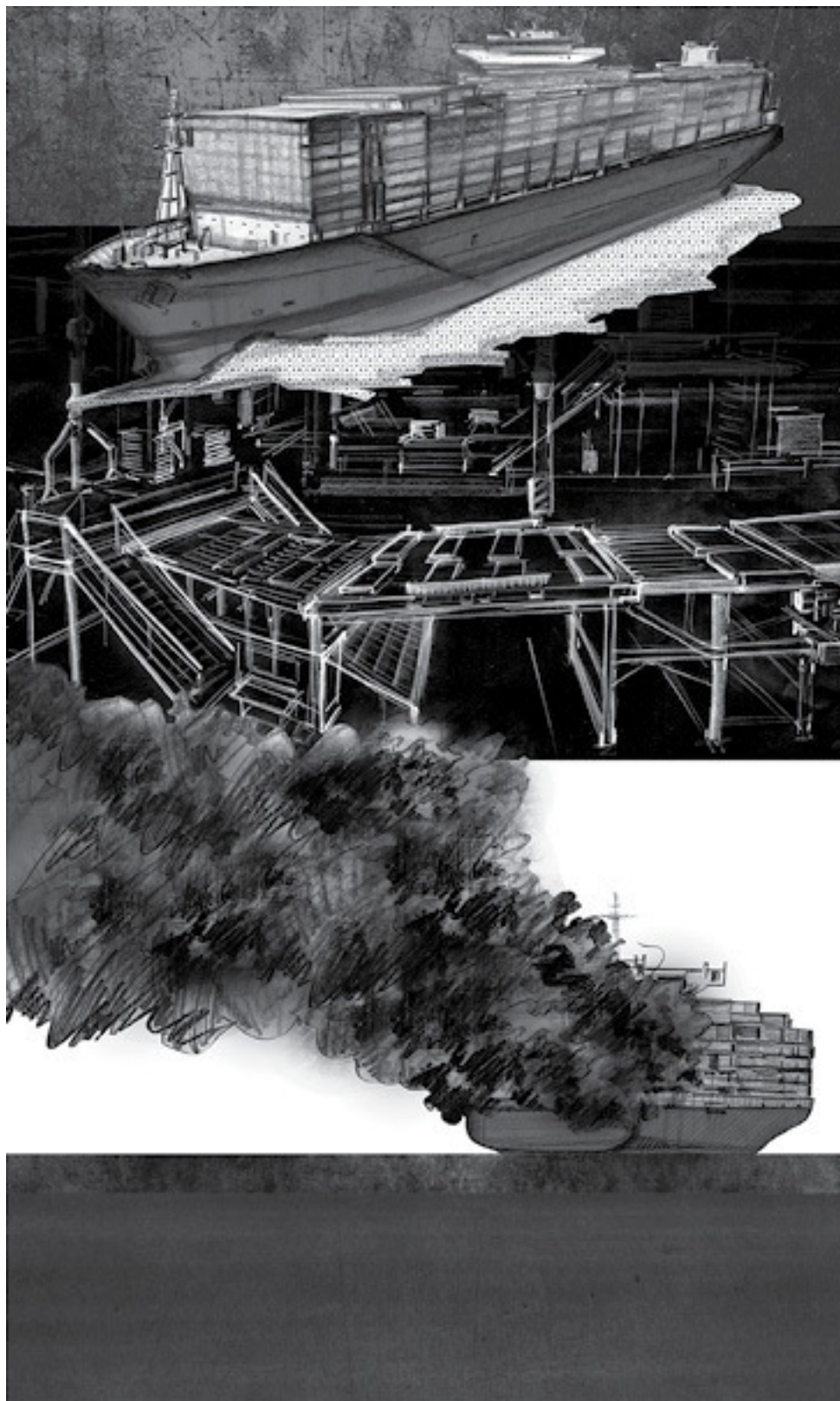
Третий прорыв, совершенный за счет массивованных инвестиций в выпуск каменной ваты, также не был бы возможен без наличия торговой сети. Аллаяров со своей командой, включая Полину Асорову, добились прекрасных производственных и коммерческих результатов на такой технологически сложной поляне, как выпуск минеральной теплоизоляции из расплавленного базальта. И вот уже 10 лет как направление продолжает расти, а наши технологии работают над совершенствованием продукта.

**Каждый успешно реализованный проект формирует
вокруг себя особое поле притяжения – в компании
закрепляется образ мысли и образ действия победителей.**

Прорывные проекты давали возможность людям реализовывать свой потенциал, выходить за пределы известного, что, естественно, выводило компанию на новый уровень. Мы аккумулировали не только капитал компетенций, но и капитал доверия. Представьте, какая выделяется энергия, когда люди понимают, что возможно даже самое невероятное – просто потому, что они сами видели, как оно становится реальным. Каждый правильно реализуемый проект неизбежно формирует вокруг себя особое поле притяжения. В коллективной памяти компании закрепляется образ действий – эффективный, и, по большому счету, общественно полезный. Каждый успешно реализованный проект развития – это целый клубок, целая сеть новых контактов и отношений, а значит, и новые горизонты возможностей.

Все эти годы мы не просто реализовывали индустриальные проекты один за другим. Мы укрепляли веру в самих себя, в нашу способность решать самые сложные задачи в кратчайшие сроки. Мы формировали репутацию в стране и в мире, на рынке и в профессиональной среде. И незаметно для самих себя вышли на уровень решения задач такой сложности и такого масштаба, которых не могли даже предвидеть. Но что еще важнее – мы узнали страну, почувствовали людей. Поняли, что в России на многих можно опереться, что люди хотят и могут работать, менять свою страну к лучшему и очень ценят, когда им доверяют.

Глава 2. Поток



1. Искать новое в другом

Настали 2010-е годы, прокатилась волна кризиса, в котором мы устояли и перешли в новое качество. Работа крупной, разветвленной корпорации – это уже не движение в вихре. Предпринимательский период в жизни компании закончился. Я стал ощущать, что мои главные способности не столь востребованы, да и самому мне не так интересно, как прежде, оперативно управлять большим корпоративным бизнесом.

Понадобилось несколько лет, чтобы отключиться от силового поля компании. Это был серьезный внутренний кризис, и, судя по его проявлениям, вполне экзистенциальный – вся моя сознательная жизнь прошла в «ТехноНИКОЛЬ»; как личность, я был буквально рожден в ней и довольно долго считал, что я и есть эта компания. Достать себя из того, что, как ты думал, и есть ты сам, довольно непросто.

В какой-то степени эта книга стала результатом случившегося кризиса. Формой концентрации опыта и мыслей, признательности людям, с которыми я связан глубоко и прочно. В конце концов – благодарности жизни, которая оказалась щедра на возможности и удачу.

Зрелая, эффективная организация должна уметь работать с собственным опытом, анализировать пройденный путь.

Я хочу, чтобы мои размышления принесли пользу и другим людям, связанным с корпорацией. Я уверен, что не существует зрелой, эффективной организации без умения работать с собственным опытом, без привычки и навыка анализировать пройденный путь. Без стремления посмотреть на себя сегодняшнего исходя из поставленных, а может быть, только еще нащупываемых целей, без внутреннего устойчивого понимания собственных ценностей.

Такую работу с рефлексией пройденного пути часто называют управлением знанием. Звучит холодно, безжизненно, безлично – где-то кто-то что-то знает, где-то кто-то чем-то управляет. Процедуры, регламенты, протоколы... Но существует ли, возникает ли в процессе такого «управления» субъект, что с ним происходит, каковы ценностные ориентиры этого субъекта?

Когда мы пытаемся разгадать загадку формирования и развития навыков, обеспечивающих эффективность компании, стоит задуматься: а в чьей, собственно, голове – или головах – находятся общие знания и ценности? Каким образом они передаются новым сотрудникам? И начинает казаться, что сама компания в целом и есть тот самый субъект, обладающий и собственным бытием, и особым характером, и своей судьбой.

Там, где есть ценностное ядро, возникает эмоциональная вовлеченность такого накала, что образуется сплав, обладающий принципиально новыми свойствами.

Механическое соединение работников и менеджмента с совокупным корпоративным знанием и внешними факторами не порождает уникальности. Только там, где есть ценностное ядро, в людях возникает эмоциональная вовлеченность такого накала, который позволяет получить сплав, обладающий принципиально новыми свойствами. Уникальность компании становится ее движущей силой. Я воспринимаю ее как метаструктуру человеческих связей – не явных, но однозначно выделяющих компанию из окружающей среды и вместе с тем способствующих ее интеграции в эту среду, – но уже на принципиально других условиях и с другими результатами.

В масштабах страны формирование ценностного ядра и метаструктуры связей – процесс очень непростой и длительный. Не берусь оценивать точно, но это миллионы минут обсуждений и тысячи часов размышлений. Это сотни тысяч носителей страстного желания улучшить

жизнь в нашей стране – тех, кто понимает ее уникальность. Возможно, теперь, в цифровую эпоху, этот процесс пойдет быстрее, но все равно, только в том случае, если его катализировать.

Да, в корпорации все происходит проще – все же речь здесь идет об иерархической структуре, где решающее слово за основателями и владельцами. Но даже в бизнесе вопрос о ценностях не решается по умолчанию и автоматически. Невозможно подсчитать, сколько часов провели мы с Сергеем Колесниковым на стартовом этапе в жарких спорах и разговорах о том, чего хотим от жизни. Обсуждая разные варианты, отталкиваясь от опыта родителей, которые жили в другую эпоху, разбирая по косточкам направления приложения сил в бурно меняющейся обстановке, мы неизменно формулировали для себя главное: мы хотим жить иначе. Само стремление заняться бизнесом было следствием этого желания – мы говорили не только о деньгах (хотя, конечно, о них тоже – как все нормальные студенты, мы хотели подзаработать), но о некоем образе нашей будущей жизни. Именно это и определило не только наш выбор, но всю дальнейшую судьбу.

Мы создавали не просто компанию – мы создавали вокруг себя человеческую среду. Например, Жанна Махоткина, финансовый директор корпорации, третий человек в компании, до сих пор отлично помнит, как мы принимали ее на работу. Это был долгий, многочасовой и очень серьезный разговор о жизни. Из вопросов по специальности (она как раз тогда с подружками по общежитию окончила бухгалтерские курсы, а нам в только что зарегистрированную компанию был нужен бухгалтер) мы задали лишь один: «Платежки умеешь делать?» И еще ей врезалось в память, что уже завтра надо было выходить на работу – идти в лабораторный корпус Физтеха, где стояла печатная машинка, на которой можно было сделать платежки.

В вызовах, которые бросала нам внешняя среда, мы старались видеть не препятствия, а возможность стать лучше.

«Мы хотим жить иначе». Эта простая фраза определила очень многое, если не всё. Доверительные человеческие отношения в коллективе. Стремление работать «вбелую», соответствуя всем юридическим нормам. Желание инвестировать и заниматься промышленным производством – еще тогда, когда в массе своей предприниматели боялись этого как огня и всячески избегали. Наша компания стала тем, чем стала, в результате парадоксального сочетания – мы встраивались в исторический поток, который зародился в начале девяностых, но использовали его иначе, не так, как это делало большинство бизнесменов. В вызовах, которые бросала нам внешняя среда, мы всегда старались видеть не препятствия, а возможность стать еще лучше и еще больше оторваться от конкурентов.

Сегодня экспорт составляет примерно десятую часть наших продаж, а продукция поставляется более чем в 80 стран. Для российской промышленной компании, тем более работающей в такой насыщенной рыночной нише, это нетипично хороший показатель – иностранные рынки обычно защищены массой нетарифных барьеров. Добиться такого результата нам удалось благодаря предельно серьезному и обдуманному подходу к сертификации. Уже в середине 2000-х наши заводы получили международный сертификат качества ISO 9001:2000. Мы не старались искать обходные пути, не пытались хитрить – напротив, выбрали самый сложный вариант. Пригласили для проведения комплексной проверки и сертификации две уполномоченные организации – российскую и немецкую. Для нас это была реальная работа по повышению качества управленческих и производственных процессов. И она, конечно же, очень помогла нам при выходе на зарубежные рынки – иностранные партнеры и контролирующие органы видели наш серьезный подход.

Такой подход к формальностям в середине девяностых вообще казался многим чистой экзотикой. Например, все рулонные битумно-полимерные материалы по традиции называли гидростеклоизолом – такое название носил первый материал этого класса у нас в стране.

Однако нормативные требования менялись, надо было регистрировать собственную торговую марку, проходить испытания в профильных институтах, сертифицировать продукцию. В принципе, в середине девяностых можно было работать и без этого. Но мы избрали путь строгого следования правилам и получали все необходимые документы, хотя это и требовало времени, усилий и затрат. Те же, кто избегал подобных «необязательных» сложностей, сэкономили и даже, возможно, получали какие-то тактические выгоды. Но в дальнейшем никто из них не сохранил бизнес, потому что среда менялась, становилась нормативно более жесткой, – а нам, благодаря нашей позиции, такие перемены были только на руку.

Привычка искать выигрыш не в хитростях, а в росте эффективности, стала одним из краеугольных камней компании, определивших ее успех. В основе этой привычки лежала та самая стартовая фраза: «Мы хотим жить иначе!» Не халтурить, а добиваться того, чтобы покупатель был доволен. Чтобы здания и сооружения, в которых используются наши материалы, стояли долго и были недороги в обслуживании – пусть сами материалы и будут дороже. Мы играем «вдолгую», постоянно предлагая строительные решения с более длительными сроками гарантии, выстраиваем вокруг корпорации деловую и технологическую экосистему. Но главное, мы хотим развиваться. Нам интересно меняться, искать новое. Нам интересно искать новое в другом.

2. Физтех и ценностное ядро

Опыт Физтеха – учебы в институте, жизни в общежитии – сыграл в моей судьбе очень важную роль. Физтеховская среда всегда была пронизана энергией целеустремленности. Поступить в МФТИ (Московский физико-технический институт) было чрезвычайно трудно, поэтому неудивительно, что туда попадали люди не просто талантливые, но очень мотивированные, увлеченные. Причем не только физикой, но и жизнью вообще: спортом и философией, кино и музыкой, только пришедшими тогда в страну новыми компьютерными технологиями и программным обеспечением. Да и преподавательский состав был чрезвычайно сильный, разносторонне увлеченный. Кроме того, Физтех отличала очень высокая для московского вуза доля приезжих со всей страны, зачастую из самых дальних уголков.

Вся эта человеческая энергия была сосредоточена в небольшом студенческом городке в подмосковном Долгопрудном. Мне трудно оценить уровень внутренней мотивированности нынешних студентов Физтеха, их ощущение себя в этой жизни, но тогда, накануне и сразу после распада СССР, соединение огромного числа целеустремленных, ищущих людей делало МФТИ уникальной лабораторией жизненных возможностей. Каждый мог свободно искать и развиваться в интересовавшем его направлении и тут же, зачастую просто среди студентов, живших на одном с ним этаже в общежитии, находить единомышленников.

Для меня, человека, осознанно стремившегося после школы уехать из Магнитогорска, все это имело огромное значение. Возможности для развития, которые мог предоставить родной город, меня не устраивали. До сих пор помню, какое удручающее впечатление произвела на меня производственная практика после восьмого класса в одной из лабораторий знаменитого Магнитогорского металлургического комбината.

Не меньшую роль в моем развитии сыграла и другая особенность институтской среды – общая нацеленность на честный научный поиск истины, на построение наиболее точных моделей. Физтех был не только бурлящим котлом, буквально подталкивавшим каждого, кто в него попал, к выходу за границы своих базовых интересов, – он был местом, закладывавшим очень правильное отношение к миру в целом. Тех, кто искал легких путей, стремился пошустрее продвинуться в карьере, получить максимально быстрый доступ к материальным благам, Физтех не прельщал. Сюда шли люди, нацеленные на долгосрочную работу и серьезный результат, на верность неким принципам и, наконец, испытывавшие неподдельный интерес к промыш-

ленности. Это было закономерно – институт был одной из главных кадровых кузниц советского ВПК, и его среда не только отбирала таких людей, но и воспитывала, развивала эти их качества.

В итоге именно эти качества и легли в основу «ТехноНИКОЛЬ». Ядро руководства корпорации составляли и по сей день составляют выходцы из Физтеха: нынешний гендиректор Владимир Марков, финансовый директор Жанна Махоткина, глава бизнес-направления битумно-полимерных рулонных кровельных и гидроизоляционных материалов Андрей Ларцев, бывший директор по инвестициям, а ныне генеральный директор компании «Торговые системы ТехноНИКОЛЬ» Анатолий Нестеров. Физтеховец был и сыгравший важную роль в создании торговой сети Тарас Таран. Неудивительно, что физтеховское мировоззрение прочно укоренилось в корпоративном сознании.

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.