



Куда девать бизнес?

ЕМЕЛЬЯНОВ Евгений Николаевич
ЕМЕЛЬЯНОВА Светлана Ефремовна
Консалтинг-Центр «ШАГ», Москва, Россия

Расшифровка стенограммы — пресс-служба КЦ «ШАГ»
Редактура — журнал «Организационная психология»

Аннотация. В самом начале декабря 2016 года состоялась очередная пресс-конференция Консалтинг-Центра «ШАГ». На этот раз она была посвящена теме «Куда девать бизнес?». Спикерами, по традиции, выступили Евгений и Светлана Емельяновы, основатели КЦ «ШАГ». В повестке встречи было заявлено три вопроса — наследование бизнесов, новое поколение предпринимателей и корпоративное управление. Хотелось понять, почему так выросло количество запросов на корпоративное управление именно сейчас? В общении приняли участие журналисты из разных регионов России. Вопросы участники могли задавать, находясь лично в аудитории, в рамках он-лайн трансляции, в чате или написав их заранее организаторам.

Ключевые слова: бизнес; психология бизнеса; владельческое консультирование; консалтинг-центр «ШАГ».

Введение

Началась пресс-конференция с обсуждения возможных стратегий выхода из бизнеса владельцев: закрытие бизнеса, наследование, продажа. На встрече Евгений и Светлана Емельяновы коснулись лишь одной из них — наследования.

Первый блок рассказа касался *нового поколения предпринимателей*. Это молодые люди, кому сейчас от 20 до 30 лет, кто, создав свой бизнес, уже достиг значительных результатов. Их объединяет несколько характеристик. Во-первых, это отсутствие «имперских» амбиций. Если многие предприниматели 1990-х гг. хотели быть «самыми большими» и «самыми лучшими», то новые бизнесмены успешно находят небольшие рыночные ниши и делают хороший и устойчивый «нишевой бизнес». Во-вторых — отсутствие физических границ. Большинство из предпринимателей новой волны базируют свои бизнесы на IT платформах, поэтому вопрос физического присутствия для них просто не существует. В-третьих, молодые предпринима-

тели легко меняют бизнес-модели. Большинство из них уходит в сторону «уберизации»¹, не беря на себя бремя «физического» бизнеса. И, наконец, новые бизнесы, которые мы видели, бывают как технологически, так и *lifestyle* ориентированными². И это, разумеется, определяет стилистику самого этого бизнеса.

Консультанты отметили, что на своем опыте видят, что молодежь хочет заниматься «своим делом». Это противоречит данным опросов, утверждающим, что среди молодежи преобладает тяга к работе в госструктурах. Понятно, что часть начинающих свое дело останется на уровне самозанятости, а у кого-то получится построить хороший бизнес. И на вопрос: «Какое поколение победит?», Евгений Емельянов уверенно ответил, что новое. Потому, что время «старичков» проходит. Они либо станут играть по изменившимся правилам, либо уйдут с рынков.

Еще один важный вопрос — *как эти изменения скажутся на обычных сотрудниках компаний?* Оба консультанта единогласно утверждают, что хорошо. С точки зрения сотрудников, даже очень хорошо. Не будет серьезной привязки к месту жительства, будет возможность для достижения баланса между работой и личной жизнью (*work-life balance*). А вот для работодателей это означает совсем другие принципы построения команды, построения системы контроля, работы с темами удовлетворенности и лояльности сотрудников. Пока лишь единицы из бизнес-компаний освоили и применяют на практике стиль управления посредством «облачного офиса».

Общее у обоих поколений предпринимателей — это то, что большинство из них начинают дело без великих планов на «мировое господство». Все хотят заработать немного денег и получить немного свободы. Но потом выясняется, что бизнес — это, по словам Евгения Емельянова, «проклятая баба, которая напрочь лишает свободы, и еще непонятно, кто кем рулит — бизнес мной или я им». И для тех, кто не разоряется на первых этапах, очень быстро встает вопрос: в чём же смысл моего бизнеса? Денег уже хватает, и что же дальше? Поэтому вопроса о стратегии выхода из бизнеса владельцам не избежать.

Одна из возможных стратегий — *наследование бизнеса*. Светлана Емельянова сразу оговорила, что правильного решения и, тем более совета о том, как передать бизнес, не бывает. «Мы видели случаи, когда детей отправляли учиться за границу, и мы знаем истории, когда детей учили в России. Мы видели случаи, когда учить бизнесу начинали в родительской компании, и те случаи, когда учить управлять бизнесом отправляли в другие компании. Кто-то держит детей «в чёрном теле» и позволяет им только минимальные расходы, а кто-то безмерно финансово балует своих потомков. Вариантов много, и каждый из них может быть успешен или неуспешен при разных сценариях развития». Консультанты рассказали реальные случаи из практики ШАГа, иллюстрирующие эти тезисы. Как заметил Евгений, самое важное, что для успеха передачи бизнеса наследникам нужно учесть три составляющие: желание самого наследника наследовать, «трезвая» голова самого отдающего и готовность компании к передаче.

Именно из третьего пункта логично вытекает последняя заявленная на пресс-конференции тема — почему именно сейчас, среди заказчиков ШАГа так выросло количе-

1 «Уберизация» — термин, производный от названия компании *Uber*. Компания разработала мобильное приложение, которое позволяет потребителям подавать запросы на поездки, которые затем переадресуются водителям компании, использующим свои личные автомобили. Модель отличается существенно меньшими эксплуатационными расходами по сравнению с традиционным бизнесом. Процесс внедрения и использования таких инновационных решений в разных сферах бизнеса ведет к революционным изменениям в глобальной инфраструктуре и получил название «уберизация экономики» — сращивание реального сектора с виртуальным (*прим. ред.*).

2 Бизнес как стиль жизни (от англ. *lifestyle business*) — создание и запуск бизнеса его основателями с целью, в первую очередь, поддержания определенного уровня дохода, но не более, чтобы обеспечить себе возможность наслаждения особым образом жизни (*прим. ред.*).

ство *запросов на постановку системы корпоративного управления?* Совет директоров — это площадка, где собственники могут не только разрешать свои конфликты с помощью третьих лиц — независимых директоров, но и использовать опыт внешних людей для разработки стратегии развития, привнесения лучших практик и построения контроля эффективности развития своего бизнеса.

Изначально клиенты ШАГа — представители старшего поколения российских предпринимателей — использовали этот инструмент, чтобы подняться над оперативным управлением и посмотреть «за горизонт», передав оперативную часть бизнеса наемному управляющему, повысить капитализацию бизнеса при подготовке его, например, к продаже. Сегодня через Совет директоров начинают вводить во владение младшее поколение, помогая наследникам осваивать позицию владельцев бизнеса. Молодые предприниматели же зачастую особо нуждаются в площадке Совета директоров, чтобы привлечь опытных людей (бизнесменов или консультантов), с помощью которых они получают возможность для более быстрого развития своего бизнеса и избегания ошибок. В этом случае роль независимого директора, приходящего в Совет директоров на время, для решения некой бизнес-задачи, трудно переоценить.

Не удивительно поэтому, что рост спроса на услугу по созданию, ведению и участию в работе Советов директоров становится все более востребованной и среди старшего, и среди молодого поколения предпринимателей. Ведь именно механизм Совета директоров позволяет владельцам занять «свое» место в корпоративной иерархии и ответить на вопрос: «Что я буду делать, когда перестану подписывать заявления на отпуск».

Пресс-конференция продолжилась вопросами от участников, обсуждением идеи семейного капитала и других смежных тем. Ниже мы приводим стенограмму этой части пресс-конференции.

В чьи руки попадёт мой бизнес?

Светлана Емельянова: Существует несколько способов выхода собственников из бизнесов. Первый — это окончание бизнеса с выходом владельца из него. Второй — это дети. Мы сейчас просто перечислим, а потом подробно поговорим. Третий вариант — это продажа, потому что, как известно, каждый бизнес должен быть когда-либо продан, или готов к продаже, как минимум. И четвёртый вариант, который очень интересно звучит, и он много звучит в России, поэтому мы бы хотели его отдельно выделить. Это вариант, когда собственники уходят от оперативного управления, но остаются в наблюдательных советах или советах директоров. То есть, выстраивая систему корпоративного управления, поднимаются вверх и занимаются стратегией своего бизнеса, передавая оперативное управление каким-то внешним людям.

Евгений Емельянов: На самом деле, если говорить о выходе из бизнеса, то, конечно, это первые три: (1) закончить дело вместе с собой, (2) передать его в наследство, продать или (3) выйти из оперативного управления и создать системы корпоративного управления, которая стоит над оперативной. Это просто инструмент, который позволяет решить вторую и третью задачу. Это такая логическая схема того, вокруг чего мы будем сегодня говорить.

Светлана. Да, но, поскольку запрос был на тему детей, то мы хотим поговорить про детей, про возможность передачи бизнеса детям, и что на наш взгляд сейчас по этому поводу происходит.

Евгений. Вопрос первый. Хотят ли этого дети? Дело в том, что с детьми мы встречаемся в разных разворотах нашего бизнеса. Несколько лет тому назад мы затеяли программу под названием «Дети бизнеса», когда просто владельцам–клиентам ШАГа разослали информацию: «Мы готовы ваших детишек проверить». Собрали банду человек в семь, и стали водить их по разным бизнесам, показывать, как они устроены, знакомить их с владельцами других бизнесов. Собственники рассказывали про то, как они все это строили. Соответственно, кто-то из этих малышей сегодня вырос в нормального бизнесмена. Это история номер один. Сегодня мы продолжаем ее в виде «Бизнес-грабли» Клуба». Вот здесь мы собираем молодых предпринимателей, не стартаперов. Стартаперами интересуются все, нас интересуют те, кто хотя бы год ведет свое дело. Они рассказывают о своих делах, успехах и сложностях. По другую сторону стола, мы приглашаем представителей нашего поколения, которые уже набили всяких шишек. И они в режиме «если бы это был мой бизнес сейчас, что бы я с ним делал» пытаются поделиться своим опытом. Там мы тоже видим очень интересных людей, они там на слуху, здесь были разные люди.

Я просто через этих ребят попробую продемонстрировать совершенно незаметный конфликт, это даже не конфликт, а перпендикулярность устройства всего сущего. Например, приходим мы к одному очень солидному владельцу федеральной сети. У него сейчас некие затруднения с сетью одежных магазинов, которые у него есть. И коллега, такой же, как он, объясняет: тут же всё просто, надо поехать и разобраться с закупками. Что-то не так закупается. Надо построить закупки вот так, и всё будет хорошо. Это абсолютно четкая модель того, на каком менталитете был построен бизнес предыдущего поколения. Полупустой рынок, конкуренция низкая, если ты удачно купил и поставил в приличном месте, то успех обеспечен. Все будет хорошо.

Теперь к нам приезжает автомойщик. Ребята, которые в Америке, прокатившись по дороге, нечаянно увидели, как моют вертолет. Поскольку ребята глазастые, они увидели, что вертолет моют тряпочкой, а ведра нет. Есть тряпочка, трут ею, и вертолет блестит. Они подошли, поинтересовались и узнали, что есть такой препарат, немножко прыснули, потерли, и всё стало хорошо. Приехали в Россию и из этой идеи стали раскручивать бизнес. Шаг номер один абсолютно законный, логичный, так бы сделали люди предыдущего поколения, они пошли в торговые центры и стали предлагать мыть машины клиентов. В паре центров приняли их предложения, причем, это были приличные центры. У них очень успешно пошли *B2B* продажи, и половине людей хватило бы этой бизнес-модели для того, чтобы крутить ее дальше. Но ребята почему-то не успокоились. Они посмотрели статистику, увидели, что у них не очень высокая прибыль, потому что препараты, которые они покупали в Америке, дорогие. Они проанализировали состав, химики разделили его на составные части, и они организовали производство здесь под Москвой. Другие люди нашего поколения вполне бы сделали из этого производственный бизнес. Я производжу, я продаю и так далее. Этим ребятам производство почему-то неинтересно. Они оставили это производство друзьям химикам, по себестоимости покупают у них этот препарат, и дальше они стали его, как это ни смешно, практически по той же себестоимости раздавать. То есть они сделали шаг номер три, который называется «модель франшизного бизнеса». Стали приглашать людей, давать им тряпочки, давать им препарат, говорить: мойте, зарабатывайте, ребята, а нам какой-то процент платите. Хорошая модель, количество франшиз стало расти, мойщиков стало больше, и в конце они перешли от *B2B* к *B2C*. Когда уже клиенты стали заказывать мойку на стоянках, где угодно, у них пошла какая-то реклама, о них стали писать в прессе.

Вот прекрасно, у тебя франшизная сеть, иди зарабатывай на франшизе. Им опять не понравилось. Они сделали софт, фактически, превратили себя в *Uber*. Вот эти самые мойщики,

которые всё покупают, мы им говорим, где купить, что купить, как купить. На этом мы не зарабатываем. Здесь производство, они между ними берут всё, что им нужно, а клиенты звонят на наш софт, мойщик прибегает, моет, а у наших героев есть процент. Это та модель, которая сегодня работает у каждого второго современного молодого человека, молодого бизнеса, которая отчаянно пробивается и через коммерции, переработки сайтов, все федеральные сети и прочее.

Новое поколение выросло в новой среде, обладает другим менталитетом, поэтому передать бизнес детям — вопрос не столько техники передачи, сколько проблема несоответствия менталитета одних и других. И еще одна интересная особенность. Эти бизнесы либо очень технологичные, либо хипстерские³, либо смешивают в себе и то, и другое. Хипстерство отличает нежелание работать лишнего, желание заработать столько, чтобы можно было сделать то, что хочется, и вообще не упариваться слишком сильно. Как это сочетать в одном флаконе — большой вопрос.

Светлана. Давайте вернёмся к ребятам «автомойщикам», которые сделали такой замечательный бизнес, о которых Евгений рассказал. Несколько слов о них самих. Один из них к моменту начала бизнеса был студентом третьего курса физфака МГУ, соответственно, ему было двадцать лет от роду, второй был студентом первого курса физфака МГУ, соответственно, ему было восемнадцать лет. Поэтому ребята, которые пять лет назад сделали этот бизнес, сегодня им восемнадцать плюс пять, старший уже закончил МГУ. При этом, это уже масштабный и международный бизнес.

Евгений. Это нас не удивляет, потому что владельцы другой известнейшей любимой нами компании вообще не закончили институт, ушли с третьего курса, чтобы податься в бизнес.

Светлана. Я об этом и хотела сказать. И кажется, что это какая-то особенность. Нет. В девяностых годах наши заказчики, имена которых вы сегодня знаете, это владельцы великих брендов, они сделали то же самое. Они шагнули в бизнес, многие из них не получили высшего образования. Большинство из них — со студенческой скамьи. Это были такие же ребята, также бесстрашны, как сегодня наши физики, те в своё время начали делать дело. Кто-то в Лужниках, помните, был вещевой рынок, они продавали там приборы для вырезки овощей. Другие торговали сигаретами, третьи возили компьютеры. В общем, кто-то чего-то делал, все были очень бесстрашные и молодые. Здесь абсолютное сходство между теми, кто вступает в бизнес сегодня, и теми, кто вступал в девяностых годах. Разница в бизнес-моделях, о чем Евгений уже сказал, безусловна. Современные предприниматели метят, во-первых, в IT-бизнес, то есть у них всегда технология лежит в основе бизнеса. Почти всегда, кроме некоторых, относятся к бизнесам как к стилю жизни (*life-style business*). Мы видели сеть мужских парикмахерских *Chop-Chop*, блестящий бизнес, Велоцветочница, антикафе Циферблат. То есть много различных и успешных вариантов.

Чем различаются между собой «то» поколение и «это»? Очень интересная штука. Они в большинстве своем отличаются планкой масштаба, планкой амбиций. «Те» с девяностых годов хотели всероссийского и прочего господства, хотели стать самыми крутыми, компанией номер один в некотором смысле. Молодые в большинстве своем идут в ниши. Эта ниша может быть товарной или услуговой, это неважно. Ниша, которая связана с некоторой потребностью. Они внимательно смотрят за потребностью, прежде всего, в самих себя. Если

³ Хипстеры — представители молодежной субкультуры, претендующей на элитарность, пропагандирующие свободу самовыражения. Варианты происхождения термина: 1) от английского слова *hipster* — «модник», «прикольный человек»; 2) от североамериканского жаргонного выражения «*to be hip*», то есть «быть в теме», слыть «понимающим человеком» (*прим. ред.*).

это нужно мне и моим друзьям, значит это нужно кому-то, я могу из этого что-то сделать. И они раскручиваются.

Претензий на монополизм в бизнесе почти ни у кого нет, хотя это сочетается с тем, что у них нет границ, для них не важны физические границы стран. Если для нашего поколения первый выход в Казахстан или в Беларусь, я уже не говорю о Китае и Европе, — событие, то для современных IT-based бизнесов, какая разница, где ты находишься. Поэтому они сидят на этих платформах, которыми могут рулить откуда угодно.

Евгений. С другой стороны, процесс передачи бизнесов как-то идет, мы просто хотели пару-тройку историй рассказать, чтобы показать то, что всё равно жизнь пробивается везде, как трава через асфальт, идет своими странными путями, но идет. Например, один из самых красивых классических случаев, это один из детей...

Светлана. Подожди, мы сейчас говорим о смене поколений. И это не прямые дети, это смена поколений бизнеса. Если мы говорим о передаче детям, то мы говорим о передаче кровным детям. Это другая тема. Ты готов уже к ней перейти, да? Просто это важно, что это совсем другая тема.

Евгений. В теме номер один мы обозначаем перпендикулярность устройства менталитетов нынешнего поколения и предыдущего. Но есть проблема для предыдущего поколения, и есть проблема для нового поколения.

Светлана. Можно я только закончу одну фразу про смену поколений? Смотрите, какая интересная штука и то, с чем мы не согласны. Сейчас бытует такое мнение, что молодежь не хочет заниматься бизнесом. Это нам кажется неправдой. Наоборот, есть ощущение, что молодежь стремится делать свое дело. Для части из них оно будет самозанятостью, конечно, но часть из них из этого дела сделает бизнес, потому что они начнут привлекать других людей, снимать прибавочную стоимость, а не только все на зарплату отдавать. В этом плане мы не согласны, что бизнес никому не нужен. Нужен, и тяга к предпринимательству очень высокая.

Ведущий. Коллеги, «онлайн»- и «офлайн»-коллеги, есть вопросы к спикерам? Тогда я задам вопрос по блоку перпендикулярности поколений, который нас просили передать отсутствующие гости. У меня спрашивали: кто победит — старые или новые предприниматели?

Евгений. Как же старые могут победить, когда их время уходит, а время молодых приходит? Конечно же, молодые сменяют старых со временем. Вопрос, что делается с серьезными и большими бизнесами, которые порождены предыдущими поколениями. Это — интересный вопрос.

Светлана. Я бы тоже этот вопрос переформулировала. Не «кто победит, старые или молодые в смысле бизнесменов?», а «какие бизнес-модели окажутся успешнее?». Потому что старые офлайновые бизнес-модели, конечно же, должны будут претерпеть какие-то изменения. Они не выживут в том варианте, в котором существуют сегодня.

Гость. Всё равно — это зависимость от производственной сферы или любой другой. Понятное дело, что магазины и прочие истории уйдут в онлайн, они уже ушли. А как раз-таки производство алюминиевых болванок никуда в онлайн не идет. Потому что невозможно. Мы будем рыть землю, чтобы добыть из нее что-то, пока в ней что-то есть.

Евгений. Да, по этому поводу я бы добавил еще про перпендикулярность. У нас в середине десятилетия, где-то в 2004-2005 году один из наших клиентов, мудрых физиков предыдущего поколения сказал: «Всё, я тоже перестраиваю свой бизнес, я не хочу иметь тяжёлых активов». И он действительно сделал. «Потому что мы сидим на пороховой бочке, и, в случае взрыва, я хочу взлететь легко и свободно». И он действительно свой тяжёлый строительный

бизнес переделал в фактически проектировочный, такой — «лёгкий», работал посредником. Это был некий прообраз. Сегодняшнее поколение в большинстве своём опирается на ту же самую идеологию. Оно не делает тяжёлых активов, оно абсолютно не стремится к алюминиевым чушкам, пусть кто-то забирает производство и делает что хочет. У нас с ними контрактные отношения, нам так будет легко.

Светлана. Я согласна с тем, что, конечно, при всех инновациях, бизнес-моделях и технологиях останутся бизнесы, которые будут требовать большого количества реальных производственных процессов... автомобильное производство, ну куда вы его денете? Металлургические комбинаты, ну куда вы их денете? Они изменятся, возможно, там будет работать меньше людей. Но всё равно мы говорим, что большие бизнесы останутся и будут существовать, и у них есть ниша, в которой они будут работать. А вот эти маленькие бизнесы, которые связаны с потребностями людей, они будут заполняться другими форматами, и это очень адекватно.

Реплика. Возможно, тут коллеги говорили не столько о бизнес-модели, сколько о специфике. Когда мы говорим о больших производствах — это одно. То есть будут равные права на существование, останутся и те, и другие в своей сфере.

Что же будет с бизнесом и нами?

Ведущий. Коллеги, простите, онлайн-вопрос тоже ждёт ответа. Ирина задала вопрос. Будет ли меняться инструмент работы продвижения со сменой поколения владельцев. Инструменты работы самого бизнеса. Будет ли меняться стилистика работы предприятий?

Светлана. Конечно, почти все эти молодые бизнесы живут в виртуальных офисах, они не приглашают людей на полный рабочий день, люди живут в разных часовых поясах и странах, в этом смысле, это совершенно другая стилистика, и построение трудовых отношений работодателя и работника, трудовой дисциплины и прочих вещей. Конечно, другой инструмент.

Ведущий. Мы недавно так же общались с коллегой из Питера, который нам рассказывал про новые технологические инструменты организации удалённых сотрудников, и это, конечно, целый отдельный мир, целый отдельный космос, который, конечно, совершенно по-другому формирует корпоративную культуру в том числе.

Светлана. Надо будет как-то по-другому работать с лояльностью, как этих людей удерживать, как эти отношения официально оформлять и прочее. Масса вопросов, но они будут решены, конечно.

Евгений. Недавно мы рассылали обзор, статистику. Три года назад западные консалтеры провели исследование по цифровой зрелости предприятий. И цифры потрясающие. У них, представьте себе, четыре квадрата, цифровая зрелость — это компании, у которых одновременно есть и новые технологии, и хорошие интеграции этих технологий между собой. Есть компании, у которых просто есть много всякой всячины, новизны, но плохо интегрированной. Есть те, кто решил попробовать что-то одно, другое, и есть те, кто этим вообще не занимается. Так вот цифровых зрелых на тридцать процентов выше в стоимости, процентов на пятнадцать выше прибыльность компании, и еще пара каких-то показателей. Отрыв возрастает на глазах у тех, кто умеет жить в этом новом мире, пользоваться им. Поэтому судьба классики достаточно очевидна.

Гость. У меня такой вопрос. В чём, при всём различии, вы видите преемственность, вот это связующее звено между поколениями? Потому что то, что новое поколение отличается от старого — это норма жизни. Даже вы говорите про перпендикуляр, но перпендикуляр тоже

от чего-то отталкивается. Нельзя сказать, что они существуют вне связи с тем бизнесом, который создан.

Евгений. Вообще-то говоря, Лариса, честно говоря, эту связь надо поискать. Мы хотели попробовать сделать. Давайте, я вам расскажу один пример. Два примера. Есть некая классика. Например, берем Италию с их семейным устройством бизнеса. Восемьдесят-девять процентов — семейный бизнес. У них есть свои традиции. Вообще, в Европе есть такая чудесная ассоциация, называется *Hèpokiens*. Это ассоциация для бизнесов, которые имеют больше двухсот лет истории и постоянно передаются из поколения в поколение. Семейный бизнес, который имеет некую традицию передачи своего бизнеса. То есть те, которые выжили в третьем-четвертом поколении и собираются жить дальше. И они обмениваются своими технологиями того, как они этого добиваются. Технологии отработались достаточно простые. Сначала их с детства воспитывают в рамках своего бизнеса, пропитывают ценностями семьи, потом посылают хорошо учиться куда-нибудь, потом посылают по другим предприятиям, а потом втягивают в систему управления своим предприятием. Вот такая лесенка, которая, оказывается, работает лучше других. Бывают, конечно, свои истории, свои исключения, но это некая такая общая цепочка.

Про нашу историю. У нас была одна история достаточно похожа. Парень рос в рамках бизнеса своего отца, у которого отличная сетевая обувная концепция, которую мы все знаем. Он побывал на нашей группе детей бизнеса, а потом решил завести свое дело. То ли это было производство шнурков, то ли гуталина, то ли еще чего-то. Как-то это было связано с обувным бизнесом, но было немного в стороне. Естественно, папа ему как-то помогал, были какие-то деньги, тем не менее, парень раскрутил это дело, а потом втянулся в папино предприятие. Такая история самая красивая про преемственность поколений, как она может быть.

А вот другая история, более типовая, как мне кажется. Бизнес не очень большой, не сетевой, но совершенно уникальный, он относится к редким красивым историям наших экспортных бизнесов, когда прародитель бизнеса изобрел некую очень хорошую лампочку. Мало того, что он изобрел, он освоил технологический секрет его производства, соответственно, сделал завод, который их производит. У этой лампочки уникальный сбыт, потому что ее сбыт хорошо влияет на рост огурцов и помидоров. Поэтому ее продают и ставят в теплицах, соответственно, основной потребитель — это владельцы этих тепличных хозяйств. Они и в Турции есть, и в Штатах, и везде. Соответственно, она и в России, и куда-то экспортируется. Возраст весьма почтенный у нашего изобретателя, но есть еще энергичность, активность, естественно, он задумывается о жизни, о будущем и так далее. У него есть сын, который что-то попробовал, где-то поэкспериментировал, где-то что получалось, ну а что-то — нет. Наполовину хипстер, наполовину чего-то ещё. Встречаемся мы с ним, соответственно, этот человек всячески ругается, что у него такой бестолковый сын. Не получается у него рулить его бизнесом и всё. И маленькая тонкость. Что такое «рулить бизнесом»? Если мы возьмем тот же *Hèpokiens*, их гоняют по всяким позициям, посиди с финансистом, посиди с управляющим, посиди с инженерами, разберись, потом уже берут в совет директоров. Поставить наследника управляющим и поставить в систему корпоративного управления — две абсолютно разные вещи. Как хозяин, этот парень очень неплох. Его волнует это дело, его беспокоит, что и как происходит, он готов следить, он готов его развивать и так далее. Как менеджер, он никуда не годится. Поэтому, если ты ставишь человека, заведомо не подходящего к месту, то чего от этого можно ожидать? Это ошибка очень распространённая, очень типичная, мы её видим во многих ситуациях. Из детей пытаются делать хороших управляющих, а они — совсем не про то.

Светлана. Возвращаясь к вопросу Ларисы. Преемственность. Сходство в том, что и то, и то — бизнес. Это абсолютный бизнес, с точки зрения всех его базовых родовых характеристик, это получение прибавочной стоимости на чужом труде. Извините, классику никто не отменял, читайте Маркса. И в этом смысле, эти люди до тех пор, пока они работают сами, они находятся в зоне самозанятости. Как только у них появляются наемные сотрудники, мы говорим: вот — граница, когда человек с позиции самозанятости переходит в позицию предпринимателя-бизнесмена. Те бизнесы, о которых мы говорим, они работают, продавая, придумывая, как свою идею и технологию монетизировать. И способы этой монетизации разные. Это, возвращаясь к ответу на Ваш вопрос.

Евгений. Действительно, если на уровне морали и вывода, природа бизнеса не меняется. Природа человека не меняется. Меняются технологии. Если раньше побеждал тот, у кого самый быстрый чайный клипер, то теперь побеждает тот, у кого самый быстрый Интернет. Но суть технологий базового процесса та же самая.

Светлана. Есть еще одна хорошая вещь, которую мы почему-то не сказали, хотя она очевидна, и нельзя ее не упомянуть. Конечно, очень видно, какие разные скорости. Это просто фантастика. Когда мы недавно провели бизнес-встречу, мы пригласили наших заказчиков того поколения, мы пригласили молодежь, чтобы они посмотрели и поучились. Все были в шоке, конечно. Скорость принятия решений, время, внедрение, легкость. Они были потрясены. Они все сделали, а я сижу с этим и не могу внедрить.

Евгений. То есть сидят две почтенные компании, я прекрасно знаю, что вот с этими мы прорабатывали выход в Китай, а с этими — в Казахстан и так далее. И обе компании застряли, потому что возникли какие-то непреодолимые препятствия. Тут выступают эти самые ребята из очередной технологической компании такого рода и говорят: вот у нас в Израиле, вот у нас то-то и так далее. Я прерываю и говорю: а какие у вас были сложности при выходе? Да вообще-то никаких.

Ведущий. У нас еще один вопрос от Светланы. Почему, как Вы считаете, настолько сдержано развивается техническое оснащение отдельного сотрудника? Более, чем у пятидесяти процентов, основное устройство — настольный ПК?

Евгений. Потому что дорого.

Вопрос. Имеется в виду на местах?

Ведущий. Да, на рабочих местах.

Гость. Это зависит от компании. У иной компании там — «Макинтоши».

Евгений. Если бизнес с этим связан.

Светлана. Это просто инвестиционная тема и основные приоритеты.

Гость. Зависит от компании, готова ли она под налоги...

Евгений. Вообще, да. Современные технологии хоть и быстро дешевеют, но перевооружить компанию — довольно дорогое удовольствие.

Светлана. Мы можем сказать, у нас один традиционный клиент, они для своих мобильных сотрудников, которые ездят по городам, в связи с приходом нового IT-директора, собираются внедрить планшеты. И на этой бизнес-встрече возникла тема этих планшетов. А представители нового поколения бизнеса хором накинулись: какие планшеты, покупайте телефоны по десять тысяч. А другие накинулись: да вы что, уже по полторы тысячи можно купить самсунговские простые. Ответ на вопрос: потому что действительно мифология, что дорого, и мы с вами в своих традиционных бизнесах не знаем, что уже есть решение, которое значительно дешевле и вполне посильное.

Евгений. Для той же складской логистики хорошие фирменные сканеры стоят порядка пятнадцати-двадцати тысяч за штуку. А самсунговские телефоны с окошком для сканирования, которые появились, втрое дешевле.

Гость. Не дешевле ли пригласить специалиста, который проведет экскурс по возможностям?

Светлана. Совершенно верно.

Евгений. Вот это замечательная видимость правильного простого решения, которое не работает. Мы знаем не одну компанию, которая именно это предлагает. У всех у них тяжело со спросом. Им не верят. То есть покупают их только владельцы, а, соответственно, те, кто занимается закупками, как правило, игнорируют.

Светлана. Очень трудно, это не связано с сегодняшним моментом, мы с этим сталкиваемся с конца девяностых годов, когда нам понадобились смежники-айтишники, и мы искали каких-то айтишников. В те времена еще звучали слова Парус, Галактика. Мы искали каких-нибудь айтишников, которые бы занимали нейтральную позицию. Не продавали нашему клиенту свой конкретный программный продукт, а могли бы сделать обзор рынка и дать клиенту возможность выбора. Сегодня то же самое. Почти все предлагают свой продукт. А мы с вами некомпетентны, как потребители, чтобы оценить качество продукта. Нам нужен кто-то третий, нейтральный.

Евгений. Вы воспроизвели классическую схему. Вы увидели этих людей, вы им поверили и сказали: дай мне совет. Когда к вам приходит компания, вы их не знаете, может быть, они жулики, никто из ваших знакомых ничего не знает про них и ничего не говорит.

Гость. То есть надежных поставщиков найти сложно.

Евгений. Нет, того, кому вы доверяете.

Реплика. Сейчас очень большое количество тренеров, которые вас чему-то учат, а чему – непонятно.

Светлана. Дискредитирована сама профессия бизнес-тренера, к сожалению.

Ведущий. Коллеги, давайте отвлечёмся от ваших прекрасных обсуждений. Здесь Ирина написала, что персональные компьютеры тоже бывают разные. Это правда. Итак, ответ заключается в том, что у нас в зависимости от бизнеса потребность в современном оборудовании есть или нет, что устройства дешевле, и всегда есть возможность найти гораздо более дешёвое устройство и технологическое решение. И наши молодые показали это в режиме реального времени...

Светлана. Я хочу сказать, что у нас прекрасный кейс. Мы для своего традиционного заказчика нашли блестящего IT-директора, который совершенно среднего возраста профессионал, он прекрасно ориентируется в IT-средствах. И он сейчас тянет компанию вперед. Вот вам, пожалуйста, прекрасное решение. Такое тоже возможно.

Ведущий. Коллеги, у нас осталось не так уж много времени, а ещё две темы. Есть ли ещё вопросы о поколениях предпринимателей?

Евгений. Я пока продолжу потихоньку истории?

Ведущий. Да, давайте перейдем ко второму блоку.

Светлана. Первое, что хочется отметить о детях. Когда мы говорим про передачу бизнеса детям, то мы всегда должны помнить, что мы говорим о совершенно конкретных кейсах, потому что нет статистики, и количественных исследований никто не проводил. Поэтому мы можем говорить, что есть такие и такие кейсы: «вот был такой случай». Теперь второе, что хочется заметить, что нет правильного решения. Мы видели случаи, когда детей отправляли учиться за границу, и потом у них что-то получалось в бизнесе. Мы видели случаи, когда детей не отправляли учиться за границу, учили здесь в России, и у них что-то получалось. Мы

видели ситуации, когда детей сразу окунали в работу родительских компаний. Мы видели тех, кто считает, что «лучше учиться у других, а потом он придёт, и я ему что-то отдам». Это другая позиция, совершенно другой способ воспитания детей. Мы видели тех, кто держал детей в чёрном теле: мало денег дает, не балует особо и так далее. И мы видели тех, которые ужасно развращают своих детей.

И такой пример хочется привести. У нас был конкретный кейс. Некоторый оптовик, сначала прекрасно занимался оптовыми продажами, а потом сделал свои СТМ⁴, частная марка (*privet label*) появилась, и всё было хорошо. Второй брак у него, от первого брака уже взрослая дочь студенческого возраста. И мы спрашиваем: «Кому бизнес-то?». Он говорит: «Надеюсь дочери передать». Мы говорим: «Ну и как Вы её к этому готовите?» Он говорит...

Евгений. Посадил её секретаршей у себя, и она за всем смотрит.

Светлана. «И при этом я ей плачу двести тысяч рублей в месяц. Потому что я жил очень плохо, а хочется, чтобы мой ребенок жил хорошо». Вот вам, пожалуйста.

Евгений. А нам сотрудники говорят: «Вообще, я тут пока работаю, но думаю, не уходить ли мне». Мы спрашиваем: «Почему?». «Да что-то дочка ничего не понимает, а гоняет нас как сидоровых козлов».

Светлана. Но мы прекрасно знаем и кейс, когда папа взял свою дочь директором по маркетингу в свой производственный бизнес, они шили одежду, и девочка хорошо вписалась, встроилась, и была очень хорошим помощником. Поэтому нет никакого «правильного» решения.

Евгений. Я все-таки расскажу третью историю, мне кажется, она красивая. Просто какие-то истории встречаем, смеёмся про то, что человечество недалеко ушло от того мира, из которого произошло, и вспоминаем историю про носорогов. У носорогов, когда рождается девочка, то все хорошо, а если мальчик, то мама хватает его и бежит подальше. Потому что, если не успеет убежать, то папа его затопчет. На самом деле, много у кого так устроено. И продукт состоит в том, что линейка такая архетипическая, и у папы это в крови — затапывать своих сыновей на всякий случай. Это происходит везде и повсюду. А передача лучше все-таки нужна, теоретически, а мальчики такие основательно потоптанные. Тяжело. Линейка непростая.

Ну, про носорогов — это анекдот, а реальная история такая. У папы мощный тяжелый бизнес, близкий к производству, сложная история с советом директоров, несколько собственников, конфликты между ними, но бизнес красивый, развивающийся. Соответственно, подрастает сын, планы, что когда-нибудь ему это дело будет передано, а сын, как положено, неучёный, не физтеховский, кое-как закончил институт. Когда закончил, папа говорит: «Давай ко мне на работу». Тот говорит: «Да ни за что». Папа говорит: «А что хочешь делать?» Сын: «Машины раскрашивать, аэрографию». Сделали ему аэрографическую мойку, он её завалил, потом еще какая-то идея, он и её завалил. То есть две-три идеи, и папа руки опустил: очередная бестолочь растет. В какой-то момент приходит с очередного совета директоров, очередной конфликт, расстроенный, сын говорит: «Мне сейчас делать нечего, возьми меня к себе, я у тебя свалкой займусь». А свалка — самое последнее дело. «Ну давай, позанимайся». Через два дня сын приходит и говорит: «Слушай, а что у тебя так воруют-то? Давай я с этим буду разбираться». У него появилось это чувство хозяина, он стал разбираться с воровством здесь, потом там, потом здесь, въехал в компанию, и реально через пару лет он был таким хозяином, которого можно было бы вводить в совет директоров. На самом деле потом он

⁴ Собственная торговая марка (СТМ) — бренд, владельцем которого является структура, например, розничная сеть, занимающаяся его реализацией (*прим. ред.*).

сказал: «Мне тебя стало жалко, что ты каждый день приходишь такой измочаленный, мне захотелось тебе помочь, вот и помог».

И это очень тонкий момент, когда сложится эта механика, зацепится эта шестеренка. То ли с самого детства растить человека в своем деле, то ли дожидаться какого-то момента, когда возникнет такое желание и такое отношение, но ситуация передачи бизнеса психологически очень непростая. Здесь третий момент, к которому мы хотели перейти. Это усугубляется тем, что, фактически, очень мало где в современном бизнесе есть инструмент, который мог бы этому помочь. Но один из немногих — «корпоративное управление».

Корпоративное — значит лучшее?

Светлана. Задача состоит в том, чтобы отстроить бизнес так, чтобы его можно было передать. Детям ли, наемным ли сотрудникам, или, вдруг, на продажу — это совершенно неважно. Важно, что неким третьим лицам. Постольку наши бизнесы в большинстве своём — те, которые были построены в девяностых или двухтысячных годах, это бизнесы «самоделкинские»⁵, выстроены они криво и косо, и передаются они очень плохо. В этом смысле здесь не принципиально, детям ли их сложно передать или наемным сотрудникам. Поэтому прежде, чем передавать или готовить к продаже, надо решить для самих себя, есть ли у меня продукт, нужно сделать из бизнеса некий продукт. А тогда уже можно думать, кому и как продавать или передавать.

Евгений. Если мой бизнес состоит из того, что неизвестно кто для меня что-то производит, неизвестно почему, то есть никаких документов, официальных отношений про это нет. Если то, что производится, продаётся в неизвестно кому принадлежащие магазины, а деньги утекают в неизвестно какие офшоры, то какой смысл передавать все это потомкам? Они все равно ничего не получают.

Светлана. Поэтому не случайно сегодня из трёх вопросов этот — заключительный, потому что неважно, какое поколение. Новое поколение приходит к нам с запросом на наблюдательный совет или совет директоров, потому что у них не хватает опыта, им нужен опыт, им нужен собеседник, и это — блестящая площадка. Старшее поколение потому, что нужно передавать детям или нужно самого себя вырвать из собственного бизнеса. Площадка совета директоров и наблюдательного совета становится тем организационно-управленческим инструментом, который позволяет ответить и на один, и на второй, и на третий вопрос.

А деток воспитывать сложно. Мировой опыт нам говорит, вы можете почитать, это не наше ноу-хау, мировой опыт говорит про то, что семейства Ротшильдов или Рокфеллеров, которые имеют многолетний многотысячный бизнес, или вот эта ассоциация Hènokiens, которая даёт пример семейных бизнесов, все они говорят, что воспитывают своих детей для того, чтобы они потом работали в семейном бизнесе. Делать это очень сложно, и они устраивают конкурс из наследников, у кого будет больше компетенция на право управления, потому что участвовать в совете директоров или получать часть прибыли — это одна история, определять стратегию — другая история. А рулить бизнесом в оперативном режиме — третья история. Очень разные требования предъявляются.

Евгений. Если говорить про общее: общее состоит в том, что ребята, которые строили бизнес в девяностые, и ребята, которые строят бизнес сейчас, в большинстве своем начинают

⁵ Самоделкин — персонаж, придуманный советским художником и режиссёром мультипликационных фильмов Вахтангом Бахтадзе. Изображён в виде маленького человечка, собранного из деталей «детского конструктора». Вскоре этот рисованный человечек — любитель стюарничать, слесарничать, знаток техники и ремёсел — стал и литературным героем, членом Клуба весёлых человечков (*прим. ред.*).

без великих замыслов на тысячи лет вперед. Они начинают с того, что хорошо было бы заработать, и получить капельку свободы. Потом оказывается, во-первых, что бизнес такая проклятая баба, которая лишает тебя свободы, еще возникает такой вопрос: кто рулит бизнесом? Я им или он мной. Если с этим удастся разобраться, то все равно встает вопрос: а зачем я это делаю? Денег я уже заработал. В какой-то момент эта махина катится, в ней сотни людей, тысячи. В чем смысл всего этого хозяйства? И внутри самого бизнеса есть очень простой ответ: твой бизнес должен быть устроен так, чтобы в любой момент его можно было продать, чтобы в любой момент ты мог от него освободиться. Хороший бизнес тот, за которым стоит очередь покупателей.

Для того, чтобы эта очередь из покупателей стояла, опять-таки, есть простые наборы дисконтирующих факторов и повышающих его стоимость. Со стороны собственника живет что? Владелец управления. Минус десять, пятнадцать, двадцать процентов управления, потому что зачем покупать бизнес, в котором владелец определяет все? Он уйдет, и там все посыплется. Такие бизнесы покупают с обязательным условием, что ты там просидишь еще пять-семь лет.

Наличие наблюдательного совета, совета директоров — фактор, повышающий стоимость. Человек отошел от управления — это всё стоит дороже. Наблюдательный совет работает по канонам, которые предписаны — фактор, повышающий стоимость. У бизнеса есть утвержденная стратегия — фактор, повышающий стоимость. У бизнеса есть команда, которая способна организовать стратегию — замечательно. Собственно говоря, может быть, где-то здесь можно поставить многоточие. Про то, что при всей перпендикулярности, и новому поколению придется решать эту задачу. Потому что уже сегодня те, которые достигли каких-то результатов, сталкиваются с первой ошибкой. Мне нужно было заработать на жизнь — я заработал. Что дальше? И дальше нужно либо продавать прямо сейчас, либо делать из этого то, что будет делом твоей жизни, будет иметь другую стоимость. И тем, кто занимался этим всю свою жизнь, приходится делать выбор, когда подходит время.

Светлана. Я чуть-чуть продолжу новую тему, которая сейчас в этом контексте появилась. Это совсем наша новелла, это тема, которая у нас живет, как семейное богатство. Появилась она в Америке, мы ее не придумали, мы просто подхватили эту линейку и видим отклик у наших клиентов. Тема, которая говорит об отношении к семейному богатству как к бизнесу. Если мы говорим, что обычно бизнес строится на продажу, но здесь идеология другая. Бизнес строится на поколение. Это рокфеллеровская, ротшильдовская идеология.

Евгений. Я бы даже сказал, что здесь ключевой смысл. Дело в том, что я прожил жизнь вот так и построил бизнес, но зачем я это делаю? Если я буду думать не о себе, даже не о детях, а о поколениях на два-три хода вперед, то тогда бизнес — имя прилагательное.

Гость. У нас в России этого мало, потому что мы не знаем, что будет через год, два, десять.

Евгений. Вы знаете, я Вам на это отвечу одну очень неполиткорректной штукой. Все приводят эти два примера — это Рокфеллеры и Ротшильды. Рокфеллер это сделал в девятнадцатом веке, а Ротшильд начал в шестнадцатом-семнадцатом. Еврей, в Голландии, не в такой стране он начинает. Что было с евреями? Как их резали и гоняли везде и повсюду, степень турбулентности вокруг них была не ниже, чем сейчас. И у него получилось.

Светлана. Мы видим здесь отклик. И есть люди, это же всё — ценностные вещи. И я про это хочу сказать. Они живут в тех же условиях, они не знают, что будет завтра, что будет после выборов 2018 года, какой будет курс рубля к доллару, точно так же. И они думают, как ирокезы, когда принимали решение, сидели вокруг костра и думали, как бы принять правильно решение, чтобы их потомки в седьмом поколении сказали им спасибо. И эти

бизнесмены думают, как бы им так сделать, чтобы внукам их внуков потом было прекрасно. Это такая оптимистическая тема.

Евгений. На самом деле мы проработали... даже продукт такой есть, есть некая технологическая основа для создания такой линейки. Поэтому это очень вселяет оптимизм. Пожалуйста, ваши вопросы.

Ведущий. У нас вопрос по предыдущему блоку и два вопроса по текущему. В стройке, например, внедрение инновационных технологий идет очень тяжело. И в целом сфера достаточно консервативная. BIM⁶ и информационное моделирование, которым пользуется весь мир, у нас пытаются внедрить на законодательном уровне. По-другому никак. Я уже не говорю про виртуальную реальность. Все это кажется дорогим, и к чему? Почему «расторгнуть» наши бизнесы девяностых-нулевых, может только государство. Каким способом победить эту лень?

Евгений. Я бы на государство особенно не надеялся здесь.

Светлана. Оно может просто обязать. Другой инструмент.

Евгений. Про строительство, производство, всякие технологии. Дело в том, что, еще раз, у нас в стране очень опасно заниматься производственным бизнесом по совокупности причин. У нас из тех, кто пытался это сделать, мало кто остался именно в этой теме. Технологизация наступает бешеными темпами, в производстве тоже. Не далее, как вчера, меня попросили связать один бизнес с другими, один бизнес строительный, другой молодежный технологический, который создает начинку для умного дома. Что для меня было шоком, потому что я про «умный дом» знал достаточно давно, и знал, что это очень дорогое удовольствие. Предлагались эти штуки для богатых, миллиона полтора минимум для того, чтобы это все шевелилось. А тут сказали, что какие-то ребята квартиру сдают за сто пятьдесят тысяч рублей. Я ошалел, мне интересно. То есть смотрите, прогресс шагает. Сейчас человек насытит рынок, у нас будут умные дома повсюду, у нас будет новая жизнь, почему бы и нет?

Светлана. Я бы сказала про строительство и производственные бизнесы с совершенно другой стороны. Это традиционно очень консервативный бизнес. И люди, которые это делают — очень консервативные люди. И, к сожалению, нет рынка, мы очень много работали со строителями и девелоперскими бизнесами, и знаем, что нет рынка профессиональных современных менеджеров в этих областях. Очень узкий уровень профессионализма. Дорастут, будет время, придут туда люди и изменят ситуацию. Сейчас пока это сложно.

Гость. Про молодое поколение. Наблюдали ли вы опыт передачи бизнеса? Как они к этому относятся, ваши какие-то умозаключения.

Евгений. Они продают с удовольствием. Степень привязанности к своему бизнесу у них намного меньше, чем у предыдущего поколения.

Гость. У них даже нет задумки о создании династии и так далее. Они вообще не парятся. Время быстрее, живи быстро, умирай молодым.

Гость. Надо сказать, даже не молодежь, даже люди среднего поколения так себя ведут, что бизнес — не ребенок, их должно быть несколько, они должны быть очень подвижны, можно продать, можно новый завести. То есть такая система, как взгляд на жизнь. Это же ценностная вещь, поэтому — кому как.

Евгений. Вот это такая странная ценность, которая появилась в наше время — сколько у тебя бизнесов. Шесть или четырнадцать. Моё глубокое убеждение в том, что больше одного ты всё равно нормально не сделаешь.

⁶ BIM (Building Information Modeling или Building Information Model) — информационное моделирование здания или информационная модель здания (Eastman Ch., Teicholz P., Sacks R., Liston K. BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Managers, Designers, Engineers and Contractors. NY: Wiley, 2011) (Прим. ред.)

Ведущий. Еще Мария спрашивает, почему в России нет такой ассоциации, как *Hènokiens*?

Евгений. Потому что только первые бизнесы пошли. Всего двадцать пять лет празднуют наши самые старые бизнесы.

Светлана. Династии нет. Появятся со временем.

Ведущий. Андрей спрашивает: если предложение о продаже акций компании введено в управление третьих лиц, играет ли в таком случае роль семейный фактор бизнеса, с учетом текущей экономической ситуации в мире, и какие предложения могут быть выгодными?

Евгений. Конечно, туда труднее вжиться в любом случае.

Ведущий. Кроме того, у нас вопрос. Как наследованные и новые предприниматели влияют на рабочие места и простых людей?

Светлана. Частично мы уже упоминали, что там другая бизнес-модель, другая система отношений с наемными сотрудниками, поэтому могут люди работать на удалёнке, могут работать в то время, в которое они хотят, нет этой обязательности. Это очень распространено в этих новых бизнесах.

Евгений. Я приведу пример из нашей последней бизнес-встречи для простых людей. Для простых людей очень облегчается партитура работы. Для них приложение сделали, такую систему, делай раз, делай два, делай три. Ты получаешь заказ-наряд, едешь куда-то что-то делать, делаешь первый шагочек — делаешь отметку, делаешь второй шагочек — делаешь отметку. Думать совершенно не нужно, нужно только следовать инструкциям.

Светлана. А я бы сказала, что еще такие порталы, как *You do*. Они дают простому человеку возможность выбора некоего дела и зарабатывания денег в тот момент, когда он готов к этому. Это прекрасная возможность, я уже не буду нигде устраиваться. Аналогично все эти такси, я работаю только тогда, когда хочу. Мне кажется, это блестящее развитие ко всеобщему интересу.

Евгений. Фрилансерские сети, конечно, расцветают с какой-то безумной скоростью. И да, там уже и конкурсные механизмы отработаны, я участвую в проекте, если моя работа понравилась, мне её оплачивают.

Светлана. То есть она и на бизнес работает очень хорошо, и простым людям это большое подспорье.

Ведущий. Еще вопрос. Сколько из новичков бизнеса, которые относятся к новому поколению, станут большими, ваши ощущения?

Евгений. Хороший вопрос. Сейчас у нас заявлена программа «Дорога на миллиард», поэтому мы призываем сюда всех, кто хочет из маленьких стать большими. Но я не могу сказать, что выстроилась очередь, их приходится штучно искать с большими трудами. Поэтому меньше, чем в предыдущих поколениях.

Ведущий. То есть будут маленькими и неживыми.

Евгений. Я бы добавил ещё, свободными.

Гость. Но при этом появятся гуглы, фэйсбуки, и будет три-пять штук, двадцать пять, неважно.

Ведущий. Отличается ли подготовка к передаче по наследству от подготовки к продаже?

Гость. Конечно. Это же совершенно разные вещи.

Евгений. Я бы сказал, что это вопрос выбора. По-хорошему, они могут совпасть на сто процентов, и тогда вы будете готовы одновременно и к передаче наследнику, и к продаже. В другом варианте это может быть только ориентация на наследника, тогда вы ему по секрету передадите, где, что, по каким закоулкам лежит, и всё.

Ведущий. У нас часть участников — это представители изданий для ритейла. Они спрашивают, как это все скажется на ритейле? И на новом поколении? Наследовании? То есть, что ждёт рынок ритейла, в связи со всеми этими тектоническими сдвигами?

Евгений. Это вопрос, скорее, не про поколения, а про технологии, про двадцать первый век. Я вам расскажу про наше чудесное шоковое впечатление от весенней поездки в регионы, где человек, который вообще не пользовался компьютерами, сделал прекрасную технологическую ритейловую компанию. Не очень большую, всего пятьдесят магазинов, но совершенно потрясающую. Во-первых, у него нет склада. То есть он есть, но он пустой.

Вопрос. А какой регион?

Евгений. Это восток от Москвы. Центральный регион. Склад пустой! Потому что он терпеть не может, чтобы что-то лежало на складе. Оно продаваться должно, а не на складе валяться. Поэтому у него ночью приезжает большая фура, ночью же ее перебрасывают на ГАЗельки, в девять утра уже все стоит по полочкам в магазинах. В магазинах стоят небольшие планшетики. Ты берешь эту обувь, подносишь ее к планшету и пишешь: сорок третий или тридцать шестой размер, какой нужен. Через сорок секунд к тебе прибегает продавщица с улыбочкой и коробочкой, в которой именно эта штука именно этого размера. Сорок секунд — норматив. Улыбка — тоже норматив. Вот такие штучки, прекрасный бизнес, оборачиваемость потрясающая, эффективность сумасшедшая. Он сейчас развивается концентрическими кругами вокруг «домашнего региона»...

Светлана. Я бы дополнила к ответу на этот вопрос, что ритейл ждут большие подвижки в технологических делах, большие, чем у кого-либо еще. Кстати, к теме наследования, все вопросы наследования, что ритейлу, что услуговому бизнесу, что производственному, одни и те же. Здесь у ритейла нет никакой специфики.

Евгений. А смена поколений есть, да, потому что новые поколения приходят с другими мозгами. И ритейл зависим, он же все-таки рынок B2C, поэтому он зависим от смены поколений конечного потребителя. А у нас с вами сейчас смена поколений знаете, как быстро происходит? Раз в семь лет. Не в двадцать пять, как мы привыкли считать по демографии, а в семь лет, потому что технологии так меняются, и мозги очень быстро меняются, и информационное поле меняется. Поэтому ритейлу придется очень туго. Придется очень сильно перестраиваться.

Гость. В каком смысле, туго?

Светлана. Офлайновый ритейл останется, но будет сужаться.

Евгений. Особенно, когда понюхать и потрогать надо.

Гость. Элитные всякие штуки, типа антиквариат...

Светлана. Бутиковые останутся, а сетевой формат очень сильно изменится...

Евгений. Рациональные мужчины, конечно, правы, но не будем забывать про девушек-шопоголиков, у которых эмоциональная часть важнее.

Светлана. Для них останется. Вопрос масштабности. Виртуальные примерочные уже есть, сейчас запахи начнут передавать, вы то же самое потрогаете, понюхаете.

Гость. Более того, всё, что покупаешь через Интернет, ты приходишь в пункт выдачи, примеряешь, понравилось — не понравилось, ты заказываешь, условно, три ярких наименования, ты померил, взял, что нужно, остальное отсылается. Сейчас, конечно, Ламода думает, как этого избежать. При этом, всё уже есть.

Ведущий. Да. Давайте посмотрим на последнюю строчку. Вы частично уже отвечали на этот вопрос, но давайте еще раз подробнее пройдемся. Как готовятся наследники в России, за рубежом? Нужна ли степень MBA? Всё-таки мы готовим менеджеров или предпринимателей? Это такой важный вопрос.

Евгений. Это не только наша позиция, к счастью, но мы считаем, что MBA-образование для владельцев вредно. Откровенно вредно.

Светлана. Можно я расскажу трагедию? Просто слезы на глазах. Сижу с нашим заказчиком, владельцем нескольких бизнесов. И он говорит: «Вы знаете, я некоторое время назад, вообще раньше был очень успешным, а потом чувствую, что у меня нет результата, успеха нет, и я стал в себе копать, и думать, что же случилось, что я потерял, в какой момент это произошло. И я понял. Это после того, как я поучился на программе MBA». И он не единственный. Некоторые любят хвастаться, что они поучились в Сколково, ещё где-то, за границей. Другие наши заказчики говорят, что MBA — это клеймо. Даже про менеджеров они говорят: «Не показывайте нам людей с MBA. Мы не хотим этих людей».

Евгений. Тем не менее, я думаю, что, если вы хотите стать крутым менеджером в западной компании, MBA не помешает.

Гость. А можно уточнить? Что, как вы считаете, ключевое отрицательное даёт MBA? Или что оно отнимает?

Светлана. Оно дает рамку. Понимаете, предприниматель – это свобода. Они такие дурацкие идеи рожают и предлагают решения, нам кажется, неосуществимые.

Евгений. Я попробую ответить на этот вопрос с другой стороны. Есть такая тема – маркетингологи. Они просчитывают рынок, они говорят: «Вот здесь ниша, вот здесь, и так далее». Понимаете, правильные решения в бизнесе не работают. В бизнесе работает как раз безвыходность. Интуиция, в том числе.

Светлана. Однозначно.

Евгений. Предприниматель будет пробовать, а менеджер начинает действовать так, как его учили.

Светлана. По правилам. Он начинает смотреть инструменты, ещё и ребрендинг сделает. Мы про это столько писали, что уже невозможно. Ерунда, понимаете?

Евгений. Ерунда или не ерунда, но инструменты — для другого...

Гость. Просто когда люди начинают использовать инструменты ради инструментов, это рождает ерунду. Инструменты, когда они нужны, ты их используешь.

Светлана. На этом, кстати, консалтинг очень сильно погорел. На том, что консультанты продавали инструменты, и очень сильно общество бизнеса против этого восстало и стало говорить, что им нужно решение задач, а не их инструменты, на инструменты им плевать.

Евгений. Дело в том, что, я бы сказал, что в бизнесе есть две некие стадии. Стадия первая — замкнуть, найти решение, замкнуть, найти потребность и какой-то ответ на неё. И это может только предприниматель. На то у него «живот заточен», на то у него чутье какое-то, на то у него безумная отвага переться туда, куда никто не ходит. Когда эта штука замкнулась, менеджерские способности позволяют раскрутить это.

Светлана. Эффективность из этого. Ледокол «Ленин» сначала, а потом все остальные гребут.

Ведущий. Где учиться бизнесу?

Евгений. Негде. Приходите к нам (смеются). Единственное, что мы сделаем, мы проведем вас по разным бизнесам, покажем владельцев, и вы поймете, что это не менеджеры, это другое.

Светлана. Что касается вопроса Инны про детей. Господа, третий раз отвечаю. Потому что, если ваш ребёнок хочет менеджерскую карьеру, в вашем бизнесе или в чужом, то пусть учится на менеджера. Если ваш ребёнок хочет свой бизнес... Мы только что встречались с наследником одного состояния, буквально вчера. Пятнадцатилетний наследник. Писали резюме на него. Мама говорит, что он плохо учится, но у него ключевая характеристика —

такая тяга к независимости, совершенно бешеная. Ну, в какую его рамку? Если его сейчас стреножат, то он ничего не сделает. А так, вот вам типаж предпринимателя.

Евгений. Кстати, интересно. Наверное, это потенциальная характеристика бизнесменов. Они не могут подчиняться. Они и не должны. Это очень независимые люди. Только тогда у них свобода мышления, свобода идей. Почему с ними так трудно работать? Потому что это надо понять. Нашими прямоугольными мозгами это трудно. Почему-то вечные конфликты между менеджером и владельцем. Мы, когда отбираем топов, особенно управляющего на первый стул, у нас ключевая характеристика — умеет ли работать с владельцем. Не резюме, где он, какие миллионы принимал, а умение работать с владельцем.

Гость. Независимость — это хорошо. Но, когда создана и понята идея, ее нужно строить в систему, и никуда от этого не денешься.

Евгений. Да, я согласен с Вами. Только дело в том, что ситуация меняется по десять раз на дню. Даже в отстроенных бизнесах... В малых бизнесах по два раза в неделю, в больших — по два раза в месяц или в квартал. Но все равно возникают внештатные ситуации, которые менеджерскими мозгами не решаются.

Светлана. Все сложные вопросы мы обсуждаем с владельцами на платформе совета директоров и наблюдательных советов. Потому что есть правление или оперативка в менеджерском составе. Они обсуждают *day to day operation*. Был бюджет в прошлом году, как мы идем по бюджету — уклонились, не уклонились, получилось или нет. Всё. Сложные вещи, особенно, когда мы говорим о частном российском бизнесе, это — площадка совета директоров.

Ведущий. К нам присоединились участники. Переформулировали вопрос. Насколько распространен вход третьих лиц в семейные бизнесы? Насколько это распространенная ситуация?

Светлана. Вы знаете, я сейчас вспомнила, что у нас не один раз было так, что третий учредитель не член семьи.

Евгений. Это скорее из серии «так сложилось». А по поводу входа, знаете, причина одна — нужны деньги. Если нужны деньги, они входят.

Светлана. Конечно, капитала не хватает для развития.

Евгений. Или провалы какие-то. Да, такие случаи бывают, они все трудные.

Ведущий. Что может удержать от продажи бизнеса?

Евгений. Нежелание это делать.

Ведущий. Могут ли наследники удержать от продажи бизнеса?

Евгений. Статистика же известна, наследники рушат бизнес со страшной скоростью.

Ведущий. Озвучьте, пожалуйста.

Евгений. 25-30% бизнесов выживает во втором поколении, 4-5% в третьем. Это известная статистика.

Светлана. Четвертое поколение ходит в деревянных башмаках. Это известная поговорка. Она есть в Ирландии, она есть в разных странах. Потому что мы о них и знаем, что это такие эксклюзивы.

Евгений. Поэтому промотать папино легко. Потом, в этой передаче есть столкновение двух разных философий. Конечно же, мы говорим про передачу, но есть такие, кто говорит: «Ничего мы не отдадим нашим детям, пусть сами зарабатывают. А всё, что заработали мы, благотворительному движению достанется».

Светлана. И дети позицию поддерживают. Мы хотим сказать, что здесь есть две позиции, они очень интересные. Это тоже ценностная вещь владельцев. Одни говорят: «Я хочу детям оставить бизнес». А другие говорят: «Я хочу детям оставить только деньги, но бизнес — нет,

потому что они в этом ничего не понимают». Поэтому траст, который занимается наследственными деньгами...

Гость. У меня вопрос немножко в другую сторону. Прозвучала тема корпоративного управления, именно как продукт, как я понимаю. И то, что зацепило бы бизнес, как семейное богатство. Если посмотреть на новое поколение, которое приходит, вы говорите, что бизнесы быстро меняются, мельчают. То есть будущее этого продукта — это полвопроса, и оценить то, что сейчас происходит в нашей стране, я вижу, что сейчас много посевных фондов, акселерационных программ, очень много бизнесов запускаются для технологизации. Их надо учить вот этому? Получается, когда их запускают, задают вопросы: для чего вы бизнес создаете? То есть опыт, который вы увидели, связанный с будущим, нужно ли это включать в эти программы?

Евгений. Вы знаете, у меня впечатление, что поскольку Ротшильды — исключение, то, скорее всего, программы семейного богатства тоже будут, условно говоря, один на десять, один на сто, один на тысячу. То есть тот, кто будет думать в далёкую перспективу, не так-то часто встречается. Тот, кто исходно не просто озабочен, а решается и действует ради седьмого поколения, не так часто будет встречаться. Это тоже перпендикуляр.

Светлана. Про семейное богатство. Это будет эксклюзивно, это будет даже не черная икра. Это будет совсем редко. А корпоративное — другая тема.

Евгений. Есть некое сходство. Дело в том, что для того, чтобы простроить эту систему движения через поколения, по механике это сходно с системой корпоративного управления. Это трудно объяснить, надо погружаться в детали. Поэтому тот, кто хорошо плавает в системе корпоративного управления, тот хорошо владеет этим инструментом, ему будет проще двигаться дальше.

Светлана. Но система корпоративного управления, мы считаем, она будет востребована еще больше. Потому что молодым бизнесам, они варятся, три-пять мальчиков собрались и что-то делают. Им двадцать пять лет, у них и человеческий, и житейский, и личный опыт небольшой, им нужны более зрелые опытные люди. И вот у них площадка — совет директоров. Это, очевидно, им нужно. Более того, когда они ищут инвестора, это вообще становится ключевым вопросом — наличие совета директоров, потому что инвестор должен прийти и куда-то сесть.

Евгений. Пока они на уровне раскрутки бизнеса, все хорошо. Это мы отмечали и по предыдущему поколению, и сейчас тоже. Пока идет подъем, у них все классно. Но как только у них первый огромный успех и вроде все покатило, начнутся проблемы между теми, кто вместе побежал.

Гость. Тогда в акселерационной программе нужны зерна корпоративного управления?

Евгений. Вы знаете, зерна — это сколько угодно. Здесь бы я вообще поделился элементами скептицизма. Это чудесное дело про то, что стартаперов поддерживают, их подпикивают и так далее. Только, вы знаете, мы сейчас наблюдаем такую забавную штуку про то, что народ специализируется на стартапах, делает их по шесть, по восемь, по четырнадцать и так далее. И очень хорошо и умело собирает деньги с тех, кто готов вложиться в эти самые программы. Он умеет крутиться, пока эти деньги не кончатся, но он не делает бизнес. На тех бюджетах, которые мы, фактически, на старте выдали, и всё. Кончились деньги — он ушёл делать следующий стартап, у него хорошо получается это делать.

Светлана. Поэтому нам вообще стартап неинтересен в принципе, и мы считаем, что это не бизнес. Нам интересен бизнес. Когда они перерастают в бизнес, значит они ...

Евгений. Когда они сами зарабатывают.

Светлана. Зарабатывают. Пусть они еще не прибыльные, но они должны уже зарабатывать. А когда они живут на чьи-нибудь деньги, ну дайте мне деньги, я тоже что-нибудь сделаю. Мало ли каких идей, сколько всего. Это невелик труд. Это еще не бизнес.

Ведущий. Есть еще вопросы? Тогда я озвучу те вопросы, которые мне задают в письменном виде. Мы говорили отдельно про наследство, про то, что это сложная процедура перехода, пересаживания владельца. Мы говорили про сложности поколений, что разные поколения предпринимателей. А у меня спрашивают: «А что, если в одной точке сойдётся: ребенок предпринимателя нового поколения, который еще и должен сесть в кресло папиного традиционного бизнеса?»

Евгений. Не должен. Если ребенок не захочет, то не сядет. И папа никакими усилиями его туда не упихнет.

Ведущий. А если хочет сесть, но другой формат?

Евгений. Значит, все ломает и переделает по-своему. Если оно выживет, то, Слава Богу, а не выживет... Возможно, это будет какое-то расширение, что-то очень красивое. А может быть, он проделает столько дырок в этом кораблике, что он потонет.

Светлана. А может быть, папа у него будет мудрый, и они найдут какое-то решение, которое бы устраивало обоим... потому что самое важное здесь, чтобы они не поссорились. И когда мы работаем с владельцами, неважно, это папа, родители и дети, мужья и жены, или просто партнеры, нам всегда очень важно, чтобы партнеры сохранили свой партнерский альянс. А когда мы говорим, что папа в свой бизнес берёт ребенка, здесь нам очень важно, чтобы они не поссорились. Искать решение будем.

Евгений. Хотя я, конечно, согласен, это было бы красиво, если бы машину, которую построил папа, скрестить с технологией, которую найдет сын, получилась бы такая красотища. Просто пока таких историй не видно. Лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным, это понятно.

Ведущий. И еще один вопрос. Есть уже примеры успешной передачи бизнеса?

Евгений. У нас в практике пока не было.

Ведущий. Не было необходимости передавать бизнес?

Евгений. Они молодые ещё, они еще не ушли. Было несколько историй, когда предприниматели уходили из жизни по разным причинам, и их наследники подбирали и справлялись с этим. Такие истории были, да.

Ведущий. Это наследование, скорее, да?

Светлана. Да, но это другая история.

Гость. А так, не было еще по волеизъявлению? Я вообще не вижу конфликта. Есть отец, условно говоря, и он хочет передать бизнес детям. Дети хотят заниматься бизнесом — это одно дело. Если не хотят, акции передал и все.

Светлана. Это не все. Акции — это мои права. Права — это значит, что я приду на собрание акционеров, даже если у меня...

Евгений. Маленький пример. У меня пакет акций. Вы у меня управляющий. Вы управляющий, глазки у вас красивые, но, вдруг, вы по своей природе жуликоваты. Я подписываю с вами контракт, а у вас там, условно говоря, прописано тратить десять миллионов в месяц, не спрашивая меня. Или сто миллионов. Оговорена предельная сумма. Эти деньги вы можете потратить в месяц, меня не спросив, или можете каждый день сто миллионов на карманы. Потом я через три месяца прихожу, спрашиваю: «Где это все у меня?» А вы говорите: «У-у, привет». Утащить управленцу бизнес у акционера без тщательно отработанной системы контроля — пара пустяков.

Гость. То есть собственник должен контролировать свои инвестиции.

Светлана. Собственник должен быть квалифицированным собственником.

Евгений. В системе корпоративного управления звено номер один — аудит и контроль.

Светлана. Поэтому, как только вы получаете акции, вы не просто получаете возможность иметь деньги, это самый примитивный уровень. Вы получаете возможность принимать решения, это очень сложно, в каких случаях, какие решения, для этого должна быть компетенция, и вы получаете некоторые обязательства, потому что, чтобы корабль ехал, вы должны его ремонтировать. Бизнес — тот же корабль.

Ведущий. Корпоративное управление — как система отчетности перед владельцами акций?

Евгений. Отчетность — это инструмент. Система такая. Есть акционеры — это самые высшие хозяева всего бизнеса, который есть. Один, два, три, десять, сто, тысяча и так далее. Акционеры сами не хотят или не могут заниматься работой с бизнесом, они создают наблюдательный совет из людей, которым доверяют контролировать в своих интересах состояние бизнеса. Наблюдательный совет профессионально с этим работает. Ключевая функция в наблюдательном совете — *аудит и контроль финансов*. Вторая ключевая функция — это *стратегия*, третья ключевая функция — это *контроль кадров*. Лучшие ли кадры работают, подходящие ли, хорошо ли они замотивированы и прочее. Над головой управляющего. Управляющей делает свои дела, а эти со своей стороны смотрят за состоянием дел. Вот такая штука.

Ведущий. Замечательно. Владельцу достаточно иметь контрольный пакет, периодически смотреть, растёт бизнес или не растёт. Если не растёт, значит, плохой совет, надо расставаться.

Евгений. Если владелец Совет директоров не сделает, управляющий не сделает никогда. Ему он не нужен, он сидит у него на голове и регулярно клюёт.

Светлана. Быть владельцем бизнеса — это тоже компетенция. Этой компетенции надо учить. Если человек хочет детям передать свой бизнес, он может не научить их быть менеджерами, но он должен передать им компетенции владельца. Об этом он должен позаботиться, чтобы человек знал, кому ставить задачи, что спрашивать, что должно быть, на что смотреть, где эти точки, по которым мы меряем температуру своего бизнеса. Это и есть компетенция. Этому надо учить.

Евгений. Поэтому, если получите большой пакет акций, лучше их сразу продайте.

Гость. Или научить контролировать инвестиции.

Светлана. Этому надо учиться.

Гость. А где учиться?

Евгений. Негде. В бизнес-школах этому не очень учат.

Ведущий. Везде в онлайн вопросы закончились, поэтому, если кто-то еще в офлайне что-то хочет спросить, добро пожаловать. Если нет, то всем спасибо. Светлана, Мария, вам тоже спасибо, будем рады увидеть вас в офлайне. Спасибо большое!

Евгений. Спасибо, успехов! Всего доброго!

Светлана. Всё, спасибо, счастливо Вам! Всего доброго! До свидания!



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

What to do with business? (based on the materials of the press conference)

Eugeny YEMELYANOV

Svetlana YEMELYANOVA

Consulting Center "STEP", Moscow, Russia

Transcript — press service of the Consulting Center "STEP"

Editing — Journal «Organizational Psychology»

Abstract. The regular conference of Consulting Center "STEP" was held in Moscow December 1, 2016. The main theme of the press conference was: "What to do with business?" Journalists from different regions of Russia were invited to the dialogue. The key speakers were Eugeny Emelyanov and Svetlana Emelyanova, founders of Consulting Center "STEP". The agenda of the meeting covered three issues: the inheritance of businesses, the new generation of entrepreneurs and corporate governance.

Keywords: business; business psychology; possessory counseling; consulting center «Step».