

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
Конец ознакомительного фрагмента.	16

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».

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.