



Станислав Иосифович Ляпунов уже не работает в арматуростроении, сейчас он занят другим машиностроительным проектом — в сфере производства энергосберегающего климатического оборудования. Но ведь многие проблемы, волнующие арматуростроителей, на самом деле общие даже не только для машиностроения, но и для всей страны...

Мы со Станиславом Иосифовичем наметили сделать интервью об успехе, прежде всего, об успехе в производственном бизнесе в России: достигим ли он, что для этого нужно. Но поскольку у нас весьма схожие представления о многих вещах, причем на достаточно глубоком уровне понимания — то есть, мы говорим на одном языке не только в прямом, но и в переносном смысле, — в итоге

получилось скорее не интервью, а беседа единомышленников. Причем, задавшись вопросом об успехе в машиностроении, мы по ходу дела затронули самые разные темы, в том числе и вовсе глобальные. Беседа получилась очень многоплановой — потому, видимо, что само понятие «успех» не столь очевидно и однозначно, как, допустим, понятие «трубопроводная арматура»...

Конструкция успеха

(Интервью с С.И. Ляпуновым, генеральным директором ЗАО «Завод инженерного оборудования»)

— Станислав Иосифович, ваши интервью журналу «АС» даже в те времена, когда Вы были руководителем «ЗЭиМа», не отличались узкой отраслевой тематикой, а скорее затрагивали общие, принципиальные проблемы российского бизнеса. Теперь, когда проект становления «ЗЭиМа», занявший немалую долю вашей жизни, завершен, его итоги осмыслены, оценены, — наверняка у Вас появились какие-то новые выводы, новые идеи...

Но прежде всего: считаете ли Вы тот свой проект успешным?

— Да, удовлетворение есть, хотя и не во всём. Не всё было идеально, были и ошибки, и неправильная оценка отдельных факторов. Но как бы то ни было, типичное российское предприятие прошло сквозь самые сложные времена, сквозь весь период кризиса, получены неплохие экономические результаты и не отдана безраздельному импорту важная продуктовая ниша: электроисполнительные механизмы и приводы.

— А как «ЗЭиМу» удалось почти безболезненно пройти сквозь 90-е? Ведь многие производства не пережили тот период. Причем большинство из тех, кому удалось остаться на плаву, заплатили за это очень дорого: распродажей активов, потерей кадрового потенциала, ценой отката назад и технологически, и организационно. Чем «ЗЭиМ» от них отличался?

— Вряд ли возможно так вот в двух словах всё объяснить. Но если честно... не только моя самооценка,

но и компетентная оценка со стороны дают мне право утверждать: одним из ключевых факторов успеха стало то, что на заводе был лидер, который сумел достаточно рано, еще в 1989 году, четко сформулировать цель: «Подготовить предприятие к работе в конкурентных условиях!» — и взяться за практическую реализацию этой цели.

Когда начались кризисные явления, многие предприятия начали метаться в поисках ответа на вопрос, что же им делать, как жить в новой ситуации, — а «ЗЭиМ» уже тогда работал, понимая, что и зачем он делает. Общие трудности ударили и по нам, но за счет наличия ясной стратегии их удалось пережить с гораздо меньшими потерями.

Причем тот путь, которым развивался «ЗЭиМ» — тогда, в начале 90-х, мне казалось, что это единственный разумный путь, что им должны пойти и все остальные. Однако, жизнь показала, что нет, не единственный. Оказывается, можно еще и так... неэффективно распорядится госсобственностью. Но вот вопрос — насколько важна была та моя уверенность в своей правоте для создания команды, для успеха?

— Думаю, очень важна! Иногда даже искренне обмануться полезно для дела, а не то что слегка недооценить какие-то факторы...

Но я бы хотел развернуть тему немного иначе. Нет сомнений, что наличие лидера и сплоченной вокруг него коман-

ды — это ключевой фактор успеха не только в производственном, но и в любом бизнесе, вообще в любом серьезном начинании. Фактор необходимый, но всё же недостаточный. Лидер ведь, вообще говоря, может повести и не туда...

Ну, то есть, вопрос: куда все-таки нужно вести предприятие, что именно необходимо делать, чтобы производственный бизнес в России был успешным?

— Я не могу дать какой-то общий для всех рецепт, абсолютную панацею на все случаи жизни. Действовать можно по-разному. Передо мной есть лишь два конкретных примера: «ЗЭиМ» — то, что я там делал, на какие педали нажимал, чтобы достичь успеха, — и тот завод, на котором мы сейчас с Вами находимся¹. Здесь тоже есть определенный успех, но он достигнут иным путем, здесь на другие педали нажимают.

— Ну вот на примере «ЗЭиМа» — что было сделано такое, за счет чего он выжил и сохранил определенный потенциал?

— Были вовремя созданы некоторые важные системы. Первое, за что я схватился — это создание системы внутрифирменного обучения. Еще в 1989 году был сформулирован основной тезис, который звучал так: «Рынок нам не даст нужного количества подготовленных кадров!». Ведь уже тогда было понятно, что сфера образования в нашей стране будет деградировать. При этом у людей возникли новые возможности, манящие большими деньгами и большими перспективами — значит, отток с завода далеко не самых худших кадров, компенсировать который за счет рынка труда машиностроительное предприятие не сможет.

Значит — так я рассуждал — нужна система внутрифирменного обучения, которая позволит в пределах одного предприятия создать локальную систему поддержания уровня кадров и будет работать независимо от падения общего качества образования, от развала профтехобразования.

«ЗЭиМу» удалось это сделать. Вот первое, что я считаю необходимым для успеха.

Вторая система, которая была создана — это система управления, базирующаяся не на командно-административных методах, а на экономических...

— Погодите, тут необходимо важное замечание. А то скажут, мол, 1989 год — это ж почти 20 лет назад, а мы-то вроде говорим о том, как добиться успеха сегодня! На самом деле процесс деградации образования, на мой взгляд, по нынешним временам не только не закончился, а, наоборот, в самом расцвете!

— Я потому и говорю обо всём этом — актуальность данной «педали» не снизилась! С нее ногу снимать нельзя, наоборот, ее сейчас нужно вжимать до конца, в пол! Потому что проблема качества кадров стала глобальной,



более того, она усугубилась. Одно дело обнищание и развал инфраструктуры образования, а другое дело, гораздо более страшное, — что у людей в головах что-то развалилось, нарушилась система ценностей...

— О да, развал инфраструктуры превратился в системный кризис! Всюду царит «культ бабла», знания никому не нужны. Умным быть немодно и невыгодно...

— Если человек может купить нужный ему диплом — зачем ему учиться? Когда ментальность людей такова, что у них нет побудительных мотивов приобретения образования — это, как эрозия, размывает всю систему.

— И в итоге мы потеряли целое поколение! Молодежь же видит, что интеллект, образованность по нынешним временам не приносит ни достатка, ни успеха. Нынче кто ближе к Большой Трубе — тот и сыт! Почти по Грибоедову², только стократ хуже! У научных специальностей престижа никакого, о рабочих я и не говорю...

— Не буду спорить. Хотя, может, и не всё полностью поколение потеряно — я

в последнее время почувствовал определенный интерес к инженерным специальностям среди молодежи. Но для меня гораздо страшнее другое... вот, например, эти идиотские громадные конкурсы в Академию государственной службы — это же какое-то извращенное понимание успеха, это абсолютно дикие представления о будущем!

— А что тут удивляться? Как раз чиновником нынче быть модно и, как многие думают, легко и выгодно! И, увы, для подобного мнения есть основания. Государство в нашей стране исторически воспринимается не как сервисная служба, а как Большой Всевластный Начальник. А сегодня оно, окрепнув и разжирев на нефтегазовых налогах, начинает заново подминать под себя экономику. Именно «подминать»! Ведь чтобы ее «регулировать» — мозги нужны, а «подминать» можно просто весом. Все это видят и чувствуют: мы ж, по сути, возвращаемся в СССР!

...И знаете, есть во всём этом даже какая-то... сермяжность, что ли. Административное начало — оно ведь из самых глубин идет! Ну что тут поделать — не тянет наша страна конструкцию экономики, основанную на частной инициативе! Ей элементарно не хватает инициативных людей! Их в России, наверное, и десятой доли нет того числа, которое нужно, чтобы экономику «сдернуть» в рыночном направлении. Большинство таких людей просто-напросто уехали и проявляют теперь свои способности в Америке, в Европе. И выходит, что единственный путь, который нам остается, которым можно хоть как-то развиваться — это путь национальных проектов силами вертикально интегрированных госкорпораций. То есть, приходится возвращаться к обычной советской системе администрирования сверху донизу. Да, это крайне неэффективно. Но за счет

¹ Беседа происходила в помещении ОАО «Московский Завод Тепловой Автоматики» — в партнерстве с этим предприятием сегодня разворачивается новый проект С.И. Ляпунова.

² Имеется в виду пьеса А. Грибоедова «Горе от ума», написанная более 200 лет назад.

халявной нефти, за счет того огромного капитала, который мы выкачиваем из земли — в принципе этот механизм можно реализовать.

— Что ж, во многом я с Вами согласен. Но при всем при том, что нас действительно ожидает Советский Союз, и что того результата, который Запад получает за счет управленческих технологий, нам придется достигать путем вливания колоссальных ресурсов... нужно понимать еще одну простую вещь. Добиваясь цели сегодняшней, мы должны думать и о будущем. А будущее России — инновационный путь развития. Это звучит во всех заявлениях как стратегия государства. И это действительно насущная потребность для нашей страны. Либо мы останемся «кладовой ресурсом» — либо мы попробуем что-то сделать для того, чтобы встать на такой путь.

Поэтому падение уровня образования — это очень опасно! И вектор развития системы образования выбран неверный — мы начинаем тупо копировать некоторые вещи, которые для нас не подходят. Недаром сейчас раздаются голоса о том, что, может быть, стоило бы в чем-то вернуться к старой советской системе...

— Погодите, а почему Вы полагаете, что инновационный путь — для России? Зачем он нам нужен, путь этот? Чем плох статус сырьевого придатка? Сырья у нас — полно! Если сделать более справедливым распределение выручки от его продажи — хватит на всех. Многие ведь как думают: «Вот пусть Абрамович и иже с ним половину своих капиталов раздадут народу — и немедленно все станут богатыми» — разве нет? А красивые слова с высоких трибун — они нужны только для того, чтобы потрафить национальной гордыне. Если же простого человека конкретно спросить, как он хочет жить — окажется, что ему нужно лишь хлеба и зрелищ, а не каких-то там инноваций. Ну а те, кому бы-таки нужна динамика — все уехали. В этой стране просто некому делать ее инновационной...

— И что тогда будет со страной, скажем, через 50 лет?

— Застой. Но на высоком уровне. Народ был бы счастливым...

— Я не верю в стабильность такого общества!

— Ну, честно говоря, я тоже... Но вряд ли мы с Вами прогнозируем, что будет через 50 лет. Мир нынче меняется качественно, им теперь правит информация. Я вот лично думаю, например, что лет через двадцать мировая денежная система рухнет, а на смену ей придет электронная система распределения — как при Госплане, но в мировом масштабе и на качественно ином технологическом уровне. Попомните мои слова!

Но как-то мы совсем уже в дебри забрались...

— Ну так вот. Прежде всего, уедут из страны далеко не все! Среди образованных активных людей всегда найдутся те, кто не хотят уезжать...

— Ну, я утрировал...

— И я все же считаю, что инновационный путь развития для России — необходимость! Сегодняшнее стремление к деньгам, к примитивизации жизни — лишь эпизод в нашей истории. Вот скажите, что происходит, когда голодный человек вдруг видит перед собой много еды? Это

ведь известная ситуация: когда человек первый раз выезжает за рубеж и попадает за шведский стол... понимая, чем это закончится, он, тем не менее, не может остановиться... Вот так и у нас сейчас...

— Точный образ!

— И даже если брать примером для подражания Эмирата, Саудовскую Аравию... Да, там все миллионеры, государство щедро делится доходами от нефти со своими подданными. Но при этом оно стремится к тому, чтобы большая часть населения получала блестящее образование. Людей мотивируют ехать учиться в западные университеты. Для чего? Ведь никому это не нужно вроде бы — нефть и так течет. Потому что они хотят сохранить интеллектуальный и культурный потенциал страны!

Нам тоже надо подумать, что делать, как жить дальше. Да, жизнь распорядилась так, что у нас есть ресурсы. Их, кстати, не так уж и «полно», а в десятки раз меньше на душу населения, чем в странах ОПЕК. На всех не хватит. Треть, от силы половину населения страны сможет прокормить «труба». А остальных куда девать?

Да, еще какая-то часть населения будет занята в сфере услуг — понятно, что эта сфера будет мощно развиваться, потому что мы «голодные» еще. Но умные люди в стране должны понимать, что нельзя туда всё «перекачать». Необходимо промышленность — та сфера экономики, где реально создается добавленная стоимость.

— На самом деле машиностроение сейчас растет по экономическим показателям. И государство какую-то промышленную политику выстраивает, пусть в основном пока на уровне деклараций, а не законов — для России и это немало. В машиностроение деньги пошли. Рынок, однако, растет более быстрыми темпами, чем производство. И в итоге расширение рынка в значительной доле покрывается импортом...

— Поэтому мы и говорим об успехе. Быть успешным в производстве — значит, быть конкурентоспособным не только по внутренним меркам.

— Я вот к чему веду. Понятие «инновации», мне кажется, сегодня часто сводят к технологиям. Мы технологически отстали — и это факт — а поэтому, мол, надо просто купить новое оборудование — и сразу всё наладится, настанет конкурентоспособность с успехом заодно. Ныне часто слышишь такие победные реляции: «Мы купили немецкие станки!», «Мы купили японские станки!»...

Я полагаю, что в понятие «инновационности» Вы вкладываете гораздо более широкое значение. Но оборудование все же какую-то роль играет?

— Ну конечно играет! Если станки разваливаются, если из них песок сыпется, что не предусмотрено инструкцией по эксплуатации — наверное, их надо менять. Но давайте иначе вопрос поставим: какую технологию выбрать, насколько современную? На мой взгляд, здесь нужен дифференцированный подход. Нужно учитывать специфику наших производств и в плане их масштаба, и в плане качества кадров.

Например, если сегодня пытаться воспроизвести инструментальное производство таким же, каким оно было

раньше — это тупик. Среди населения страны в ближайшее время не будет людей, которые смогут стать инструментальщиками. Молодой человек не захочет пять лет учиться, чтобы достичь хоть какого-то низшего разряда в этой квалификации. Он просто не выдержит долгого ученичества — у него куча иных возможностей. А быстрее не получается. И здесь выход единственный — переходить на другие технологии. Закрывать цеха по мере выработки — выработки не станков, а кадров — и переходить сразу на современные технологии. Здесь — не обойдешься.

А вот что касается роботизированных многофункциональных станков — тут такой уж острой необходимости часто нет...

— Кстати, был я тут на одном арматурном заводе, и они с гордостью показывали мне новый обрабатывающий центр. А рядом — обычный конвейер, где продолжается ручная сборка. «Почему?» — спрашиваю, — «Дешевле! Вручную — дешевле!» — «А зачем тогда центр купили?» — «Кадров нет!»

— Абсолютно верно! На «ЗЭиМе» было то же самое. Когда у меня спрашивали: «Почему у вас люди стоят на ручной сборке?» — я говорил: «Этим людям осталось от двух до пяти лет до пенсии. Да, я знаю, как заменить этот участок на обрабатывающий центр. Я не делаю этого сейчас. Но за год до того, как эти люди уйдут — здесь будет стоять обрабатывающий центр!»

То есть, ответ такой. Технология очень важна. Но она не является панацеей и не может быть возведена в ранг абсолюта...

— Причем нужно учитывать, что, как правило, технология более высокого уровня поднимает себестоимость продукции. Хотя при этом она «регуляризует» качество, упрощает контроль, снижает ряд рисков, связанных с персоналом: станок ведь не может заболеть или выйти в административный отпуск по беременности...

— Да, но с другой стороны, появляются новые риски. Потому что для эксплуатации технологии высокого уровня нужны подготовленные люди с определенной культурой...

— Ага, «синдром финской пилорамы»...

— Помню, когда я устанавливал новый обрабатывающий центр, который один заменил 14 станков — то прилично волновался. Потому что одно дело придет человек на работу с будуна и запретит один станок из четырнадцати, а другое — вот этот центр. Здесь вообще завод встанет!

То есть, чтобы обновлять оборудование, надо вначале вырастить на предприятии определенную культуру. Вопрос по оборудованию должен быть хорошо скоординирован, синхронизирован с главным вопросом — вопросом кадров.

— И вновь мы возвращаемся к внутренней системе образования...

— Да!

И к системе управления. Это тоже очень важный фактор успеха! Причем в нем есть два аспекта. Первый — это всякие классические вещи: бюджетирование, управление финансами; процессы, которые нужно отстраивать, и так далее. Но наиболее актуальным сегодня является второй аспект: адекватная особенностям российского человека система мотивации. Нужно уметь правильно сочетать то, что должно «регуляризоваться», и то, что должно возникать за счет каких-то неформальных управленческих действий, которые учитывали бы особенности нашего менталитета. Мы с вами об этом говорили еще в самом первом интервью.³

— Да, помню...

— В частности поэтому нам необходим инновационный путь развития. То, как поднималась Япония, и как сейчас действует Китай — для России не подходит. В России не получается воспроизводство чужих видов техники.

— В каком смысле?

— Ну вот что делают китайцы? Они «дерут» все подряд! Берут западный образец и очень быстро создают из него свой продукт...

— То есть, развинчивают, калькируют, воспроизводят...

— Ну да. А в России так не получается.

— А что нам мешает действовать как китайцы?

— Я проехал по Китаю. Я искал ответ — как они смогли так быстро развиваться? И я видел, что происходит. А происходит следующее. Китаец берет какую-нибудь не самую сложную западную технику, быстренько всё переделывает, очень кропотливо делает

аналог. Опыта у него никакого нет, но он не боится сделать ошибку, сует свой продукт на рынок, получает по соплям, с соплями с этими размазанными бежит обратно к себе в фирму, быстренько дорабатывает и утречком приносит заново. И так 10 раз, пока нос у него совсем плоский не становится. Зато после этого он выходит на определенный уровень, начинает осваивать более сложные вещи...

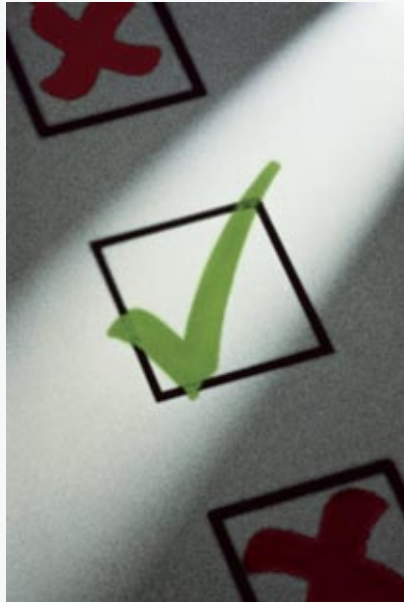
Наш человек так работать не будет! Это противоречит нашему... духу, что ли. Здесь каждый пытается внести что-то свое, какое-то изменение, улучшение. Такова наша национальная особенность. Я не хочу давать рецепты, но в любом случае эту особенность надо учитывать. Иначе успеха не добиться.

— Ну да, наш человек уже после первого размазывания соплей, вместо того чтобы бежать переделывать, сядет и начнет думать — что он сделал не так?

— Вот именно!

— И, кстати, вовсе не исключено, в конце концов придумает что-нибудь свое, совершенно другое!

³ См. «Главное - люди!», Арматуростроение № 5-2004, с. 19



– Правильно! И это ведь не какая-то традиция, не «пережиток социализма». Это – врожденная черта национального характера, здесь русского человека не переучить.

– **Полностью согласен: эта черта фундаментальна. Но вот что я думаю: пусть с точки зрения организации производства «по-немецки» или «по-китайски» она и является минусом, но можно ведь придумать иную организацию, которая сделает эту особенность плюсом!**

– Совершенно верно!

А значит, вопрос о том, насколько компания может быть инновационной – а это еще один важнейший фактор конкурентоспособности – связан не только с технологией, о чем мы говорили выше, но и, прежде всего, с управлением персоналом. Для того чтобы добиваться успеха в российском производстве – нужен и менеджмент не традиционный. Почему здесь неуспешны МВА-западники? Потому что они приходят со своим уставом в чужой монастырь.

Вот один мой знакомый, крупный предприниматель, пригласил немца на логистику в свою компанию... Он его выгнал через 7 месяцев! «Задолбал меня этот немец», – говорит – «Он по-немецки работает с нашими людьми!» Одну часть он смог сделать, да. Но остальное – невозможно! Это как будто руку человеку вывернуть и сказать: «Работай!» Но если люди будут ходить с вывернутой рукой – они не будут работать. Так не получится.

Мне понравилась одна статья⁴ – о том, как молодая российская компания решила создать себе сырьевую базу в российской глубинке⁵ и попыталась организовать эффективную систему мотивации сельских жителей. Они социологов приглашали, потом психологов. И нашли работающие методы!

– Да, я прекрасно помню эту статью!

– Кстати, через три года было продолжение. Сложность управления оказалась настолько трудоемкой для них, что они все-таки бросили это дело, отказались от собственного сырья, стали закупать со стороны – так пусть дороже, но проще. Хотя методы мотивации они нащупали правильные!

– Та статья в «Эксперте» приобрела немалую популярность среди менеджеров, понимающих, о чем речь. Потому что там впервые было связано изложено, как использовать особенности национального характера для построения эффективной системы управления. Но больше-то, кроме той статьи, я не видел не то что учебника, а вообще ничего сколь-нибудь формализованного по этому вопросу. И во всех вузах продолжают учить менеджменту по американским учебникам! Глупость какая-то!

– Есть одна книга... Француз, потомок эмигрантов из России, имеющий блестящее образование, решил вернуться на историческую родину. Он начал работать директором по персоналу в нашей компании и через

несколько месяцев собрался было написать заявление об увольнении: «С этими людьми ничего сделать нельзя!» – но потом решил: «Да что ж это такое, в конце концов! Неужто мне не хватит ума разобраться?» И начал копать – и нашел все же работающие принципы, которые реализовал на практике...

– А я вот тут подумал вдруг: принципы-то эти действительно можно только вот так, в беллетризованном виде излагать: в статьях, в книгах всяких. А формализовать – не получится! Они не тиражируются, их иначе как через опыт не воспринять, тут даже, пожалуй, жизненная мудрость какая-то нужна, наверное...

– Вот мы как раз и вернулись к теме лидерства! Потому что в тех отраслях, в тех нишах, где конкуренция очень высокая – скорее всего, традиционными методами бизнес не поднять. И роль лидера, его способность создать некоторые ценности, которыми он увлекает окружающих себя людей – многократно возрастает.

– Однако же, на многих наших заводах, где оперативный менеджмент отчужден от собственности, картина, увы, совсем иная! Собственник ставит директором не того человека, который лидерскими качествами обладает, а того, у кого диплом МВА краснее и кто умеет красиво отчитаться, кто лишней инициативы проявлять не будет, а будет строго исполнять, что ему скажут. По почти всеобщему убеждению – почитать хотя бы статьи на сайтах консалтинговых фирм – именно этот вариант структуры управления самый верный!

...А смотрите-ка, что у нас с Вами выходит! Вот Вы на «ЗЭиМе» пятнадцать лет назад стали действовать абсолютно не так, как почти все вокруг – и добились успеха. Но и



⁴ Имеется в виду статья Зарины Хисамовой «Что подумает сосед Василий», опубликованная в журнале «Эксперт» 14 октября 2002 г.

⁵ Компания называлась «ЭФКО». Работали они в Белгородской области.

теперь тоже, чтобы добиться успеха — нужно действовать не так, как пресловутые «все»!

— В этом и суть понятия «лидер»! Одно из важнейших его качеств — умение сформулировать свою собственную цель, не конформистскую. Я убеждён, что для того чтобы его начинание было успешным, лидер не должен слишком ориентироваться на общее мнение. Ибо стандартная цель — та, которая очевидна, общепринята и легко формулируется — вряд ли будет интересной для окружающих людей, вряд ли такой целью можно их увлечь. Дело не только в том, что лидер приводит бизнес к каким-то высоким результатам. Его главный продукт — увлеченные люди, которые делают с ним одно дело. Это — первое и главное. А высокие результаты — лишь следствие.

— Все-таки диплом МВА... ведь увлечь людей — это одно, но чтобы грамотно управлять ими, нужны, наверное, какие-то менеджерские знания, навыки...

— Я считаю, что это не главное. Главный прием лидера заключается не в том, что он имеет какие-то отточенные знания, например, по системе мотивации и умело пользуется этим инструментом; или знает десятки методик, как проводить операционную деятельность. Когда такие знания есть — это полезно, они дополняют. И диплом не мешает. Но ведь всему этому можно научиться. А главный инструмент лидера — в том, что он умеет поставить цель, которая увлекает людей, становится для них ценностью, что он своей энергией и своим отношением к этой цели и к этим людям создает команду, которая с удовольствием идет за ним.

— А как Вы считаете, лидерство — это некое врожденное свойство, или его можно воспитать, научиться ему?

— Я думаю, что определенные приемы лидерства можно воспитать, но все же в большей степени это определяется совокупностью объективных факторов: прежде всего, психологический тип личности, и второе — нужно, чтобы человек попал в «свою» сферу деятельности, где он может по-настоящему раскрыться. Ну, то есть, попал «в нужное место в нужное время в нужное дело».

— Элемент везения, судьбы?

— В какой-то степени — да.

— ...Чувствую я, разговор под конец вполне закономерно ушел в субъективную плоскость. Ну коли так, давайте напоследок об «успехе» в личном ракурсе поговорим. То, что для успеха в бизнесе необходим лидер — мы выяснили. А сам лидер — что для него есть «успех»? Понятия «лидерство» и «успех» — они как-то у Вас ассоциируются?

— Для лидера, думаю, понятие успеха связано с двумя обстоятельствами. Первое — есть ли у него соратники или нет, и второе — достигает он своей цели или нет...

— А целью что может быть? Ну, то есть, например, такая цель: «Я хочу заработать миллион долларов» — возможна? Могут ли целью быть деньги? И можно ли под такую цель создать команду?

— Конечно, деньги могут быть целью, и команду под нее можно создать. Другой вопрос, что подобная цель настолько быстро «выветривается», а команда — рассыпает-

ся, что она может сработать только на очень кратковременном этапе...

— А вот мне еще кажется, что достижение такой цели, чисто денежной, чувства удовлетворения не приносит...

— Конечно! Для голодного человека единственной и главной целью является добраться до хлеба и поесть, но как только он добрался до хлеба... Вообще все цели, связанные исключительно с материальным благополучием — они как несерьезные увлечения. Всё это мгновенно уходит, как только достигается.

Я думаю, что целью для нормального человека всегда является то, что позволяет ему самореализоваться с точки зрения его потенциала, интеллектуального или духовного, а деньги — это цель легко достижимая, и... да неинтересная она просто!

— То есть, личный успех зависит не столько от каких-то внешних факторов, сколько от того, как человек сам для себя ощущает, чего он добился. Так?

— Я здесь боюсь давать точное определение. Для кого-то все может обстоять иначе, но мое личное ощущение, — и мое убеждение! — что успех, удовлетворенность может зиждиться исключительно на самооценке, а не на внешней оценке. Люди, для которых мериллом успеха является признание внешнее... знаете, мне кажется, они часто бывают неудовлетворенными внутренне. Поэтому самое ценное — это когда ты сам себе ставил цель, сам ее достиг, сам видишь, что делать дальше, и видишь, что ты можешь еще чего-то достичь — вот это и есть удовлетворенность. А такие внешние атрибуты, как орден, дополнительные деньги, признание коллег — это всё вторично.

— И тогда в завершение я повторю первый вопрос нашего разговора, но в иной плоскости: Вы лично ощущаете успех от работы на «ЗЭиМе»?

— А я, отвечая на тот ваш вопрос, и имел в виду прежде всего личные ощущения. Ведь главным итогом своей работы в Чебоксарах я считаю даже не то, что «ЗЭиМом» достигнут какой-то технологический, управленческий уровень. Это есть, да, но главный итог в том, что достаточно большое количество людей поверили: в России можно успешно развивать производственный бизнес безо всяких бандитских приемов и без помощи извне, а только за счет мобилизации собственных ресурсов и за счет слаженности команды. Мне удалось поставить цель и показать — ее можно достичь.

Понимаете, вот сначала люди не верили в заданную цель, потом сомневались, потом поверили. А потом начали работать, и — сделали! При этом ведь у человека возникает позитивная жизненная установка, вера в себя, в собственный успех. Дальше он может заняться каким-то другим делом — и у него всё получится! И многие люди, которые прошли со мной на «ЗЭиМе» весь путь или какой-то его отрезок, — они теперь уверены в себе, они знают, что если захотят — смогут. И это — самое ценное для меня.

Интервью провел А. Горелов