

Роль владельца

Почему одни предприятия становятся большими и их продукты и названия у всех на слуху, а другие продолжают бороться за выживание и на протяжении многих лет существования балансируют на краю пропасти? Почему одни создают продукты, которые становятся знаковыми для современной цивилизации, а другие играют по навязанным социумом правилам и не могут вырваться за пределы «матрицы» этих правил? Одни получают свободу самореализации, а другие находятся под гнетом существующей системы? Почему корпорация Apple смогла создать культ собственного продукта в области компьютерных технологий, для которой характерна жесточайшая конкуренция, вынуждающая большинство компаний снижать стоимость продукции? Почему компания McDonald's, несмотря на огромное количество конкурентов и непрекращающуюся критику со стороны приверженцев «здорового» питания, успешно развивается, а ее рестораны являются неотъемлемым атрибутом любого цивилизованного уголка Земли?

Можно предположить, что основа такого успеха - только невероятный продукт¹, который «попал в рынок» и сам по себе настолько привлекателен, что обеспечивает успех компании. Конечно, продукт важен, но, по-видимому, есть еще что-то. Потому что в мире полным-полно успешных ресторанов со вкусной едой и хорошим обслуживанием, а также прекрасных компьютерных программ, о которых вы, тем не менее, никогда не слышали.

Вы могли бы никогда не услышать и про ресторан братьев Мак Дональд, если бы в один прекрасный день Рэй Крок, торговый представитель и совладелец небольшой компании по производству миксеров для заведений общественного питания, не увидел очередь, которая стоит к ресторану братьев и не загорелся идеей создать целую сеть по модели этого единственного ресторана. Что интересно, он даже не был первым, кому пришла в голову идея продавать модель работы ресторана как франшизу². К этому моменту братья уже продавали ее некоторое время, только не слишком успешно. И поэтому

1 *Продукт - результат целенаправленной деятельности, имеющий ценность. В качестве продукта компании могут выступать и товары и услуги.*

2 *Франшиза - право использования торговой марки и ноу-хау по заранее установленным правилам и за определенную плату.*

они относительно легко согласились отдать Кроку функции по распространению франшизы.

За каждым по-настоящему успешным предприятием стоит личность, человек, целеустремленный человек, преданный собственным идеалам и готовый идти до конца. Когда такой человек является также и умелым руководителем, компания достигает невероятных результатов. Конечно, обстоятельства тоже имеют некоторое значение, рынок имеет значение, но, ни обстоятельства, ни рынок не способны создать шедевр бизнеса. За каждым шедевром стоит личность.

Создание групп - древнейшая профессия. История человечества создана множеством великих цивилизаций, но, ни одна цивилизация не могла существовать без ее создателей - лидеров, правителей, царей. Сегодня, когда развитые страны идут по пути демократии, создается впечатление, что группа людей сама по себе может создать нечто действительно стоящее. Но более глубокий взгляд говорит, что ни одна группа не добивается значительного успеха, если этот успех настойчиво и целеустремленно не создает творец, создатель этой группы. Современное царство корпораций, брендов, органов корпоративного управления создает иллюзию существования некоего коллективного разума, но на самом деле за каждым грандиозным успехом стоит талантливый, преданный своим идеалам лидер. Человечество восхищается такими людьми и помнит их имена, но по какой-то странной причине люди стараются подражать лишь внешним проявлениям их успеха, в то же время игнорируя саму основу такого успеха.

Веды¹ утверждают, что каждый человек находится на определенной ступени духовного развития и обладает присущими этой ступени чертами и способностями. Древние индийцы эти ступени называли «Варны». Согласно ведам, человек из жизни в жизнь поднимается по этим ступеням, формируя и развивая в себе определенные качества личности. В ведах человека, находящегося на высшей ступени развития духовных качеств называют «брахман», это - ученые, деятели культуры или религии. Следующая после брахманов

¹ *Веды - древнейшие произведения индийской литературы. На основе Вед сложилась ведическая религиозная традиция, многие образы и философские концепции которой вошли впоследствии в такие религиозно-философские системы, как брахманизм, индуизм, джайнизм, буддизм. Веды - источник сведений по социально-экономической и культурной истории древнейшей Индии.*

ступень - «кшатрии». Это цари, полководцы, руководители. К этой варне относятся все те, кто посвящает жизнь служению группе. Затем следует «вайшьи» - торговцы и ремесленники, которые также могут создавать группы, но принципиально отличаются от кшатриев своими чертами. Основное отличие заключается в том, что кшатрии служат своей группе, и их основной целью является благо группы, а вайшьи группа нужна исключительно для того, чтобы достигать личного обогащения. Не утверждаю, что эта классификация является научной, но мне она кажется вполне пригодной для того, чтобы оценить положение дел. Если вы внимательно понаблюдаете за разными компаниями, вы обнаружите, что в разных владельцах преобладают черты и устремления, присущие кшатриям или вайшьям.

Достижения группы зависят от того, кто стоит во главе. Если во главе стоит вайшья, такая группа не будет сильно преуспевать в развитии, если кшатрий - у группы гораздо больше шансов на успех. Говоря современным языком, можно утверждать, что группа во главе которой стоит человек, не имеющий искреннего желания обеспечить ее процветание, не будет успешна.

В Шанхае я познакомился с создателем, владельцем и одновременно руководителем маркетингового агентства В&У. Компания была создана в 1995 году, сегодня в компании работает около 25 сотрудников, они производят прекрасные рекламные телевизионные ролики, наружную рекламу, разрабатывают дизайн торговых центров. Доход компании составляет примерно 1,5 млн. долларов в год на протяжении последних нескольких лет. Конечно, меня заинтересовало это несоответствие между высоким качеством продукта, высокими темпами развития экономики Китая и отсутствием роста компании. В общении с владельцем я выяснил, что его главный мотив при создании компании и его цель в управлении - обеспечить себе и своей семье высокое качество жизни. Этот человек - прекрасный пример успеха высококвалифицированного профессионала «вайшьи», который старается окружить себя помощниками просто для того, чтобы производить хороший продукт и получать доход. Но пока он не изменит свою точку зрения на бизнес, которым он занимается, эта компания не будет развиваться.

В 1995 году мы с друзьями создали компанию MacCenter, специализирующуюся на продаже и обслуживании компьютеров Apple. На протяжении нескольких лет я был председателем совета учреди-

телей и генеральным директором. Компания была небольшой, но при этом достаточно профессиональной. Когда я оглядываюсь назад, то вижу, что основным мотивом создания компании было мое собственное желание иметь высокооплачиваемое рабочее место и заниматься любимым делом.

Как и многие другие, мы начинали с нуля: своими руками делали ремонт в офисе, добывали первое офисное оборудование, шли на авантюры, чтобы получить первые заказы. Первые месяцы работы офиса соучредители подрабатывали в собственном офисе сторожами, так как не хватало денег на заработную плату обслуживающего персонала. Мы по очереди ночевали в офисе, выступая в роли «профессиональных заложников», убирали, были водителями, курьерами и грузчиками.

Еще не став официальным дилером Apple Computer мы умудрились купить партию компьютеров Macintosh у одного официального дилера и продали другому, при этом оплата шла из Швейцарии в Турцию за шоколадные конфеты «Хилал», а прибыль от этой сделки составила два компьютера, которые стали основой «капитала» компании. Нам удалось заполучить в клиенты несколько западных организаций, которые в этот момент открывали свои офисы в Украине - Motorola, Американский корпус Мира, USAID. Мы продавали компьютеры в офисы и издательства, и в конце первого года работы мы вышли на первое место в Украине по продажам. Это был наивысший пик нашего успеха.

Конечно, мы смогли нанять достаточно персонала, появились постоянные клиенты и стабильный доход. Это было время, когда рынок неуклонно рос и возможности развития были практически безграничны. Но в момент создания этой компании мои мотивы и мотивы партнеров полностью соответствовали побуждениям вайшьев, да мы и были настоящими вайшьями. Поэтому достигнув некоторого успеха, компания остановилась в своем развитии. В то время я еще не осознавал, почему так происходит. Через три года деятельности я увидел, что нас обходят конкуренты, и необходимо расширять компанию, но мои попытки перестроить компанию столкнулись с сопротивлением совладельцев, которые одновременно были ее ключевыми руководителями. Их все устраивало, а мне никак не удавалось донести до них свои идеи. Ведь ни владелец компании, ни я не понимали своих функций и инструментов.

Потерпев поражение в попытке изменить ситуацию в компании

и не справившись с сопротивлением совладельцев, мне пришлось покинуть компанию. Я ушел из компании с гордо поднятой головой и словами: «Черта с два у меня когда-нибудь будут совладельцы». В тот момент я даже не осознавал, что моя собственная некомпетентность привела к таким последствиям. Можно сказать, что во мне проснулся кшатрий, которого потянуло на подвиги, но некомпетентность привела меня к поражению.

Общаясь с большим количеством владельцев компаний, я пришел к выводу, что только небольшая часть этих людей изначально являются кшатриями. Современная культура в лучшем случае нацелена на воспитание послушного и трудолюбивого исполнителя, чем на формирование лидера. Для лидера характерна фанатичная преданность своим целям и настойчивость в их достижении. Рэй Крок в своей книге «McDonald's. Как создавалась империя»¹ писал:

«Пробивайся вперед: ничто на свете не заменит настойчивости. Ее не заменит талант – нет ничего обычнее талантливых неудачников. Ее не заменит гениальность – нереализованный гений уже стал притчей во языцех². Ее не заменит хорошее образование – мир полон образованных изгоев. Всомогущи лишь настойчивость и упорство».

Но когда ребенок получает воспитание в «цивилизованном» обществе, первое, что от него требуют – соблюдение установленных правил. Это делает его социально комфортным членом общества, но при этом, как правило, полностью подавляются основные качества лидера. Ребенок хочет играть, а его заставляют лечь спать; он собирается залезть на шкаф и прыгнуть на кровать, а заботливые родители дрессируют его в арифметике. Конечно, не стоит позволять ребенку все, чего ему хочется, хотя бы по той причине, что он может причинить себе вред. Но не стоит также думать, что все установки, которые в процессе воспитания формирует его окружение, не хоронят его лидерские способности.

Моя дочь посещает детскую группу в музыкальной школе и на одном из занятий я обратил внимание на девочку, которая вела себя как робот – она выполняла все, о чем просил воспитатель, не прояв-

1 *Еще одна книга о McDonald's, которую я рекомендую читать всем владельцам компаний - «McDonald's. О чем молчит БИГМАК?», написанная Джоном Лав.*

2 *Притча во языцех - то, что получило широкую известность, находится у всех на устах, стало предметом общих разговоров, пословицей, в некоторых случаях вызывая неодобрение и насмешки.*

ляя при этом никакой инициативы. Честно говоря, наблюдая за этим ребенком, я испытывал сострадание. Я понимал, что этот маленький человек в свои три года уже отказался от того, чтобы оказывать хоть какое-то влияние на окружающих. В конце занятия пришла ее мама, приятная во всех отношениях женщина, которая с удовольствием села рядом с дочерью и во время занятия пыталась оказать помощь воспитателю. Я был шокирован тем, как эта женщина общалась с ребенком. Когда ее дочь во время игры уронила со стола кубик и робко потянулась, чтобы поднять его, мама, опередив ее движение, сказала: «Не поднимай, продолжай играть». Когда дочка, оставив кубики, потянулась к другой игре, мама мгновенно отреагировала: «Дорогая, собери кубики!»! Когда девочка замешкалась в очередной момент, мама тут же дала новую команду: «Доченька, иди потанцуй с детками». Слава богу, что ей не приходит в голову командовать дыханием своей дочери. По-видимому, это единственная причина, по которой ее ребенок еще продолжает дышать. После того, как я за этим понаблюдал, единственным желанием было попросить воспитателя, чтобы эту милую женщину никогда не подпускали к моей дочери и другим детям.

Удивительно, что люди, воспитанные в этом «цивилизованном» мире все еще сохраняют стремления достичь чего-то. И, по-видимому, такое положение дел является причиной того, что большинство владельцев компаний в процессе развития своего бизнеса проходят эволюцию целей, начинают со стремления «просто дышать» - обеспечить себя и свою семью комфортными условиями жизни, а через некоторое время обнаруживают в себе стремление к большему. Лично я не являюсь исключением, начав бизнес с желания создать себе источник дохода и возможность профессиональной самореализации, через некоторое время я обнаружил, что хочу создать по-настоящему большую игру. Для того, чтобы у человека возникло желание создать что-то по-настоящему стоящее, ему зачастую приходится для начала просто убедиться, что он на что-то годен. Если весь мир с момента твоего рождения пытается доказать, что ты можешь быть человеком, только следуя правилам и внешнему контролю, где источником контроля является кто-то другой, человеку требуется сначала обнаружить в себе способность добиваться чего-то стоящего самостоятельно и независимо.

Посмотрите на бизнесменов, которые пришли в мир бизнеса с университетской скамьи и быстро создали успешные компании.

У них есть одна общая черта: они еще до начала работы в бизнесе получили опыт и уверенность в управлении группами. И это действительно настолько просто: человек начинает получать опыт в управлении в качестве старосты группы, руководителя стройотряда, секретаря комитета комсомола и когда он приходит в бизнес, он уже понимает самые простые и основополагающие правила игры. Он знает, что людям нужны цели, к которым можно стремиться, он знает, что действия людей нужно согласовывать, и еще он знает великий секрет: вы можете сказать человеку, что нужно сделать и если он согласен с общей целью группы, он будет пытаться это сделать.

Вдохновляющим примером такой личности является Стив Джобс. Его окружение вопило о том, что он требовал от людей невозможного, что у него слишком высокие требования и его мечты технически невозможно воплотить. Инженеры сходили с ума, когда при создании Macintosh LC, он требовал втиснуть его в красивый и маленький по размерам корпус. Когда он придумал легендарный моноблок Macintosh Classic, ему говорили, что такие компьютеры никому не нужны. Он требовал, чтобы сотрудники работали по 80 часов в неделю и любыми способами добивался, чтобы его идеи были реализованы. Он был настолько невыносим как руководитель, что акционеры компании просто избавились от него в 1985 году. В знак протеста Стив продал все принадлежавшие ему акции компании и занялся другими проектами. С этого началась череда стратегических ошибок компании, которая завершилась только в момент его возвращения в Apple в 1996 году.

В большинстве случаев нам приходится проходить трансформацию, основой которой является осознание собственной силы, собственных талантов и качеств. По сути человек начинает испытывать желание стать сильнее других только когда чувствует себя достаточно сильным, когда осознает себя как личность и осознает свои таланты. Поэтому когда мы только начинаем делать бизнес, создавать команду единомышленников, мы еще полны сомнений в себе и в своих способностях. Чем большими становятся наши результаты, чем сильнее мы убеждаемся в собственных способностях, тем ярче проявляется желание сделать что-то для других людей. Поэтому, построив работающую компанию, заработав некоторое количество денег, создав небольшую команду, мы получаем подтверждение собственной силы и появляется мотивация развиваться дальше. Так во владельце компании рождается кшатрий.