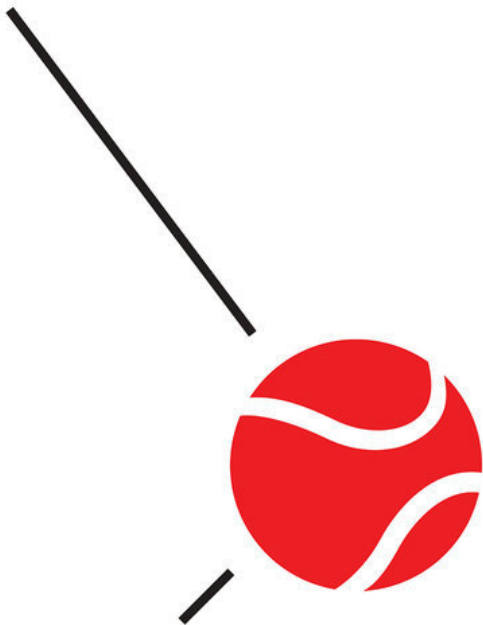


Владимир Моженков

# Ген директора



**17 правил  
позитивного  
менеджмента  
по-русски**

# **Владимир Моженков**

# **Ген директора. 17**

# **правил позитивного**

# **менеджмента по-русски**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=25234904](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25234904)*

*Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски /*

*Владимир Моженков: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2017*

*ISBN 978-5-00100-929-0*

## **Аннотация**

Сколько миллионов стоит улыбка? Как посадить правильных людей в свой автобус? Стоит ли держать друзей близко, а врагов еще ближе? Зачем выращивать в себе подвиганта? Об этом и многом другом – в реальных управленческих историях ведущего российского бизнес-практика, основателя «Ауди Центра Таганка» и ГК «АвтоСпецЦентр», лучшего менеджера «Ауди» в Европе по признанию концерна Audi AG Владимира Моженкова.

Эта книга не только для менеджеров и предпринимателей, но и для тех, кто хочет прожить осмысленную жизнь, постоянно совершенствовать навыки управления своим бизнесом, своей жизнью, своей семьей, самим собой.

# Содержание

Отзывы о книге	5
Предисловие	9
Предисловие автора	11
Ген первый. Историй успеха не бывает	16
Ген второй. Если у тебя нет стратегии – значит, у тебя нет бизнеса	27
Конец ознакомительного фрагмента.	31

**Владимир Моженков**  
**Ген директора. 17**  
**правил позитивного**  
**менеджмента по-русски**

*Издано с разрешения автора*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Моженков В., 2017

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

**\* \* \***

*Посвящаю эту книгу своему отцу, Николаю  
Андреевичу Моженкову*

# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Как хорошо, что у нас появляются реальные менеджеры, которые готовы делиться своим видением на эффективное управление и опираются при этом на свой настоящий опыт!

И как бы там ни говорили, что нам нужно смотреть на Запад и перенимать опыт оттуда, иногда стоит оглянуться по сторонам и увидеть таких руководителей рядом с собой, в нашей стране. Есть у нас свои гипербореи управления! Владимир Моженков – один из таких людей. Один его дилерский центр продавал автомобилей больше, чем все автоцентры стран Скандинавии. О том, как ему удавалось достигать таких потрясающих результатов, написано в этой книге.

Написано без воды, заумных теорий, живо и по-настоящему. И, кстати, сразу видно, что человек писал книгу сам. Без привлечения литературных ангелов, ассистентов и иных помощников. В каждой строчке есть частица его управленческого сердца и любви к своим сотрудникам.

Остается только прочитать, понять, принять и после этого начать наращивать результаты в своих подразделениях и компаниях. Как это сделал в свое время лучший менеджер Европы компании Audi.

*Максим (Комбат) Батырев, автор бестселлеров «45 татуировок менеджера» и «45 татуировок продавана»*

История о том, как дерзкие амбиции, твердые принципы и постоянная работа над собой даже в самой тяжелой ситуации ведут человека, который верит в себя и в свою миссию, к победе. История о том, как марка «Ауди» в России из рыночного аутсайдера к середине 2000-х годов превратилась в лидера российского премиального сегмента и неразрывно связана с жизненными установками автора этой книги. История, проверенная боем.

*Оскар Ахмедов, председатель совета директоров ГК «КарОператор», в 1998–2006 гг. глава «Ауди Россия»*

Молодость или зрелость? Энергия или опыт? Мотивация или профессионализм? Эти дихотомии часто ставят неразрешимый вопрос о том, что предпочесть в работнике, консультанте, тренере. Что касается последних, вся индустрия бизнес-тренингов в нашей стране постоянно слышит упрек в том, что в ней работают молодые и не имеющие практического опыта тренеры, берущие на себя смелость обучать важнейшим аспектам бизнеса заметно превосходящих их в квалификации специалистов. Хотя и делают это креативно и с энтузиазмом. Приглашение же для той же задачи иностранного тренера, как правило, означает, что придет убеленный сединами, давно вышедший на пенсию в далеком прошлом эффективный менеджер и, опираясь на свой богатый опыт, проведет обучение. Но в процессе обнаружит низкий жизненный тонус и полное непонимание особенностей нашего бизнеса,

которое делает неимплементируемыми большинство его идей.

Когда я познакомился с автором этой книги Владимиром Моженковым – успешным практиком менеджмента с опытом работы на всех (очень разных) этапах истории отечественного бизнеса, – он поделился со мной своей амбициозной идеей весь свой опыт в бизнесе облечь в форму семинаров и тренингов. И меня посетила мысль, что я впервые могу увидеть совмещение двух преимуществ: практика, опыт и профессионализм с одной стороны и энергия, мотивация, знание почвы – с другой. И вот в моих руках (точнее, на экране моего компьютера) еще одно воплощение этих преимуществ – книга «Ген директора». Остроумное название. Интригующее оглавление. Насыщенное полезным и имеющим практическую направленность контентом содержание. Это одна из тех книг, прочитав которые восклицаешь: «Эх, если бы я прочитал ее десять (двадцать, тридцать...) лет назад, скольких ошибок я бы не совершил, каких результатов мог бы достичь!» Но это не единственный вывод, к которому хочет подтолкнуть автор читателя. Главное – это те изменения, которые должны привести директора к перспективе. Изменения в мировоззрении, подходах и ежедневных рутинных процедурах. Изменения, которые должны привести к росту эффективности в моменте и большей успешности – в итоге. Не будем исключать и того, что благодаря этой книге часть проектов будет попросту

спасена от краха. Перефразируя Джона Леннона, можно сказать: «Если эта книга поможет хотя бы одному бизнес-проекту выжить, это уже будет означать, что ее следовало написать». Уверен – пользы от этой книги будет неизмеримо больше.

*Радислав Гандапас, бизнес-тренер*

# Предисловие

Много лет назад на одной из деловых конференций в Москве я первый раз увидел и услышал Владимира.

Меня, спикера со стажем, удивить сложно, однако выступление Владимира зацепило сильно. Он говорил от души, интересные истории следовали одна за другой, и, главное, в них шла речь о том, чего не найти в книгах, – о его практическом опыте.

Увы, с тех пор Владимира я не видел: он рассказывает о менеджменте, я – о маркетинге, поэтому на форумах и конференциях мы не пересекались.

А полгода назад встретились снова.

Владимир планировал написать книгу, и я, помня его яркое выступление, не мог сказать «нет».

Сказать, что встреча была интересной, – значит не сказать ничего. Я записывал за Владимиром идею за идеей, историю за историей, невероятный факт за невероятным фактом.

Всё, что я смог посоветовать ему, – это написать так, как он рассказывал мне.

И – внимание, спойлер! – Владимир так и сделал.

Читатель, я вам завидую.

У вас впереди интересное и очень полезное чтение.

И я надеюсь, что мы открываем для себя еще одного классного серийного автора.

Владимир, делитесь своим богатым практическим опытом и дальше.

Так держать!

*Игорь Манн,*

*спикер, автор, консультант, издатель*

# Предисловие автора

1998 год. Ноябрь. Российская экономика в руинах, мы с компаньонами перед самым дефолтом вложили полтора миллиона долларов в свой первый дилерский салон «Ауди Центр Таганка» и теперь оказались на грани банкротства. Целыми днями сидим в кабинете, пьем кофе и думаем, что делать. Вдруг секретарша приносит письмо: немцы приглашают в Германию на обучающий семинар для дилеров-новичков из Центральной и Восточной Европы. На наших лицах появляются горькие усмешки.

– Пусть Владимир полетит. Хоть развеется немного. А то он скоро почернеет от кофеина.

Германия. Пятизвездочный отель «Марк Аврелий». В зале человек 25, генеральные директора дилерских центров. Все чинно, благородно, как на заседании клуба анонимных алкоголиков. Ты должен выйти к доске, представиться, назвать свой возраст, образование, семейное положение, взять маркер и написать перед всеми большую цель, которую собираешься достичь в рамках проекта «Ауди».

Выходят прибалты: «Мы строим первый в Риге ангар по корпоративным стандартам». Все аплодируют, все улыбаются – в те времена это действительно было событием. Выходит к доске следующий участник: «Я хочу продавать в своем дилерском центре 250 автомобилей “Ауди” в год». Все снова

аплодируют: и правда, крутая цель. В 1998 году в России насчитывалось всего девять дилеров «Ауди», и они в совокупности продали лишь 99 машин. А тут – 250 с одной точки. Садись, молодец, пять.

– Vladimir Mozhenkoff, ваша очередь.

Стоп. Здесь жму на паузу. Потому что вся эта книга как раз о том, какую цель я поставил себе в следующую минуту, как ее достигал, чему научился и какие последствия это имело для меня, для концерна «Ауди» и для автомобильного рынка России.

А пока, как в плохом детективе, перейдем сразу к хеппи-энду.

В 2013 году наш скромный дилерский центр уже превратился в группу компаний «АвтоСпецЦентр» с почти миллиардным оборотом. Мы исключительно выгодно продали ее на пике рынка за 172 миллиона долларов – до сих пор это считается самой удачной сделкой в российской автомобильной отрасли. Я остался в компании в должности вице-президента, но теперь свободного времени стало гораздо больше, и я задумался о том, чем могу быть полезен окружающему миру.

Окружающий мир вскоре сам ответил на этот вопрос. Еще до продажи своей компании я построил в «АвтоСпецЦентре» систему самообучения и время от времени давал коллегам мастер-классы. На них стали захаживать руководители других предприятий. Вскоре они начали приглашать ме-

ня с обучающими семинарами к себе. График моих выступлений уплотнялся, аудитории становились все более многочисленными, а слушатели – все более заинтересованными. После сделки по продаже я стал замечать, что эта побочная деятельность теперь занимает едва ли не больше моего времени, чем основная. И, самое удивительное, я почувствовал, что мне это нравится.

В России сегодня бум на обучение. Соревноваться, у кого круче корпоратив, уже не модно. Бюджеты на поп-звезд плавно перетекли в затраты на повышение квалификации сотрудников, и это ключевое свойство эпохи. Скорость перемен в современном мире такова, что если ты не растешь, то очень быстро сходишь с дистанции. Поэтому единственный способ сохранять конкурентоспособность – постоянно учиться и меняться самому. Разумеется, к лучшему.

Я всю свою жизнь был руководителем – в советское время, в лихие девяностые, на растущем рынке нулевых годов и в стагнирующей экономике десятых. Последние 25 лет работал гендиректором компаний, будучи их владельцем и совладельцем. Я внимательно изучал менеджерскую культуру Германии, Америки, Скандинавии, Англии, Италии, Китая. Сделал из маленького автосалона «Ауди Центр Таганка» лидера отрасли. Вывел на российский рынок марку «Ауди» и намертво закрепил ее здесь в премиальном секторе. Я всю жизнь накапливал опыт, знания, достижения, переживания, седые волосы на голове и шрамы на сердце.

И теперь окружающий мир говорит мне: ты должен всем этим делиться.

Какой должна быть еще одна книга о менеджменте? Сам я прочитал их сотни. С одними авторами соглашался, других близко не подпустил бы к своим сотрудникам. Во время чтения меня не покидало ощущение, что в чем-то главном эти книги безнадежно устарели. Я все больше убеждался, что классический менеджмент уже не отвечает на все вопросы и всё чаще дает сбои. XX век был временем обыкновенного человека, которым можно управлять стандартными методами. Сегодня на дворе век XXI – время уникальных людей и незаурядных решений. В конкурентной борьбе выиграет не тот, кто овладеет искусством контроля над другими людьми, а тот, кто на основе самоконтроля научится преобразовывать творческую энергию и потенциал свободных людей в эффективные решения и действия, востребованные продукты и услуги.

Вся окружающая реальность – результат управленческих усилий живущих на планете людей. Все мы, от домохозяйки до президента страны, в той или иной степени менеджеры. Но если вы хотите прожить осмысленную жизнь, то нужно постоянно совершенствовать навыки управления своим бизнесом, своей жизнью, своей семьей, самим собой. А значит, эта книга – для всех.

Нет, в ней вы не найдете готовый «генетический код» менеджмента, который можно встроить в голову и больше ни

о чем не думать. Каждый руководитель неповторим, его метод управления опирается на личный характер, опыт, компетенции. Гены – всего лишь кирпичики, из которых выстраивается структура ДНК. Из одних и тех же кирпичиков можно построить особняк, небоскреб, храм или тюрьму. Набор генов – это язык, на котором человеческая личность разговаривает сама с собой, с окружающим миром, со своими предками и потомками. Наблюдая за тем, как я решал свои менеджерские задачи, вы сформируете собственный геном управления, и это поможет вам стать настоящим руководителем.

Читайте и действуйте.

# Ген первый. Историй успеха не бывает

*«Чего бы ты ни достиг, ты всегда находишься в  
точке возможной гибели».*

– Vladimir Mozhenkoff, теперь ваша очередь.

Я встаю, иду к доске, а в голове по залу топает двоечник. Говорят, что перед смертью вся жизнь проносится перед глазами. Не знаю, не пробовал. Но вот перед неминуемым позором нечто подобное точно происходит, теперь я это знаю на собственном опыте.

Мне сорок лет, но я уже многое успел. Детство прошло в маленьком городке Почеп Брянской области на улице без асфальта. Папа шофер, мама акушерка. Окончил Брянский институт транспортного машиностроения, начал карьеру с должности начальника локомотивного депо на крупном военном предприятии в Тульской области и с тех пор работал только на руководящих должностях. В конце 80-х уже сделал блестящую карьеру, жил в Москве, имел квартиру, счастливую семью, большие перспективы. И если бы тогда в ходу было словосочетание «история успеха», то я, безусловно, чувствовал бы себя ее героем.

Однако тут советская экономика рухнула, страна распалась, жизнь началась заново. Я стал наемным руководите-

лем частного предприятия, поработал там два года и открыл собственную фирму с романтическим названием ООО «Наша Русь». В те времена процедура регистрации собственного бизнеса была невероятно сложной: одной только печати приходилось ждать полтора месяца. После всех этих мытарств снять на Старом Арбате под офис две комнаты в пятикомнатной квартире и привести их из аварийного состояния в божеский вид показалось проще простого.

В начале 90-х бизнес был просто бизнесом. Ни о какой специализации и речи не шло, все подряд занимались всем подряд. Покупали и продавали всё, что шевелилось. Появились первые биржи: Московская товарная, Московская сырьевая, Росавтобиржа, на них начались какие-то сделки, пошло брокерское движение. Выглядело это, как правило, так: один брокер выставляет лот, например партию стройматериалов. Ты как дурак бежишь искать покупателей, находишь и под них берешь этот лот. Но тут выясняется, что никаких стройматериалов у партнера нет, он только теперь побежал их искать, и поиски могут затянуться на несколько месяцев. Такого порожняка было девять случаев из десяти.

И вот мы с моими сотрудниками третий месяц носимся как угорелые, работаем по 15 часов в сутки, но пока ни одной сделки. У меня трое детей, утром ухожу – они еще спят, вечером прихожу – уже спят. Денег нет совсем, да если бы даже и были, в магазинах – космическая пустота, достать что-то можно лишь по великому благу с большой наценкой. Су-

пруга каждый день с надеждой в глазах спрашивает: «Ну, что там у тебя?» – «Пока ничего, дорогая, пока ничего. Но надеюсь, скоро все будет».

На работе – те же вопросы от сотрудников. Я кое-как плачу авансики, прошу подождать до первой сделки, и вот наконец у нас получилось! Мы организовали крупную поставку цветного металла из Рязани в Новосибирск, получили очень хорошие деньги, выплатили зарплаты, купили факс, радиотелефон, четверку «Жигулей» и два 286-х компьютера – по тем временам круче некуда. За первой сделкой потихоньку пошли другие. Стройматериалы, радиоэлектроника, мебель, лес, сырье, автомобили – мы продавали, продавали, продавали...

Веселые были времена. Однажды ко мне пришел клиент с гранатой. Вытаскивает из кармана, кладет на стол и говорит, что, если сделка вдруг не состоится, он договор читать не будет. Вот он, его юрист, познакомьтесь, зовут РГД-25. Выдерживаешь чеку – и у партнера всего 3,5 секунды, чтобы вопрос уладить. Эффективность – стопроцентная. Но что бы там ни говорили про лихие 90-е, во все времена люди ценили честность и порядочность. И если придерживаться строгих правил и выполнять обещания, то риски можно свести к минимуму всегда и везде.

Постепенно мы нащупали свою нишу и стали заниматься автотранспортом: оказалось мое образование. Начали с поставок фургонов для перевозки мебели. Шасси закупали

в Нижнем Новгороде на ГАЗе, а сами будки – на Козельском механическом заводе в Калужской области. Соединяли одно с другим и продавали предприятиям, которые в то время потихоньку поднимали головы. На ГАЗе к нам пригляделись и однажды прислали для переговоров представителя отдела сбыта: «Ребята, у нас тут все склады забиты машинами – хотите по бартеру продавать?» – «Ну, можем попробовать».

У нас к тому времени имелась своя стоянка в Москве на улице Озерной, мы арендовали ее у военного завода «Дельфин». С нее и начали продавать свои первые «Волги». Сперва брали их на реализацию у посредников, потом стали официальным дилером ГАЗа. В те времена, когда после тотального советского дефицита машины вдруг появились в общем доступе, главной проблемой для покупателя было не нарваться на фирму-однодневку: внесешь предоплату, а через месяц ни машины, ни продавца. Так что, когда мы завоевали доверие, недостатка в клиентах не возникало. Для людей «Волга» тогда была, как сейчас «Феррари»; машины расхватывали, даже не требуя запасной ключ. Вскоре на стоянке возле завода «Дельфин» появился наш военный кунг цвета хаки. Мы в нем деньги принимали, счета выписывали, руки грели, чай пили. Словом, наш первый «фронт-офис».

Казалось, жизнь удалась, бизнес пошел в гору, только успевай осваивать новые возможности. Но, как говорил мой папа, кто ни разу не попадал в аварию, тот не шофер. Жизнь быстро научила меня тому, что любой успех в любой момент

может обернуться катастрофой.

Генри Форд банкротился пять раз и все равно вошел в историю человечества как выдающийся предприниматель. Ошибки, падения – неотъемлемая часть и бизнеса, и жизни, поскольку любая жизнь – это тоже немножко бизнес. Бойтесь тех, кто никогда не ошибался, любите тех, кто больно падал и снова вставал на ноги. Дорожите ими, доверяйте им. Не ошибается лишь человек на диване – тот, кто изначально поставил себе низкую планку и таким образом заранее расписался в поражении.

Первое предбанкротное состояние я испытал году в 1994-м, после того как нашего директора со всей выручкой взяли бандиты, отняли порядка 30 тысяч долларов. Из этой суммы следовало заплатить партнерам, поставщикам, а платить нечем. Я тогда выгреб из дома всю наличность, занял у друзей, и все равно не хватило. Уговорил партнеров немного подождать, и три-четыре месяца мы работали как проклятые, чтобы покрыть убыток. А еще через пару лет чуть не вляпались в аналогичную ситуацию, когда наш ушлый охранник, сделав слепок с ключа от сейфа, вскрыл его и исчез со всей наличностью. Специально дождался понедельника, когда выручка после выходных была максимальная. Тут нас выручили знакомые из правоохранительных органов. Охранника нашли не где-нибудь, а в Солнцево. На этот раз все деньги удалось вернуть. Сотрудника этого мы, естественно, выгнали с позором. С тех пор я сделал вывод: охрана – это не по-

вод расслабляться. Особенно если она слишком много знает. Мнимая безопасность в любой момент может обернуться угрозой. Будь начеку всегда!

Мы уже привыкли к тому, что история успеха – это парад ошибок и поражений. Выбираясь из одной ямы, попадали в другую и тем не менее шли вперед и вверх. Но даже в этой уже привычной череде стрессов произошло событие сокрушающей силы – внезапный отзыв лицензии у «Тверьуниверсалбанка» в 1996 году.

Для того времени это было передовое финансовое учреждение с удобной системой расчетов, им пользовались многие предприниматели, в том числе и мы. Говорят, что лицензию отозвали по чисто политическим причинам: банк оплатился за то, что финансировал предвыборную кампанию коммунистов. Но тогда это волновало меньше всего. У нас в банке «зависло» несколько сотен тысяч долларов – практически все свободные средства, а также деньги партнеров. В один день мы стали не просто нищими – мы оказались по уши в долгах перед поставщиками. 99 % людей в этой ситуации предпочли бы обанкротиться и начать все заново. И никто даже не стал бы в этом упрекать: налицо явный форс-мажор. Но мы решили поступить, как товарищ Сухов из фильма «Белое солнце пустыни», который из двух вариантов – сразу погибнуть или немного помучиться – предпочел «немного помучиться». Это «немного» растянулось на восемь месяцев каторжного труда. Я снова занял деньги у

друзей и пахал по 18 часов в день, до ряби в глазах и зеленой кожи. Без зарплаты, без денег – только для того, чтобы вернуться в большую игру.

Через год мы снова вышли на серьезные обороты – продавали по 200–250 машин в месяц. Вошли в пятерку крупнейших дилеров ГАЗа в Москве. Затем взялись не только за «Волги», но и за «Газели». А во второй половине 90-х началась локализация в России зарубежных брендов, открывались первые автосборочные производства. В Калининграде появился завод KIA, а в Таганроге компания «Донинвест» стала производить модельную линейку Daewoo. Через партнеров я работал и с теми и с другими, и вскоре моя компания продавала уже приличный ассортимент автомобилей. Хотелось чего-то большего, но не хватало фантазии, чтобы понять, чего именно. И тут наши партнеры предложили мне войти в состав соучредителей дилерского центра «Ауди» и возглавить управление этим бизнесом. Я согласился не сразу. Я крепко задумался.

Финансовой привлекательности в этом предложении не было никакой. Ради него пришлось бы выйти из управления моими предприятиями и сильно проиграть в доходах – по крайней мере, на первых порах. Да и «Ауди» в те времена считалась в России достаточно заурядным брендом. Высокие рейтинговые позиции занимали марки «Мерседес», «БМВ», «Вольво», «Сааб», а «Авдотьи» имели репутацию надежных рабочих лошадок, не более того. Многочисленные

«бочки» («Ауди-80») и «селетки» («Ауди-100») встречались на дорогах чуть реже, чем тольяттинские десятки. И тем не менее это был вызов. Я чувствовал, что за этим предложением – будущее и отказаться от него – значит добровольно остановиться в развитии. Жена высказалась против, женам свойственно выбирать стабильность. Я долго колебался, взвешивал все аргументы и контраргументы, но решающий довод пришел из области мистики. У меня сын Михаил, третий ребенок в семье. И когда я услышал адрес дилерского центра, который мне предстояло возглавить, все сомнения отпали: Москва, *Михайловский* проезд, дом 3.

Я вышел на работу 1 апреля, но дураком себя не чувствовал. Впереди маячило жаркое и тучное лето 1998 года. Над Москвой пролетел бешеный ураган, вырвал с корнем почти все деревья у Кремлевской стены, уронил башенный кран на улице Вавилова. Тогда никто не усмотрел в этом зловещее предзнаменование. 30 июля в гостинице «Балчуг Kempinski» собственной рукой я подписал дилерский договор с «Ауди». По их рекомендации мы пригласили специалиста из Австрии, назначили директором отдела продаж, сняли ему квартиру, наняли переводчицу, дали служебную машину. Начали делать ремонт, набирать персонал, строить логистику, заказали первую партию автомобилей. Уже назначили день открытия – 1 октября. Заложили на торжества бюджет в 120 тысяч долларов, сидели и думали, кого лучше позвать – Пугачеву, Киркорова или обоих.

И тут разразился дефолт. Рубль рухнул в четыре раза, рынок лег, экономика встала, у людей нет денег на бензин, не то что на новые машины. Что делать? Австрийца мы отправили на родину, персонал распустили, с подрядчиками, которые реконструировали здание, нашли компромисс и кое-как расплатились. О бизнесе речи уже не шло, мы с партнерами сидели и думали, как вернуть свои полтора миллиона хотя бы с минимальными потерями. Каким-то чудом мне удалось найти покупателя – фармацевтическую компанию, готовую приобрести наше здание, чтобы сделать из него фабрику по производству лекарств. Видимо, спрос на медицинские препараты во время кризиса растет. Когда я уехал в Германию на обучающий семинар, переговоры с этими «таблеточниками», как мы их называли, подошли к финальной стадии.

И вот в конференц-зале отеля «Марк Аврелий» я иду к белой доске, беру в руки маркер, и у меня пара секунд на то, чтобы придумать себе ближайшие десять лет жизни. А немцы, которым все про меня известно, сидят на последнем ряду и снисходительно так краешками губ улыбаются. Они знают, что никакого дилерского центра мы пока не открыли, из работников – одни охранники. Они знают, что наш предзаказ – всего восемь автомобилей, да и за те платить нечем. Они знают, что мы отправили австрийца домой, не выплатив выходного пособия. Им не известно только то, что покупатель уже найден и, может быть, в этот момент мои партнеры в Москве празднуют сделку, которая вернула наши вло-

жения.

Что со мной в тот момент случилось, до сих пор не могу понять. Но я повернулся к доске и медленно вывел цифру 1000.

Когда я писал единицу, я еще не знал, сколько за ней будет нолей.

А когда выводил третий ноль, вдруг подумал, что и этого мало.

Окончательное решение пришло за какие-то доли секунды. Я поставил тире и написал за ним еще одну букву и еще одну цифру:

– Моя цель – продать в России тысячу автомобилей А8.

(А8 – это самая дорогая на тот момент модель из всей линейки «Ауди».)

Краешки немецких губ на последнем ряду дрогнули и окончательно расплылись в высокомерной улыбке. Кто-то из участников семинара дежурно зааплодировал, но, обнаружив полную тишину, осекся.

– Ладно, садись! – махнул рукой главный немец.

Я не знаю, то ли эти ехидные улыбки меня так разожгли, то ли солидная цифра 1000 запала в душу, но, когда я сел на место, вдруг почувствовал, как по всему телу разливается огонь. Именно этот огонь помог нам впоследствии выстроить компанию с миллиардными оборотами. Теперь, спустя почти двадцать лет, я могу с полной уверенностью сказать, что в тот день моя ДНК пополнилась самым важным геном любого

топ-менеджера. Я понял: в жизни возможно всё.

# Ген второй. Если у тебя нет стратегии – значит, у тебя нет бизнеса

*«Поставь перед собой и своими сотрудниками суперцель. Наглую, белую и пушистую».*

У топ-менеджера две основные функции. Первая – добиваться поставленных целей. Вторая – научить коллег добиваться поставленных целей. Этот навык лидера был важен и в прошлом веке, но именно сейчас он стал ключевым фактором успеха.

В российской предпринимательской культуре это слово из четырех букв – цель – занимает пока далеко не первое место. Мы не любим ставить перед собой большие цели. Наш мозг, все наше естество противится этому. Почему? Ответ парадоксален, но точен. Потому что боимся, что они будут достигнуты! Да, да, именно поэтому.

Наши люди не умеют ценить самих себя – с этой проблемой я как руководитель сталкиваюсь всю жизнь. Основная часть моих усилий уходит на то, чтобы выполнять функцию домкрата – поднимать самооценку своих сотрудников. Человек сколько угодно может говорить, что хочет всего в этой жизни добиться, но беда как раз в том, что он боится по-на-

стоящему большого успеха! Он еще не достиг того масштаба личности, который позволит ему этот успех в себя вместить. А эволюционировать до такого масштаба можно только естественным путем – продвигаясь от одной большой цели к другой большой цели. У судьбы нет допинга.

Нам занижают самооценку с раннего детства – семья, школа, средства массовой информации. Это происходит произвольно. Помню, как моя любимая мама приходила с родительских собраний и причитала: «Володя, ну что же это такое! Только о вас и говорят: Моженков, Курманов, Долбышев! Моженков, Курманов, Долбышев! Ну почему я должна за тебя краснеть? Ну будь ты как все!» А как воспитывают американца? «Ты первый! Ты лучший! Будь на высоте!» Простой паренек готов двое суток стоять у двери магазина, чтобы первым купить новую модель кроссовок и потом рассказывать об этом всем: родственникам, друзьям, врагам. Кому-то это покажется глупым, но такая философия жизни выигрышна. В нашей же стране главенствует азиатская культура, которая учит: гвоздь, который торчит выше всех, больше всего получает молотком по шляпке. Не высывайся, будь вровень с остальными – тогда сила удара распределится на всех. Возможно, такой подход эффективен во времена великих потрясений, но в эпоху развития глубоко порочен и неизбежно ведет к поражению.

Какая у человека будет цель, такая у него будет и жизнь. На смертном одре люди жалеют не о том, что они сделали,

а о том, чего *не* сделали. Не подошел к самой красивой девочке на потоке, испугался. А друг подошел и женился. Не поехал в Москву на крутую вакансию: побоялся. А другой поехал и сделал карьеру. Не пошел в предприниматели: тяжело, рискованно, денег жалко. А сосед собрался с силами, сделал первый шаг – и преуспел. И в результате жизнь у тебя получилась какая-то низенькая, жиденькая, серенькая. А откуда взяться другой жизни, если ты боялся ставить перед собой большие, пушистые, наглые цели?

Если у тебя нет стратегии – значит, у тебя нет бизнеса. Гендиректор, который не имеет цели хотя бы на пять лет, не может называть себя генеральным директором. А еще лучше – на 10 лет или на 15. В ответ я часто слышу: «15 лет?! Да в нашей стране нельзя планировать даже на ближайший год!» Люди, которые так говорят, усматривают связь между отсутствием определенности и отсутствием целей. А по-моему, логика как раз обратная: если нет определенности, тем более нужно иметь стратегическую цель. Путеводная звезда необходима не тем, кто идет по прямой освещенной дороге, а тем, кто продирается в темноте и рискует заблудиться в дебрях многозадачности. Управленцев без стратегии, к сожалению, большинство – как в России, так и в мире. Исследователи установили, что лишь 10 % компаний понимают, куда движутся в долгосрочной перспективе. 90 % работают в режиме операционной деятельности – попросту плывут по течению. Это говорит лишь об одном: если ты имеешь цель, у

тебя уже появляется серьезное конкурентное преимущество.

# 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.