

Игорь Альтшулер. Мера успеха

Часто слышим — вот кто-то добился большого успеха. А чем измеряется успех? Его критерии? Карьера, награды, признание, деньги? «Нет, деньги тут плохой измеритель, — считает Игорь Альтшулер, известный российский бизнес-аналитик и консультант, — карьера тоже понятие весьма относительное. По-моему, успех измеряется самим человеком!» С таким утверждением можно, наверное, поспорить, но давайте послушаем его доводы.



Фото: Леонид Гройсман



Владимир
ЛАПЫРИН
Журналист

Игорь Альтшулер автор 17 книг о бизнесе, стратегическом управлении, маркетинге, инженерном консалтинге и умном производстве (три из них переведены на английский язык). Он член советов директоров и экспертных советов целого ряда крупнейших российских промышленных, торговых и сервисных компаний, преподаватель престижных вузов: Академии народного хозяйства и Высшей школы экономики. Казалось бы, вот пример блестящей карьеры. А он опять — «Нет! Я совсем не карьерный человек».

— Ты не бизнесмен, а консультируешь крупные компании (поясним читателям: с Игорем мы знакомы много лет, поэтому на «ты»). Бизнес-гуру рекомендуют, уж извини, держаться подальше от тех советчиков, которые на своей шкуре не испытали всех «прелестей» предпринимательства и не добились убедительного успеха. Получается, ты нетипичный представитель профессии?

— Почему? Как раз классический представитель! Во-первых, я бизнесом зани-

мался, разным, и неоднократно начинал свое дело, хотя и оказался тут не слишком удачлив. Перепробовал массу специальностей и понял, что быть середнячком не по мне. Каждый человек имеет право на уникальность, должен ее в себе искать и реализовывать. Зачем быть как все?

Про «убедительный успех» — я не уверен, что великие спортсмены должны быть великими тренерами. Чаще всего это не очень связанные вещи. У великого гроссмейстера Бронштейна тренер имел первый разряд по шахматам. Да и Хиддинга выдающимся футболистом не назовешь. А тренер мощный.

Думаю, что бизнесмен — это, прежде всего, лидер, первое лицо. А я, скорее всего, второе. Я не готов с шашкой и на белом коне куда-то скакать, это не в моем характере. Я полезен как человек, который расширяет горизонты, предостерегает, останавливает, рекомендует.

В бизнесмене, по-моему, должна быть склонность к рискам и доля здорового авантюризма. Я же по натуре консервативен. Если не путаю, великий Дисней банкротился раз 50, а потом снова и снова поднимался! Предпочитаю более спокойную жизнь.

Я преподавал в Швеции и Казахстане, стажировался в Америке, общался с консультантами из разных стран. Накопил большой опыт и по отраслям, и по проблематике. Этот опыт востребован. Пример: питерский бизнесмен изложил проблему, над которой он, по его словам, бился два месяца. А я ее встречал уже раз пять в жизни, разве трудно, зная пяток решений, вывести человека на одно из них?

О пользе накопленных решений поясню еще через шахматные аналогии. Начинающий шахматист так мыслит — хочу сходить конем и съесть пешку. Более опытный думает: я схожу конем, а противник ответит пешкой. Мастер считает на пять-десять ходов вперед: я туда, он сюда. А гроссмейстер мыслит позициями, а не ходами. У него пять или десять тысяч позиций зашито в голове. И он из существующей позиции стремится перейти в одну из огромного числа выигрышных или ничейных (по ситуации).

Я не хочу объявлять себя гроссмейстером, но и я мыслю позициями. Наверное, поэтому меня зовут при возникновении проблем.

Я когда-то, лет пятнадцать назад, избрал шутовское определение маркетинга. Маркетинг — это умение вовремя сли-

нять, а маркетолог — человек на шухере. И с каждым годом все больше убеждаюсь, насколько оно не шутовское. Не только маркетинг, но и весь бизнес — это умение вовремя остановиться, вовремя притормозить. Стартовать-то умеют многие, а вот тормозить...

Недавно был на кубке Италии по футболу, смотрел матч «Милан» — «Ювентус». Со стадиона возвращались со Станиславом Черчесовым, замечательным нашим вратарем и тренером. Станислав, — спрашиваю, — а ведь «Милан» играл лучше?! Он кивает — «Лучше». Но выиграл-то «Ювентус». Почему? Он объясняет: «Играть умеют многие, надо уметь выигрывать. Это разные вещи. Играть — это финты, пасы, движение... А выигрывать — это настрой, дух, дисциплина, команда, это вообще из другой оперы». А разве к бизнесу это не применимо?

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

— Ты сильно переживаешь за своих клиентов?

— Чем профессиональнее становишься, тем отстраненнее воспринимаешь мир. Эмоции в нашем деле плохой помощник. Мне нравится общение с аудиторией, я всегда в интерактиве, в диалоге — обожаю вопросы, потому что вопросы важнее ответов.

На мой взгляд, самый достойный вид консультаций — процессное консультирование, когда ты не просто обучаешь и экспертируешь, а еще и «вклеиваешься» в процессы клиента,ходишь в правление или совет директоров и наблюдаешь за бизнесом на протяжении многих лет. То есть не просто даешь советы, но и мониторишь их реализацию.

— Но это же колоссальная ответственность!

— Конечно. Мои западные коллеги часто спрашивают: а зачем тебе это надо? Проведи экспертизу, разработай рекомендации и положи их на стол директору. Я возражаю: это у вас можно положить на стол директору, а у нас директор сразу «положит» на то, что я ему положил на стол. Поэтому и надо «вклеиваться» в процесс, чтобы помочь добиться результата.

— Ты пунктуальный человек, живешь по расписанию?

— Чрезмерно пунктуальный. Когда я прихожу к назначенному часу на совещание, иногда бывает, что я единственный, кто пришел вовремя. Все мои планы и рас-