

# Содержание

Предисловие.....	9
Введение.....	13

## ЧАСТЬ I. КРИЗИСЫ

Слишком, чтобы.....	17
Факторы риска.....	27
Титаники и Анти-Титаник.....	43
Многоликий кризис.....	51
Экономический кризис. GM, Chrysler и другие компании, выигравшие во время Великой депрессии.....	61
Яблоко раздора (управленческий кризис).....	79
Металлические нервы в никелевой войне (акционерный кризис).....	97
Пожарные проблемы (природные катаклизмы).....	109
Under attack (помни о конкурентах).....	123
Это услышит весь зал (личный кризис).....	131

## ЧАСТЬ II. ЧТО ОТЛИЧАЕТ ЛИДЕРОВ, ВЫИГРЫВАЮЩИХ В КРИЗИС?

Карты, деньги, два весла.....	145
Настрой (будьте готовы побеждать в 10 раундах).....	161
Команда (смените треуголку на пиратскую бандану).....	181
Решимость действовать (атакуйте первым).....	199
Окружение (обеспечьте себе поддержку друзей).....	217
Нестандартные решения (проявите настойчивость).....	235
Мотивация (вовлекайте людей).....	253

### **ЧАСТЬ III. ДЕЙСТВИЯ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ВЫИГРЫВАТЬ В КРИЗИС**

<b>Under pressure (под давлением).....</b>	<b>269</b>
<b>Работайте над собой.....</b>	<b>277</b>
<b>Смените окружение.....</b>	<b>295</b>
<b>Усиьте команду .....</b>	<b>311</b>
<b>Сфокусируйтесь на главном.....</b>	<b>331</b>
<b>Побеждайте с помощью инноваций.....</b>	<b>343</b>
<b>Принимайте решения быстро!.....</b>	<b>359</b>
<b>Не допускайте паники!.....</b>	<b>381</b>
<b>Будьте верны своей миссии.....</b>	<b>391</b>
<b>Будьте ближе к клиентам.....</b>	<b>405</b>
<b>Улучшайте свой бизнес.....</b>	<b>417</b>
<b>Как побеждать в кризис?.....</b>	<b>431</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>435</b>
<b>Благодарности .....</b>	<b>437</b>
<b>Об авторе .....</b>	<b>439</b>
<b>Список иллюстраций .....</b>	<b>441</b>
<b>Список таблиц.....</b>	<b>443</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>445</b>
<b>Алфавитный указатель.....</b>	<b>455</b>

# Предисловие

В 2017 году мы отмечаем столетие Октябрьской социалистической революции в России. Правительство большевиков объявило об отмене частной собственности на средства производства и инициировало экспроприацию частной собственности у населения. Четырем поколениям наших соотечественников нечего было передать своим детям, и мы разучились быть собственниками. Чуть более четверти века назад государственный и общественный строй в стране изменился, и Россия встала на рельсы рыночной экономики. Важнейшим элементом новой системы вновь стала частная собственность, и это открыло перед амбициозными и предприимчивыми людьми массу возможностей.

Здесь вполне уместна сакраментальная фраза «но что-то пошло не так...». У тех, кто строил бизнес в начале 1990-х было как минимум два пути. Первый — построить компанию по международным стандартам, которая будет успешной в долгосрочной перспективе. Это было непросто: такой бизнес может быть успешен только в цивилизованной среде, которую также необходимо было создавать самим. Я выбрал этот путь, когда в 1990 году ушел из созданного талантливыми комсомольцами «Менатеп», самого рекламируемого коммерческого банка в стране, в никому не известную «Тройку Диалог», инвестиционную компанию американца-романтика. Продолжение этой истории, думаю, хорошо знакомо читателям. Второй путь — в условиях дикого капитализма вести себя, как в джунглях, и взять все, что может дать тебе такая ситуация здесь и сейчас, не думая о том, что будет завтра. Довольно многие предпочли его. Последствия этого выбора мы наблюдаем сегодня: высокий уровень персонификации и непрозрачности и низкая эффективность

бизнеса, построенного не на капитализации и дивидендах, а на денежном потоке и связях с государством. Неудивительно, что такой бизнес испытывает серьезные проблемы, стоит лишь пресечь эти потоки и связи. Однако с еще более серьезной проблемой собственники столкнутся в ближайшие 10–20 лет, ведь им предстоит передать по наследству или продать бизнес с сомнительной историей происхождения, основанный на неформальных договоренностях, которые не могут быть не только переданы, но зачастую даже озвучены.

И все же, как и автор книги «Анти-Титаник» Ярослав Глазунов, я верю в то, что в ближайшие 25 лет Россия станет успешной страной. Произойдет это, разумеется, не само собой, по мановению волшебной палочки. Нам предстоят фундаментальные изменения, связанные с перераспределением собственности, и этот процесс неизбежен, поскольку крупнейшие компании в мире не могут оставаться неэффективными бесконечно. Мы еще только нащупываем, что значит управлять бизнесом эффективно, но тем-то и хороша длинная дистанция, что на ней становится понятно, кто на самом деле эффективный собственник и менеджер, а кому просто повезло. Автор «Анти-Титаника» повествует как раз о тех качествах, которые необходимы «марафонцам» бизнеса. Эта книга — плод его раздумий и поисков ответа на вопрос о том, как ценности и установки лидера помогают ему управлять компанией в непростое, турбулентное время.

Нашим соотечественникам, особенно тем, кто родился еще в СССР, тема кризиса не кажется оригинальной — мы прошли через множество катаклизмов. Возможно, отчасти поэтому россияне не любят заглядывать далеко вперед: какой смысл думать о том, что будет через 15–20 лет, если нет уверенности в завтрашнем дне? В 2012–2013 годах «Левада-центр» провел опрос, как люди планируют свое будущее. Результаты оказались неутешительными: 48% опрошенных планируют будущее с горизонтом в один год, 2% планируют

будущее на более чем один год и 50% вообще не планируют свое будущее. То есть половина населения нашей страны живет одним днем, но некоторым из тех, кто оказался у руля бизнеса, иногда кажется, что этот день будет длиться вечно. Режим максимализации в сегодняшнем моменте — так бы я охарактеризовал жизнь в России. Поэтому все делается разово, даже воруют — и то вкраткую. Управленческие решения, принимаемые руководителями с коротким горизонтом планирования, всегда поражали меня массой своих нестыковок и непоследовательностей. Их компании управляются в стиле «нам бы день простоять да ночь продержаться». Стоит ли удивляться, что жизнь таких компаний часто заканчивается во время очередного кризиса. Но есть и другие — те, кто становится лишь сильнее, выдержав шторм. В книге Ярослава Глазунова есть много подобных примеров: Amazon.com, Starbucks Corporation, Virgin Group, «Магнит», РОЛЬФ, X5 Retail Group, Альфа-Банк.

Сегодня мы живем в эпоху текучей неопределенности, страх перед изменениями и боязнь за свое будущее заставляют людей принимать решения, которые, как им кажется, позволят «жить по-старому», предотвратить перемены, сохраниться в собственном пузыре. Но его мнимая надежность не выдержит столкновений с реальностью, и никакие стены не уберегут нас от глобальных проблем во взаимосвязанном и взаимозависимом современном мире. Необходим твердый внутренний стержень и в то же время хорошо развитая адаптивность, готовность к неизвестному и непонятному, для того чтобы быть успешным в эпоху текучей неопределенности. Эти качества, так же как и умение планировать и работать вдолгую, особенно важны для лидера бизнеса, предпринимателя, который в своей готовности выходить из зоны комфорта, из зоны предсказуемости сравним с исследователем или эмигрантом.

Еще одно важнейшее качество лидера, необходимое ему для достижения успеха в XXI веке, когда ключевой

ценностью становится Человек, — это умение создавать команду. По словам известного экономиста, основателя и президента Всемирного экономического форума Клауса Шваба, мы переходим от капитализма к «талантизму», когда успешность любой бизнес-модели в будущем в большей степени связана с возможностью собрать вокруг себя и удерживать лучших людей, а не с концентрацией капитала и прочих ресурсов.

Рассуждая о качествах, необходимых лидеру, автор «Анти-Титаника», на мой взгляд, использует весьма удачный прием: он не прибегает к банальным нравоучениям, которыми часто грешит управленческая бизнес-литература, а приводит интересные аналогии и исторические параллели с судьбой «Титаника». В книге есть множество примеров из истории современных крупных корпораций и интересных фактов из жизни известных лидеров бизнеса, подталкивающих к размышлению. Скажу честно, я согласен не со всеми оценками и выводами автора. Наверное, я слишком хорошо информированный оптимист, особенно когда речь идет о некоторых конкретных лидерах или возглавляемых ими компаниях, о которых повествует «Анти-Титаник». Тем не менее я согласен с Ярославом Глазуновым в одном из главных его тезисов: я тоже верю во вдохновляющую силу хорошего примера. К сожалению, мы не умеем учиться не только на чужих, но и на своих ошибках. Я надеюсь, что книга с конкретными примерами поможет переломить эту ситуацию. Уверен, что время, которое вы посвятите ей, будет потрачено с пользой.

*Рубен Варганян,  
социальный инвестор и предприниматель*

# Введение

Если вы много путешествуете или часто отправляетесь по делам в другие страны, то, очутившись в самолете, вы хотя бы раз, но задумались о том, почему садились в самолет, а оказались *на борту* воздушного судна. И почему все самолеты, которые вы видите из *своего иллюминатора*, образуют именно воздушный *флот*.

Хотя морское дело давно утратило ту значительную роль, которую по праву играло в начале прошлого века, но с тех пор морская лексикон стал неотъемлемой частью нашего языка. А вместе с ним и *главный* корабль в истории человечества. Было построено множество кораблей, но существует только один, имя которого вспомнит, наверное, каждый человек на земле. Это легендарный «Титаник». Его трагическая история волнует людей до сих пор, хотя известна нам во множестве деталей.

Я обратился к истории «Титаника» потому, что эта история не столько о корабле, сколько о людях, о лидерах, их ошибках и предубеждениях, которые могут повториться в наше время. О трагедии 1912 года в мире написано свыше 140 000 книг, снято множество фильмов, и само его название упоминается в нашей жизни очень часто, когда заходит речь о предстоящих потрясениях. Я решил, что было бы крайне полезным делом соотнести многие известные и малоизвестные истории из мира бизнеса с событиями, произошедшими на «Титанике».

Мой «Анти-Титаник» — книга не только о кораблях, а о людях и возглавляемых ими компаниях. Большинству ее героев удалось успешно миновать опасные ледяные скалы, но некоторым было суждено пойти ко дну за штурвалом своего корабля. При написании книги я лично спрашивал

многих известных руководителей о том, что может и должен сделать в условиях кризиса «капитан и его команда». Множество примеров я обнаружил, прочитав большое количество превосходных книг. Их авторы поделились со мной, а теперь и с вами, своим мнением о том, благодаря каким качествам и действиям им, по меткому выражению Мураками, удалось «выйти из шторма совсем другими, чем они вошли в него». Мне было интересно выяснить, что помогло им победить и выстоять в жестком шторме.

Я написал книгу в удобном формате, который ценю и предпочитаю сам, — ее легко читать *на борту* самолета или в мягком вагоне скоростного поезда. Вы с пользой проведете два-три часа в обществе признанных лидеров бизнеса. Даже если отвлечетесь, то простая «навигация» книги не даст вам сбиться с курса. Впрочем, попытка пересказать книгу в нескольких предложениях на этой странице вряд ли будет удачной, поэтому скажу лишь одно. Эта книга о том, что главной задачей менеджмента является управление изменениями и лучшее время для изменений — кризис.



Часть I

---

Кризисы



# СЛИШКОМ, ЧТОБЫ...

*Ничто так не терпит поражения, как успех.*

Арнольд Дж. Тойнби

Неделя после Пасхи 1912 года. Стоит необычайно чистая и тихая погода. Ровное и темное море неслышно колышется за бортом. Несмотря на странное похолодание, множество пассажиров первого и второго классов еще находятся на палубах «Титаника», наслаждаясь безмолвием Атлантического океана и яркими звездами. Мерный шум двигателей располагает к неспешным светским беседам пассажиров корабля. Дует легкий юго-восточный ветер. Ночная тишина окутывает гигантский лайнер, рассекающий воды Атлантического океана. В большинстве кают уже выключен свет. Плыть на этом чуде кораблестроения, лайнере-колоссе, является особой честью для пассажиров и предметом зависти для людей, оставшихся на берегу.

Не так давно, всего три дня назад, в порту Саутгемптона собралась толпа, чтобы посмотреть на «Титаник», эту громадину, при одном взгляде на которую перехватывало дыхание. К его отплытию было приковано всеобщее внимание. Это было самое большое и высокое судно в мире, поднимавшееся на 44 метра над поверхностью воды. Помпезность всюду и во всем. Пассажиры первого класса принадлежали только к деловой элите. Огромная команда корабля выстроилась в безупречной морской форме. Повсюду сновали многочисленные слуги и служанки. Атмосфера роскоши, самодовольства и гордости ощущалась уже на подходе к причалу и затем окутывала публику на лайнере.

Капитан корабля Эдвард Джон Смит прилег в своей каюте отдохнуть, не снимая одежды. Он принял важное решение — изменить курс из-за поступающих сообщений о плавающих льдах. Он направил свое судно в Нью-Йорк по считавшемуся безопасным южному маршруту. Более того, по его распоряжению курс стал пролегать южнее «южного» маршрута. Теперь ему можно было забыть о льдах. Должность капитана на таком огромном судне стала пиком его профессиональной карьеры. Это был последний рейс перед долгожданным выходом на заслуженную пенсию. И хотя было немало претендентов, которые могли похвастаться таким же стажем, как и у него, но именно ему досталась роль капитана на главном лайнере XX века. Крупнейший и красивейший корабль с самым большим количеством миллионов на борту, вполне способный продемонстрировать свою скорость и даже поставить рекорд в пересечении Атлантики. Титаник был слишком превосходным, чтобы кто-то мог даже подумать о его возможном крушении\*.

Идиллию ночи нарушил резкий тройной удар колокола. Это матрос Фредерик Флинт увидел в 650 м прямо по курсу корабля ледяную глыбу. Айсберг высотой 30 м возник «прямо из дымки», которую вперёдсмотрящие Флинт и Ли заметили еще девять минут назад\*\*. Флинт сразу после ударов в колокол .....

\* Миф о непотопляемости «Титаника» создан не верфью Harland & Wolff, на которой строился «Титаник», и не компанией White Star Line, владелицей «Титаника», а прессой. В газете Irish News and Belfast Morning News в номере за 1 июня 1911 года передовицы поведали читателям о размерах корпуса «Титаника», привели описание системы 16 водонепроницаемых отсеков и электрически управляемых с мостика корабля водонепроницаемых переборок и заключили, что Harland & Wolff сделала судно фактически «непотопляемым».

\*\* Наш современник Тим Малтин даже снял фильм «Титаник: дело закрыто», который был впервые показан на телевизионном канале National Geographic в апреле 2012 года. Он издал книгу под названием «Очень обманчивая ночь» (A Very Deceiving Night), в которой

доложил об айсберге по телефону вахтенному офицеру и шестому помощнику капитана Джеймсу Муди: «Прямо по курсу — лед». Муди почему-то вежливо ответил «спасибо». Его ответ навсегда вошел в историю. В тот момент до столкновения корабля с ледяной горой осталось меньше минуты.

\*\*\*

Молодой Давид, которому было не больше 16 лет, стоял на холме, взирая на заходящее солнце над долиной Эла. Его переполняло чувство досады и горечи за свой народ. Почему страх загипнотизировал умы совсем недавно казавшихся столь отважными воинов? Всего несколько дней назад они вместе сидели у подножия этого самого холма, рассказывая друг другу истории о доблестных победах, греясь у ярких костров. Какими же вдохновляющими были эти истории для юного сердца Давида! А сейчас? Он не мог и не хотел верить своим глазам. Вчерашние храбрецы старались не встречаться взглядом с ним. Они были поглощены страхом.

Филистимский богатырь Голиаф наводил ужас одним своим грозным видом. Исполинский, почти трехметровый, рост, 50-килограммовая кольчуга, мощное вооружение. Ходили слухи, что только наконечник его копья весил почти семь килограммов! С таким великаном еще никому из израильтян не приходилось сражаться. С высоты холма он казался непобедимым.

Голиаф чувствовал страх израильтян и свое превосходство. Уже несколько дней он дерзко расхаживал по долине, выкрикивая в их адрес оскорбления и непристойности, и, потешаясь, вызывал соперника на бой. Едва ли кто-то из этих трусливых евреев решится выступить против него.  
.....

представил все найденные им за шесть лет исследований доказательства того, что необычная оптическая рефракция подвела впередсмотрящих «Титаника» и стала основной причиной гибели корабля. Горизонт в условиях рефракции оказался завышен, а экипаж оказался не готов к такому повороту событий.

А если и найдется такой смельчак — исход поединка все равно предрешен. Голиаф был слишком уверен в своей мощи, чтобы даже предположить возможность поражения.

Такого великана никто из израильтян еще не встречал. Что и говорить, его рост, кольчуга и копье навели на них ужас задолго до начала битвы. Хотя богатырь Голиаф, явно знавший свою силу, был очевидным фаворитом в любом сражении, но вот выиграть ту битву было суждено другому герою.

Дальнейший ход событий лучше всего прояснит цитата из книги известного американского журналиста Малкольма Гладуэлла «Давид и Голиаф, или Как аутсайдеры побеждают фаворитов»:

«Историк Моше Гарсиэль пишет: "Израильтянам казалось, что это необычное копье с тяжелым древком и длинным тяжелым наконечником, пущенное мощной рукой Голиафа, в состоянии пронзить вместе и бронзовый щит, и бронзовую броню". Теперь понимаете, почему никто из израильтян не решался принять вызов Голиафа?

И тут появился Давид. Он выбрал пять гладких камней и сложил их в сумку. После чего спустился в долину, неся с собой пастушеский посох. Увидев молодого человека, Голиаф оскорбился: он рассчитывал вести бой с опытным воином. А этот пастух — представитель одной из самых презренных профессий — вышел с посохом против его меча. "Что ты идешь на меня с палкой? — спросил Голиаф, указывая на посох. — Разве я собака?"».

Да, Голиаф чувствовал страх израильтян и свое превосходство. Вот только один из них его совершенно не боялся.

\*\*\*

Lehman Brothers — один из старейших и наиболее влиятельных инвестиционных банков в мире — был основан в 1850 году, задолго до того момента, когда «Титаник»

отправился в свое единственное плавание. К середине XX века могущество Lehman Brothers возросло настолько, что банк стал официальным дилером ценных бумаг Государственного казначейства США и вскоре превратился в международную финансовую корпорацию с офисами во множестве стран Европы и Азии.

В середине 2000-х годов Lehman Brothers насчитывал уже 25 000 сотрудников, активы компании оценивались в 600 млрд долларов, а в Совете директоров заседали сплошь акулы бизнеса: бывшие главы компаний IBM, Halliburton, Vodafone, Sotheby's. В этот «золотой» период Lehman Brothers получал многомиллиардные прибыли, а генеральный директор компании Дик Фалд чувствовал себя творцом новой финансовой реальности и «повелителем золотого дождя». Любая сделка с участием банка приносила огромные доходы.

Его тяжелый карьерный путь вверх был позади. Позади остались 16-часовой рабочий день, необходимость рисковать, помноженная на постоянные сомнения. Глядя на огни ночного Манхэттена из окна огромного офиса, расположенного на 31-м этаже, он видел массу спящих внизу людей, которые мало что смыслили в больших деньгах, больших сделках, большом бизнесе. Возникшие в последнее время нападки на Lehman Brothers и на него лично, критика по поводу его якобы слишком рискованного стиля управления компанией воспринималась Фалдом как банальная зависть. Вряд ли такая махина, как Lehman Brothers, может дать сбой. И Фалд, похоже, уверовал в то, что его банк слишком велик, чтобы потерпеть крах.

\* \* \*

Гибель «Титаника», поражение ветхозаветного Голиафа и банкротство Lehman Brothers — эти три сюжета пришли мне в голову, когда я взялся за написание этой книги. Конечно, это разные истории. Со времен египетского царя

Птолемя I\* в наш лексикон вошла фраза «царский путь». Под ней подразумевали специально проложенные в пределах государства ровные и гладкие дороги для царей. Но с распространением христианства у фразы появился и иной смысл. Идущий «царским путем» должен был быть во всем умерен и сдержан. Ему предписывалось избегать излишеств и крайностей, ведь крайности вредны и даже опасны для царей. Зло видели не в богатстве как таковом, а в сребролюбии. Не вино, а пьянство приносило неприятности, не слова, а празднословие. Здоровое зерно в том, что порядок в жизни достигается за счет соблюдения баланса. Перестанешь придерживаться «золотой середины», жизнь сама быстро расставит все на свои места. Три вышеупомянутые истории разделяют столетия, но в главном они очень похожи друг на друга: как только теряешь связь с реальностью, падения не избежать.

Не так давно председатель правления Сбербанка Герман Греф, выступая перед членами Young Presidents' Organization, философски отметил, что гордыня предшествует падению. Если ты чувствуешь, что достиг величия, значит, настало время уходить. Начиная упиваться собственной значимостью, лидеры теряют бдительность или она притупляется, самодовольство растет. Авторитарный стиль управления часто оборачивается тем, что управленцы утрачивают связь с действительностью. В этот момент любая нестандартная ситуация может спровоцировать кризис, который приведет к фатальным последствиям.

Как-то я обсуждал с Роном Фриманом, бывшим главой Европейского банка реконструкции и развития, .....

\* Царь Птолемей I выразил желание изучать геометрию. Призвал он к себе математика Эвклида и спросил, как можно выучить геометрию быстрее и легче? Великий ученый сурово и с достоинством ответил: «Царских путей к геометрии нет!» Он хотел этой фразой подчеркнуть, что в изучении науки никакие привилегии невозможны и не помогут.



управленческий стиль российских топ-менеджеров. У Рона богатый опыт работы в советах директоров российских компаний, включая «Северсталь» и Сбербанк. По его мнению, национальная особенность большинства российских лидеров — уверенность в непререкаемости и безоговорочности их авторитета. В России, считает Рон, руководители компаний не считают нужным поддерживать обратную связь с подчиненными, редко интересуются их точкой зрения. ореол власти подразумевает соглашательство и беспрекословное исполнение, а успех и мощь компании часто связывают с харизмой и влиятельностью ее генерального директора и гораздо реже — с усилиями всего коллектива.

Впрочем, и в западных компаниях хватает лидеров, нетерпимых к тем, кто подвергает их решения сомнениям. Такие лидеры, как правило, и «вгоняют» свои организации в кризис. В качестве примера я привел Рону Фриману одного из таких лидеров — Дика Фалда из Lehman Brothers. В своей книге «A Colossal Failure of Common Sense: The Incredible Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers» бывший вице-президент Lehman Brothers Ларри МакДоналд утверждал, что на протяжении двух лет до банкротства компании менеджмент предупреждал Фалда о нарастающей катастрофе. Фалд оставлял эти предостережения без внимания до тех пор, пока не рванула «бомба замедленного действия», получившая в банке название «Repo 105». Это была «грязная» схема манипуляций с отчетностью, которые позволяли компании приукрашивать свое финансовое положение и вводить инвесторов в заблуждение.

Выяснилось, что Рон Фриман был неплохо знаком с Фалдом. По словам Рона, знавшего Фалда с начала 1970-х годов, тот был талантливым и профессиональным банкиром. Но чем выше взбирался он по карьерной лестнице, чем весомее становилось его вознаграждение, тем меньше он прислушивался к мнению тех, кто работал вместе с ним. По подсчетам Гарвардского университета, доход Дика

Фалда за докризисные 2000 – 2007 годы составил 522 млн долларов. То есть в среднем он зарабатывал около 74,5 млн долларов в год или 204 000 долларов в день!

Баснословные вознаграждения и компенсационные пакеты генеральных директоров крупных международных компаний для меня... словно сахар для лошади. Помню, в детстве мой тренер по конкуру четко объяснил мне, за какие заслуги можно поощрять лошадь кусочком сахара, и почему не стоит делать этого часто. Если лошадь начинала получать сахар без особого повода, то наездник рисковал потерять над ней контроль. Когда лакомства оказывалось слишком много, оно не только переставало мотивировать животное, но и просто становилось опасным для его здоровья.

Денежная премия за часто сомнительные краткосрочные результаты компании приводит к тому, что топ-менеджеры перестают трудиться с полной отдачей, теряют мотивацию к работе и перспективу, начинают «срезать углы» на «марафонской дистанции». Рано или поздно такая деятельность неминуемо сказывается на «здоровье» и состоянии компании. Лидеры, почивающие на лаврах славы и уверенные, что их корабли слишком большие и надежные, чтобы пойти на дно, в конечном итоге станут очередной историей на тех же страницах, где уже значатся капитан «Титаника», Голиаф и глава Lehman Brothers.

Эти три истории разделяют века, обстоятельства, множество деталей. Объединяет же то, что к падению некогда великих героев приводит их неготовность действовать в кризисной ситуации. Давайте разберемся с такими ситуациями более обстоятельно.

В первой части этой книги речь пойдет о тех видах кризисов, с которыми чаще всего могут столкнуться лидеры компаний. Я выделю шесть: экономический, управленческий и акционерный кризис, действия в условиях природных катаклизмов и техногенных катастроф, кризис, вызванный действиями конкурентов, личностный кризис. Я намеренно

отобрал известные корпоративные бренды и компании, истории которых должны привлечь широкий круг читателей: General Motors и Chrysler, Apple и «Норильский никель». Множество примеров в этой книге — из моей личной практики, поскольку мне довелось участвовать в качестве эксперта в процессе подбора кандидатов в советы директоров многих крупных компаний.

Вторая часть будет посвящена поведению и личным качествам бизнес-лидеров, без которых вам не выбраться из кризиса сильными и успешными. Мне было важно подчеркнуть то, как много зависит в кризис от морального настроя и мотивации лидера компании, от его решительности и готовности атаковать конкурента, умения подобрать правильное окружение и от его нестандартных решений.

В заключительной части книги на суд читателя будет вынесен набор действий и решений, благодаря которым компания может извлечь выгоду из кризисной ситуации. Работа над собой, самосовершенствование, сближение с клиентами, усиление команды, приобретение конкурентов — удивительно, но нет более подходящего времени для выполнения этих задач, чем кризис.



# Факторы риска

*Большинство из нас верит в то, что все остальные некомпетентны.*

РОБЕРТ ЭНДРЮС МИЛЛИКЕН, ЛАУРЕАТ НОБЕЛЕВСКОЙ ПРЕМИИ ПО ФИЗИКЕ\*, ПРОТИВНИК ТЕОРИИ ДАРВИНА, ПРОФЕССОР КАЛИФОРНИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

14.04.1912, 23:38. Расстояние между айсбергом и «Титаником» 900 метров. Недавно попавший в холодное Лабрадорское течение айсберг, уже подтаявший в теплых водах, перевернулся и стал малозаметным на фоне моря. Подводная его часть, вдруг оказавшаяся сверху, по-прежнему содержала много морской воды. Пройдет несколько дней, он снова «побелеет» и будет заметен на фоне волн. Но в тот момент от него не было даже привычных белых «барашков», поскольку стояла безветренная погода.

Дальнейшее нам хорошо известно. «Титаник» оказался слишком уязвим. Или скажу по-другому: корабль оказался слишком «хрупким»\*\* для ледяной глыбы. Уже в наше время, .....

\* В 1910 году, будучи профессором в Чикагском университете, Милликен опубликовал первые результаты своих экспериментов с заряженными капельками масла, в которых он измерил одну из фундаментальных физических констант — элементарный электрический заряд электрона.

\*\* Проведенная в 1991 году на поднятых с помощью глубоководного аппарата «Мир» обломках металла «Титаника» экспертиза показала, что при строительстве судна использовалась сталь с повышенным содержанием серы. Под воздействием низких температур такой металл стал хрупким настолько, что уже не гнулся, а ломался как фарфор. Сенсация! Как тогда вообще мог плавать такой корабль? Но результаты той экспертизы, проведенной в лаборатории Стива

когда риск-менеджмент стал обычным инструментом любой более или менее крупной компании, в языке менеджеров, с подачи таких авторов, как Нассим Николас Талеб или Йосси Шеффи, появились понятия «хрупкость» и «уязвимость». Вот определение уязвимости, которое Йосси Шеффи приводит в своей книге «Жизнестойкая организация»:

«Подверженность фирмы воздействию деструктивных событий можно рассматривать как сочетание вероятности сбоя и его потенциальной интенсивности. Компания может оценить свою уязвимость, ответив на три основных вопроса:

1. Что может пойти не так?
2. Какова вероятность, что это произойдет?
3. Каковы возможные последствия, если это случится?»

Давайте ответим на эти логичные вопросы на примере истории «Титаника». Это будет вовсе не трудно, поскольку мы знаем историю этой катастрофы с точностью до минут.

.....

Бласко (канадского специалиста по геологии морского дна из министерства естественных ресурсов Канады), были подвергнуты сомнению после очередной подводной экспедиции 1996 года. На сей раз глубоководный аппарат «Наутилус» был оснащен ультразвуковым акустическим зондом. Невидимую пробоину в занесенной илом носовой части «Титаника» подвергли подводному эхографическому тесту. Результат — очередная сенсация. Никакой пробоины на «Титанике» не обнаружили! Обнаружили шесть идеально прямых, коротких и очень тонких разрезов, идущих строго по линии стыка между листами обшивки. После металлографической экспертизы профессора Тимоти Фека из Национального института стандартов и технологий США появилась новая версия — о некачественном металле заклепок. Обоснованная, но пока не подтвержденная на практике, версия такова: от удара о ледяную глыбу заклепки сорвало и стыковые швы обшивки корабля разошлись. Источник: Ken Marshall and Hugh Brewster. Inside The Titanic. London, 1998.

## **ВО-ПЕРВЫХ, ЧТО ПОШЛО НЕ ТАК?**

Ответ на этот вопрос не составит труда. «Титаник» на полном ходу, со скоростью 25 узлов (41 км/ч) в 23:39 столкнулся по касательной с подводной частью айсберга. Хватило девяти секунд, чтобы в корпусе правого борта лайнера образовалась рваная дыра длиной 90 метров. Пять из 16 «водонепроницаемых» отсеков начали наполняться заборной водой. «Титаник» начал уходить под воду и спустя два часа сорок минут, в 2:20 ночи, затонул. На его борту на четвертый день плавания находились 2224 человека. Трагедия унесла жизни 1513 человек, хотя данные до сих пор разнятся в различных источниках: от 1495 до 1635 человек.

## **А ЧТО МОГЛО ПОЙТИ НЕ ТАК?**

В средствах массовой информации гуляет много достаточно правдоподобных и не очень версий гибели корабля. Во второй части своей книги я подробно остановлюсь на этих шести наиболее распространенных версиях, поскольку каждая из них станет сюжетной схемой для вполне реальных и поучительных бизнес-историй. Пока же изложу их очень кратко.

Британский исследователь Рэй Бостон, посвятивший изучению истории «Титаника» более 20 лет своей жизни, утверждает, что к крушению мог привести пожар и последовавший взрыв в угольном трюме. Возгорание началось еще за 12 дней до катастрофы, во время ходовых испытаний, но рейс решили не отменять, и корабль вышел в плавание с пожаром на борту.

Следующая версия возможной гибели корабля адресует нас к личным психологическим особенностям и амбициям капитана «Титаника» Эдварда Джона Смита. Несмотря на то что экипаж получил от других судов несколько

предупреждений о плавучих льдах по маршруту следования «Титаника», Смит не посчитал нужным сбавить скорость. Позже появилась еще одна версия, что он был одержим идеей завоевать почетный в то время среди кораблестроителей приз «Голубая лента Атлантики», который присуждается океанскому лайнеру, пересекающему Атлантику с востока на запад с максимальной скоростью.

Несогласованность действий экипажа — еще одна версия, возникшая сравнительно недавно. Согласно ей, после доклада впередсмотрящего Фредерика Флинта, разглядевшего в легкой дымке льдину, действия первого помощника капитана Уильяма Мёрдока и рулевого Роберта Хитченса не были согласованы между собой. Мёрдок отдал команду рулевому: «Право на борт!» и передал в машинное отделение приказ «Полный назад». Такой маневр должен был увести корабль в левую сторону от айсберга. Но, как утверждает в своей книге «На вес золота» Луиза Паттен, рулевой Роберт Хитченс повернул штурвал в другую сторону. Поданная команда «hard a-starboard» в старой (парусной) школе означала поворот рулевого колеса вправо, а на пароходах, наоборот, — влево. Мёрдок в последний момент попытался развернуть судно, отдав другую команду, но было уже поздно. Через считанные секунды ледяная глыба распоролла обшивку правого борта.

Следующие две версии — яркий пример конспирологических теорий. Одна из них предполагает, что «Титаник» стал жертвой торпедной атаки немецкой подводной лодки. Видимо, последовавшие Первая и Вторая мировые войны отложили отпечаток на людей, готовых приписать все катастрофы недавнему врагу. Еще одна такая версия связана с заговором сильных мира сего, решивших поправить финансовые дела за счет страховки. По этой версии утонул вовсе не «Титаник», а пароход-близнец «Олимпик», который был поврежден и требовал значительных сумм на свое восстановление. А так — концы в воду.



## **КАКОВА ВЕРОЯТНОСТЬ, ЧТО ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?**

Вероятность затопления корабля после столкновения с айсбергом до 15 апреля 1912 года оценивалась как ничтожно малая, поскольку ни одно судно до «Титаника» (как и после него) не отправилось на дно по этой причине. Вероятность затопления судна по другим причинам существенно выше, чем та, по которой затонул «Титаник». Но можно ли было все-таки предотвратить катастрофу апрельской ночи 1912 года? Могли ли управлявшие судном моряки избежать ошибок, и в чем они заключались?

На расстоянии около 10 морских миль от места, где «Титаник» встретил свой роковой айсберг, другое судно — «Калифорниэн» — было остановлено льдами и послало телеграммы-предупреждения всем судам в этом районе. Остановлено именно льдами — большим количеством плавающих льдин, которые моряки называют ледовым полем. Капитан Лорд, командовавший английским судном, был опытный моряк. Он приказал судну лечь в дрейф, а своему радисту телеграфировать всем судам, находящимся в округе, о сложной ледовой обстановке. Но радист «Титаника» Филлипс прервал радиста «Калифорниэн» ставшим знаменитым ответом: «Прекрати! Заткнись! Я занят. Работаю на частоте Кейп-Рейс». Радист «Калифорниэн» Эванс так и не смог сообщить «Титанику» координаты ледового поля и отправился спать... Чем же был занят Филлипс? Он высылал коммерческие телеграммы о покупках или продажах акций, напоминания о днях рождения и указания о том, как и когда покормить домашних животных. В ту роковую ночь у него скопилось 250 телеграмм, которые он должен был отправить в Кейп-Рейс — город на юге острова Ньюфаундленд, где находилась ближайшая телеграфная станция. Думаю, что он успел отправить их еще до полуночи, но вот главное сообщение, ставшее роковым

для него самого, он пропустил в буквальном смысле мимо ушей!\*

Капитану «Титаника» Эдварду Джону Смиту доложили лишь о четырех телеграммах из семи, предупреждающих об айсбергах. Почему? Просто он проигнорировал содержание предыдущих. С точки зрения его подчиненных, после первой телеграммы новая информация ему была ни к чему. С точки зрения капитана, информации там вовсе не было. Он ведь знал о льдах почти все и уже принял решение о смене курса на более безопасный маршрут. В 2000-х глава Lehman Brothers Дик Фалд точно так же игнорировал тревожные сигналы о своих рискованных операциях. Ни Смит, ни Фалд не были самодовольными и напыщенными идиотами. Они были опытными профессионалами. Профессионалами, которые провели на своем посту слишком много времени. Им казалось, что они уже готовы к любым поворотам судьбы. «Плавали — знаем», — говорим мы о своем богатом опыте в каком-либо деле.

На рисунке ниже я подытожил свои мысли в виде матричной диаграммы. Пусть вас не смущает абстрактный характер рисунков, поскольку понятие, называемое отражением, характеризует не только физический, но и философский процесс. Если кратко описать предложенную схему — нормальный процесс отражения в голове лидера трактует поступающую информацию как сигнал для действия, а неадекватное отражение трактует ее как ненужный шум. В нашей

.....

\* Будем справедливы — радист Филлипс, даже будучи очень молодым человеком, выполнил свой долг до конца. Вплоть до затопления радиорубки он продолжал высылать в эфир сигнал о помощи. Сначала это был внутренний код всех радистов фирмы «Маркони» CQD MGY 41.46 N 50.24 W (где буква D указывала на опасность — Danger), но очень скоро он сменился на всем теперь хорошо известный: три точки — три тире — три точки, или SOS. «Титаник» стал вторым кораблем в истории мореплавания, который использовал этот сигнал.

реальной жизни все, конечно, не сводится лишь к черному и белому, поэтому важным умением лидера является его способность увидеть в поступающей информации даже слабые сигналы.

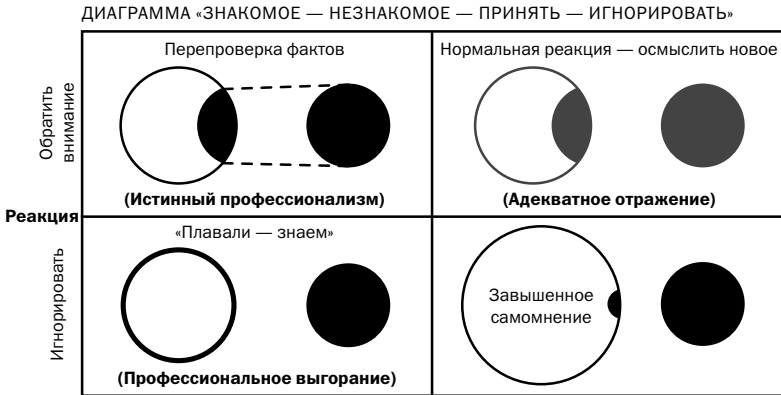


Рисунок 1. Как лидеры могут воспринимать знакомую и незнакомую информацию

Жертвой такой завышенной самооценки пал в библейские времена и непобедимый Голиаф. Вышедший против него на поле боя пастух Давид был неопытен в военном деле, но единственным своим оружием — пращой\* — он владел блестяще, поскольку именно с помощью пращи пастухи того времени боролись с волками, нападавшими на стада овец. Голиаф полагался лишь на свою мощь и силу, но про свои слабости он забыл. По версии современных исследователей, из-за огромного роста у филистимского воина могли быть серьезные проблемы со зрением. Он мог победить только в ближнем бою. А соперник был дока в борьбе на дальней дистанции. Пока Голиаф ждал Давида для того, чтобы

.....

\* «Праца Давида» — так называется новая израильская система противоракетной обороны, которая рассчитана на поражение воздушных целей с дозвуковой скоростью в радиусе до 300 км.

сойтись в ближнем бою, тот спокойно атаковал его с большого расстояния. Ловкий Давид метнул в крупного соперника камень из пращи и сразил его наповал. Слишком неповоротливый и плохо видящий Голиаф не успел увернуться, рухнул на землю и после падения встать уже не смог. Он был просто... недалновиден.

Дмитрий Борисович Зимин, российский ученый и основатель компании «ВымпелКом», одного из крупнейших мобильных операторов в мире, поделился со мной однажды своими наблюдениями насчет неожиданных странностей, отмеченных им у руководителей фирм. По его мнению, дети, спорящие из-за ведерка в песочнице, и лидеры, борющиеся за рынки, ничем не отличаются друг от друга. Каждым из них движет желание влиять и доказывать собственную значимость себе и окружающим. Только одержимость большой идеей делает лидеров великими. Однако нередко, когда лидер уже добивается власти и почета, великая идея уходит на второй план и перестает быть стимулом для новых свершений. Место идеи занимает личное эго лидера.

Думаю, что для вас не будет секретом то, что многие сделки по слияниям и поглощениям заключаются ради удовлетворения амбиций или тщеславия главы компании. Чрезмерные амбиции приводят к ложной уверенности лидера в своей правоте и способности единолично принимать решения. А это, в свою очередь, — к стратегическим ошибкам и невозможности просчитать последствия своих шагов.

Прекрасной иллюстрацией этой мысли является история неудачного слияния банков Merrill Lynch и Bank of America. Она отлично описана Грегом Фарреллом в его книге «Крах Титанов».

В XX веке компания Merrill Lynch стала одной из крупнейших финансовых организаций благодаря своей уникальной сети финансовых брокеров, действовавших по всей стране. В 1971 году инвестиционная компания превратилась

в транснациональную корпорацию с активами чуть менее 2 трлн долларов, работающей в более чем 40 странах мира.

Уже в нашем столетии вследствие резких перемен на рынке капитала инвестиционный банк Merrill Lynch стал очень привлекательным для многих крупных американских компаний, желавших продать свои акции частным инвесторам. Компаниям стало выгодным привлечение частного капитала не только из крупных американских городов, но из малых и средних городков так называемой глубинки, а это могла обеспечить только компания Merrill Lynch, обладавшая широкой филиальной сетью.

В 2001 году генеральным директором компании стал Стэн О'Нил. Он смог убедить совет директоров в своей способности превратить компанию в огромный конгломерат, представляющий полный спектр услуг — от инвестиций в ценные бумаги до работы на быстрорастущем на тот момент рынке ипотечного кредитования и обеспеченных долговых обязательств.

И в этот триумфальный для компании момент разразился очередной кризис, к которому генеральный директор Merrill Lynch оказался абсолютно не готов. В начале года лопнул раздутый финансовый пузырь на рынке недвижимости, а в структуре капитала компании была заложена «мина», которая могла не только уничтожить всю прибыль банка, но и отправить на дно весь бизнес-корабль. О ней знал только Стэн О'Нил\* и совет директоров компании. Вот как описывает дальнейший ход событий Грег Фаррелл:

.....

\* О'Нил узнал об этой проблеме после разорения конкурента — компании Bear Stearns. Последняя обанкротилась, проворачивая умопомрачительные по объемам сделки с обеспеченными залогом долговыми обязательствами CDO (collateralized debt obligations). Merrill Lynch обнаружила «дыру» в капитале после тщательного изучения своего баланса на предмет рисков, связанных с рынком некачественных ипотечных кредитов.

«Генеральный директор Merrill Lynch хранил один секрет, о котором, помимо высшего руководства компании, никто не знал. В бюджете была брешь, которая грозила окончательно уничтожить компанию. У О'Нила было два варианта. Он мог снова погрузиться в управление компанией, то есть взять ситуацию в свои руки, как это было в 1998 году и после атаки террористов 11 сентября 2001 года, тогда компания оказывалась под угрозой, и он все контролировал. Или он мог подыскать потенциальных партнеров для слияния, крупные банки, способные покрыть убытки Merrill Lynch.

Он решил позвонить Эду Херлихи из юридической конторы Wachtell, Lipton, адвокату, который консультировал Кена Льюиса и Bank of America по всем крупным приобретениям. Кеннет Дойл Льюис, сдержанный и немногословный 59-летний уроженец Юга, пришел в непривычное для себя состояние возбуждения, когда услышал от Эда Херлихи, нью-йоркского адвоката, бывшего посредником в самых значительных поглощениях Bank of America, эту новость: сам Merrill Lynch стремится к продаже!

Время этому не благоприятствовало, потому что Льюис должен был вскоре выплатить 21 млрд наличными за покупку LaSalle и только что вложил 2 млрд в Countrywide Financial — крупное учреждение, занимающееся предоставлением ипотечных кредитов, чьи дела пошатнулись из-за спада на рынке недвижимости. Но Льюис был не в силах отказаться от приобретения Merrill Lynch!»

Вскоре после того, как акционеры, введенные в заблуждение Льюисом и О'Нилом, одобрили слияние с Bank of America, и прежде чем были опубликованы финансовые результаты Merrill Lynch за четвертый квартал 2009 года, менеджмент поглощенной компании назначил себе

огромные премиальные выплаты. Это являлось отклонением от нормальной корпоративной практики. Премии, которые менеджмент компании Merrill Lynch\* выплатил сам себе досрочно, были премиями за эффективность работы. Согласно политике компании, премия должна была выплачиваться по итогам всех четырех кварталов работы и не раньше конца января. Но премии были выплачены в декабре, а их общая сумма составила 36,2% денежных средств, выделенных федеральным фондом для спасения Merrill Lynch. Последовали тяжбы, разбирательства, судебные преследования. Оба руководителя были лишены своих постов. Ореол некогда великих руководителей рухнул, и теперь они занимают место на тех же страницах истории, что и Фалд с Голиафом.

Впрочем, команду «корабля» потенциально можно считать не меньшим фактором риска, чем самоустранившегося от дел или распираемого амбициями капитана. Главная угроза, по мнению экспертов, заключается в элементарной халатности команды. В истории «Титаника» халатностей было предостаточно!

Вполне возможно, что свою роль сыграл обыкновенный ключ от сейфа. Дело в том, что капитан Эдвард Джон Смит прибыл на корабль не один, а вместе со своим первым помощником Уильямом Мёрдоком. Но на «Титанике» уже был свой первый помощник — Чарльз Лайтоллер. Пришлось ему стать вторым помощником. Второй стал третьим, третий — четвертым. А бывшему четвертому места на корабле уже не нашлось... Он сошел на берег в последний момент, забыв в спешке передать ключ от сейфа, в котором хранились бинокли. Вахтенные вперёдсмотрящие вынуждены были полагаться только на свое зрение. Помогли бы им бинокли в безлунную ночь катастрофы? Не уверен,

.....

\* Для получения премии сотрудники должны были иметь зарплату не менее 300 000 долларов и иметь звание вице-президента и выше.