

порядок дня — все расписано в телефоне, в компьютере, на бумаге. И я уже сейчас знаю, чем буду заниматься в конце ноября, например.

— **Так было всегда?**

— Да, с детства. Была поставлена цель: золотая медаль 40-й школы, и все подчинялось этой цели. Я ушел даже из шахматного кружка, где мне пророчили большое будущее. Если надо было получить красный диплом университетского мехмата, то, чуть не плача, покинул и художественную самодеятельность... В итоге из 220 выпускников школы 1971 года — три золотых медалиста. И я в их числе. Красный вузовский диплом тоже в моей коллекции. Чувство долга всегда превалировало.

Я считаю, надо уметь говорить «нет!» всему второстепенному и сосредотачиваться на том, что умеешь делать лучше других и что любишь.

— **Но стихи и шахматы тоже были любимы.**

— А я и не отказывался от своих увлечений совсем. И студию чтеца в университете вел, и сам читал много лет стихи с эстрады. И журналы шахматные листаю. Но — всегда расставлял приоритеты во времени и пространстве.

— **А что же в твоём понимании карьера?**

— Я понимаю карьеру у военного: был капитан, стал майором. А у консультанта какие ступеньки? У меня нет в голове никакой лестницы, на которую я хотел бы вскарабкаться. Есть цели, но цели — не лестница. Они не предполагают непременно залезания «наверх».

Это у начальников вертикальная карьера, а у специалиста горизонталь — углубление знаний и навыков, расширение опыта, оттачивание мастерства.

— **Тогда чем измеряется успех человека, если не деньгами и не статусом?**

— Успех человека измеряется самим человеком. Чего хотел? О чем мечтал? Успех не измеряется деньгами, деньги плохой измеритель. Один мой клиент хорошо сказал: «Мы искали общую цель, деньги в этом качестве не подошли».

— **А твоя жизнь успешна, ты достиг, чего хотел?**

— Я не считаю, что успех это остановка, для меня это дрящее понятие. Я считаю, что, пока я могу соображать, пока я могу работать и делать то, что умею и хочу, — это успех!

— **А деньги, что они значат для тебя?**

— Возможность содержать сиделку для мамы, возможность ездить в приличном вагоне, жить в приличных гостиницах, обедать в приличных заведениях, покупать хорошие альбомы.

Денег должно быть просто достаточно для комфортной жизни, не более того. Я не стремился к деньгам ради денег и отказывался от проектов, которые

сулили большие суммы, если они были связаны с повышенными рисками или с заниженной этикой.

— **Сейчас ты не бедный человек, но, насколько я знаю, безденежье тебе тоже хорошо знакомо?**

— Да, я вырос в семье, где работала одна мама (она 50 лет отдала школе), а бабушка лежала в параличе без пенсии. Хлеб мы покупали самый дешевый, кефир нежирный — через день. Что такое нищета, я помню, и мне не хотелось бы, чтобы подобное испытание проходила моя семья или мои дети и внуки.

— **Бизнес 90-х и бизнес сегодняшний сравнить можно?**

— Нет ни регресса, ни прогресса. Бизнес 90-х был бесшабашный и безбашенный. Сегодня он более осторожный. Относительно продуктивности и эффективности — я не заметил большого скачка. В массе своей мы сильно отстаем от эффективности бизнеса других стран. И уважение к частной собственности отсутствует по-прежнему.

— **Но мы придем к победе капиталистического труда?**

— Это зависит не от бизнеса.

— **А от кого?**

— Это зависит от состояния общества, все-таки именно общество выдвигает требования и к политике, и к бизнесу

— **А власть?**

— Смешно ругать власть. Я же не ругаю собственную ногу за то, что она болит. Власть — часть общества, она порождена обществом. Политики, если не дураки, всегда чутко реагируют на запросы общества, явные и неявные. Ни один идиот не будет делать то, чего не поддержит большинство.

— **Каков же, по-твоему, запрос общества на сегодня?**

— На продолжение эры потребления, конечно. Народ, чуть «опьянев» от жирных лет, требует продолжения банкета.

— **И что делать?**

— Общество нуждается в ярких лидерах, которые бы разъяснили и убедили его, что при такой цене нефти и такой структуре экономики надо немножко поработать плугом, попахать.

— **Сам-то ты много «пахнешь»?**

— Я встаю рано — в 4–5 утра. Что-то пишу, читаю. А нормальный рабочий день в девять утра начинается и кончается в девять вечера. Ложусь поздно, в 12 ночи. Не помню, чтобы отдыхал больше десяти дней подряд. Работа сильно затягивает. Я понимаю, что это не правильно, что обделяю вниманием семью, детей, двух внуков и друзей. Поэтому брать с меня пример никому не советую.

— **Новые книги появятся? О чем они будут?**

— О системном подходе к бизнесу и жизни. Многим бизнесменам не хватает именно системности. К сожалению, время

одноходовщиков еще не закончилось. Схватить и убежать — вот идеология, которая не изжита и в среде предпринимателей.

Но прирастает слой бизнесменов, которые всерьез думают как о своем будущем, так и о будущем своих детей, а значит, и о будущем страны. Для них я и пишу, и работаю.

— **Ты сказал «плугом поработать» — это промышленность восстанавливать?**

— Прежде всего надо восстановить нормальные международные отношения и поучаствовать в международном разделении труда. Понять, наконец, что же мы умеем делать лучше всех. У нас огромный потенциал по территории, по природным и человеческим ресурсам. Такие возможности пропадают — обидно!

— **Роль «Биржи» в твоей жизни?**

— Большая. Я пришел обозревателем в Биржу в 1992 году и работал в жестком режиме лет восемь, а сотрудничал еще больше. Почему говорю — в жестком режиме? Очень быстро понял, что труд журналиста — это очень тяжелый труд. Каждую неделю выдавать две полосы — «Информационный рынок» и параллельно «Портрет на фоне фирмы». Да еще на работе по специальности (я был тогда замдиректора совместного предприятия) тоже поднимать на гора требуемое — ломовая работа!

Я не стал великим репортером, но научился брать интервью довольно профессионально, что сильно пригодилось в консалтинге и преподавательской деятельности. И, кроме того, я научился слушать! До «Биржи» я умел хорошо говорить, в газете научился слушать.

Почему я назвал тогда рубрику для своих интервью «Портрет на фоне фирмы»? Потому, что газета была предпринимательской и необходимо было связать человека и его дело. Не просто человека, и не просто фирму показать, а их взаимосвязь. Систему. И успех этой рубрики был именно в ее системности.

Помнишь, в далеком 1992-м я тебя предупредил, что я не журналист, а системный аналитик, поэтому, если кто-то напишет хрень, придется на планерках об этом говорить и думать, как изживать халтуру.

Я и сейчас предупреждаю тех, кто вводит меня в экспертные советы или советы директоров, о том, что бизнес-аналитик — это не человек, который хочет вам за ваши деньги угодить. Это неудобный для вас человек. Но полезный.

— **Сегодняшние владельцы «Биржи» — бизнесмены. На круглом столе, посвященном 25-летию газеты, они предложили создать Общественный совет, который бы состоял из специалистов разных отраслей. Их экспертное мнение могло бы помочь в решении региональных проблем. Примешь участие в работе нашего совета?**

— «Бирже» отказать невозможно. Если у ваших читателей будут вопросы — значит, будем вместе искать ответы. ///

Консультант для бизнесмена — катализатор, множитель. Но если бизнесмен «нулевой», умножай не умножай, увы!..

Запрос общества на сегодня — продолжение эры потребления. Народ, чуть «опьянев» от жирных лет, требует продолжения банкета