



14 февраля 2022 года
компания ШАГ Консалтинг
исполнилось 28 лет!
Поздравления принимаем
целый год!

Мотивация: все смешалось в доме айтишников...

«Космос! Это же просто уму непостижимо, что сейчас творится на рынке! Приличного менеджера найти невозможно, а те, что есть, — просто по безумным ценам, запредельным просто... это же ни один бизнес не выдержит!!!» — так бурно выражал свои эмоции генеральный директор популярной розничной сети, по совместительству еще и ее владелец. Дело, правда, происходило в далеком 2007 году. То есть незадолго до очередного всепланетного кризиса, который позже плавно превратился в бесконечную отечественную стагнацию. А по ходу этой стагнации в отечественной бизнес-среде плавно снизился и космический спрос на менеджеров. Но достигнутый уровень оплат труда, снизившись примерно на треть, в целом остался высоким. Инфляция...

Но вот ситуация сегодняшнего дня... Главный банк страны решил стать экосистемой (в привычных экономистам терминах это переводится как «монополия») и по этому поводу как пылесос всасывает в себя айтишников. Главный поисковик страны продолжает развивать себя во всех направлениях и также не снижает темпов набора новых сотрудников. Плодящиеся со всех сторон маркетплейсы пытаются заливать свое отставание от лидеров любимыми деньгами, и приоритетная строка в их расходах — те же кодеры, «продуктовики», архитекторы, специалисты по «джаве» и прочий айти-народ. Неспешно, но последовательно поглощают айти-специалистов государственные организации, создающие в себе специализированные «диджитальные» подразделения. Как же, ведь «Цифровизация — это наше все», — провозгласили серьезные государственные мужи и не менее серьезно приступили к реализации это-

го лозунга. Вдобавок к этому всему любых завалывшихся или, наоборот, инициативных айтишников с радостью подгребают под себя зарубежные работодатели, оценившие соотношение «цена — качество» применительно к программистам из СНГ-овии.

За всеми этими гигантами практически безуспешно пытаются угнаться осознавшие свое отставание от онлайн-доминанты средние и мелкие бизнес-компании, которым сегодня не хватает даже просто специалистов по 1С.

А соответственно этому новому безумию на рынке растут и ставки запросов на зарплаты. «Космос» возвращается, прочно впитавшись в айти-рынок. И при этом, как всегда в периоды ажиотажного спроса (не важно — на кадры, автомобили или луковицы тюльпанов), разрушаются все основы здравого смысла, и все базовые принципы построения мотивационных систем. Перестают работать традиционные противовесы денежной мотивации, а именно...

«Мощный бренд». — В норме множество сотрудников соглашается на достаточно скромные зарплаты, устраиваясь в организации с мощным брендом. Мало

того, что сам факт работы в такой организации почетен и престижен. Вместе с этим работники прекрасно понимают или как минимум чувствуют, что сильный бренд организации со временем проецируется на них самих и становится частью их личного бренда. «О! Он работал в самой NNN!» — Это восторжен-

ное впечатление (совершенно не зависящее от качества работы человека в этой самой NNN) создает особый ореол, гало-эффект (или, если

Хайп-цикл Гартнера



хотите, павлиний хвост) вокруг человека. Но, что самое главное, существенно повышает его стоимость на рынке. Так что, как прекрасно понимают карьерно-ориентированные граждане, стоит годик-другой потерпеть и покорпеть за незначительную зарплату в крутой компании, чтобы потом начинать «звездить» и требовать повышенных ставок в других организациях. Еще лучше — в не менее именитых, чем первая, чтобы снова поработать над повышением стоимости себя как актива.

Работает ли фактор «мощный бренд» на современном айти-рынке? — Несомненно. Но далеко не так выразительно, как в других сферах. Во-первых, в качестве задающего гало-эффект бренда сейчас работает даже не столько имя конкретной организации, сколько сама специализация. Как в начале XX века, когда слово «инженер» или в середине этого же века слово «физик» сами по себе были брендами, первичными по отношению к организации, в которой работал человек, так и сейчас слово «айтишник» становится бренд-символом нашего времени.

Во-вторых, сегодня известно, что мощные «брендовые» айти-компании, подобно китам, всасывают в себя столько «планктон»-специалистов, что сила их бренда несколько размывается на этой массе. И тем не менее формула «Я из NNN» продолжает сегодня звучать гордо и добавлять потребительской стоимости носителям этого заявления. Вот только на готовности кандидатов потерпеть на низких окладах до доказательства уровня своего профессионализма бренд в этой среде сказывается слабовато.

«Интересная работа». — Всегда существовала категория людей, легко готовых поступиться частью материальных благ в обмен на интересное содержание работы, на содержащие в себе вызов задачи, на такую деятельность, где они с головой и с повышенным энтузиазмом могли погрузиться в увлекательную для себя деятельность. Зачастую это было даже «оправдательным мотивом» для людей, которые переходили из одной организации в другую с понижением статуса и дохода. Не потому, что не справился или не ужился. Нет. «Предложили интересную задачу», «Там я заскучал, все было сделано, началась рутина», «Здесь я чувствую себя нужным» и так далее...

Что до современных айти-специалистов — создается впечатление, что любая работа кажется им интересной. Что, впрочем, и неудивительно. Сама эта отрасль настолько стремительно движется вперед, что с формулировкой «интересной-неинтересной» работы здесь почти не приходится сталкиваться. Гораздо более в ходу: «Это уже устарело», «Сейчас на этом уже никто не пишет», «Уже не имеет смысла так делать» и т.д. Модно быть человеком нового «писки», страшно — оказаться в рядах «олд-стайла». Впрочем, поскольку отставшие от жизни работодатели, как правило, не разбираются в этой калейдоскопической смене течений и поветрий, принадлежность к «старой школе» обычно легко удается замаскировать, выставив на первый план просто принадлежность к славной когорте айти-специалистов (см. выше).

«Удобство, социальные блага и комфорт». — Как правило, организации, неспособные приманить к себе сильных специалистов ни сверхдоходами, ни брендом, ни интересными задачами, делали ставку на стабильность, комфорт, разветвленные социальные пакеты. Такой вариант общественного договора: «Мы тебе — условия, ты нам — компетенции». Возможно, в результате в организацию приходили не самые энергетически заряженные люди, но при сколь-нибудь грамотном отборе накопленных знаний и компетенций любителей спокойной жизни, как правило, хватало для того, чтобы продвигать компанию к решению ее задач.

Для современного айти-мира требование расширенного набора таких условий — само собой разумеющееся. Быть айтишником — значит, иметь возможность побольше работать дома, на удаленке. Если уж надо появиться на работе — то сделайте нам уютное пространство для общения и персональные капсулы для отдыха, как в Гугле. И, кстати, отстаньте с вашими корпоративными правилами про дресс-код. Шорты и футболка — интернациональный наряд айтишника. А где транспорт для доставки на рабочее место? А питание? А страховки? — И такой список можно расширять до бесконечности.

«Фан и энтертейнмент». — Современные компании, делающие ставку на молодежь, быстро поняли, что эта категория потенциальных сотрудников готова сильно поступиться в претензиях к уровню оплаты, если обеспе-

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Группу компаний
«Сатори»
с 29-летием!



Компанию
«Альт»
с 30-летием!

Компанию «ОМС» с 25-летием!

читать им организацию рабочего процесса как забаву, как соревнование, как развлечение или праздник. Пусть это работает не очень долго, но год-два-три молодой сотрудник готов потерпеть на небольшой зарплате в обмен на царящую вокруг насыщенную событийностью атмосферу. А для экономики бизнеса этот год или три — великое подспорье...

Что же до нынешней ситуации — вот типичный пример того, что здесь происходит. К руководителю компании с растерянным лицом приходит топ-менеджер, отвечающий за электронную коммерцию. И произносит речь, лейт-мотивом которой звучит фраза: «Ну, они прямо как дети!» И излагает список требований, который прислали ему сотрудники, получившие оферту от конкурирующих организаций, содержащий все, о чем написано в этом тексте. (По правде, именно из этой истории этот текст и был порожден.) В списке требований содержится буквально: 1) повышение зарплаты до уровня лидирующих западных компаний с ежемесячным (в крайнем случае — ежеквартальным) обязательным повышением; 2) отмена обязательных корпоративных правил относительно дресс-кода и требований дисциплинарного режима; 3) возможность по своему разумению работать на удаленке или в офисе; 4) создание комфортных условий на рабочем месте; 5) увеличение количества и качества корпоративов, выездных «учебных» мероприятий. И так далее.

И это все — в одном флаконе. Или, как говорил герой популярного мультфильма, «побольше — и сразу».

И попробуйте что-нибудь этому возразить и противопоставить! Во-первых, у них у каждого первого с по-

ловиной уже на руках оферта. Для остальных, если они только захотят, такая оферта окажется у них на руках уже завтра.

А главное, они и правда — как дети.

Знаете, кстати, что самое интригующее во всей этой истории? Что именно эти «дети» сочиняют и прописывают для нас то самое замечательное цифровое будущее, в которое мы неуклонно погружаемся с каждым днем.

P.S. В качестве робкой надежды... У гурзу-компаний этого цифрового мира, фирмы Gartner, есть замечательный график (см. рисунок на стр. 1), который Gartner с замечательным упорством обновляет и выставляет на всеобщее обозрение каждый год. Это график про судьбу «хайпов»

или — модных трендов в развитии цифрового мира. Сначала эти тренды, «хайповые темы» вспухают как на дрожжах. И какое-то время держатся на пике интереса, спроса, моды, денег и пр. Затем, однако, наступает период острого разочарования и скепсиса, основанного на несоответствии исходных ожиданий и реальных результатов. И только еще потом наступает период относительно трезвой оценки, отчасти возвращающей стоимость идеи, — когда уже понятно, чего можно ожидать от этого тренда, а что — нереально.

Сейчас, в начале эпохи цифровизации, мы явно на вершине первого пика. Надеемся, что вскоре придет и вторая фаза, а за ней — третья. Будем оптимистами... ✨



Евгений Емельянов

Бизнес-Грабли Клуб

Персонализированный онлайн-шопинг с Freestyle

9 декабря состоялась 35-я юбилейная встреча Бизнес-Грабли Клуба. Она проходила в уже привычном для всех гибридном формате: можно было подключиться онлайн или присутствовать очно. Для тех, кто посетил заседание клуба, мы подготовили новогодний фуршет, который стал приятным дополнением мероприятия.

В этот раз поделиться своим опытом к нам пришла **Анастасия Тамазян** — сооснователь и генеральный директор персонализированного фешн-сервиса **Freestyle**, который помогает людям экономить время на покупке одежды. История проекта началась в 2020 году, когда в связи с пандемией коронавируса и последовавшим карантинном был ограничен доступ в нон-фуд-магазины. На сегодняшний день в рамках работы сервиса клиентам доставлено более 4000 заказов, а выручка за 2021 год достигла 20 миллионов рублей.

Как работает сервис?

Работа над заказом в сервисе Freestyle включает несколько этапов. Сначала клиент заполняет подробную анкету на сайте о своих предпочтениях в одежде и стиле,

особенностях фигуры и пожеланиях, что он хочет видеть в подборке и в каких бюджетах. Далее стилист с помощью алгоритмов сервиса подбирает до 6 образов из 7-10 предметов одежды и аксессуаров. И в течение 3-7 дней клиенту привозят коробку с готовыми образами. На примерку дается час, понравившиеся вещи клиент может выкупить, а оставшиеся — сразу вернуть курьеру. Заключительный этап — получение обратной связи. Клиент должен отметить, по какой причине ему не подошла вещь: не тот стиль, большой/маленький размер, неидеальная посадка и т.п. Получить эту информацию очень важно, поскольку она учитывается при следующих заказах и используется для регулярного обучения алгоритмов ИИ.

В чем причина востребованности Freestyle?

Онлайн-шопинг становится все популярнее, благодаря пандемии его востребованность выросла еще больше. Но покупка одежды даже в интернет-магазинах занимает достаточно много времени, так как ассортимент становится все больше, а персонализация при этом остается слабой. Онлайн-магазины



и ритейлеры не анализируют данные о предпочтениях клиента и не помогают сделать каждый последующий выбор легче. Изучение ассортимента и чтение отзывов о товарах занимает много времени. Сложно подобрать размер и оценить качество вещи. Все эти проблемы помогает решить Freestylo.

Этот сервис создан для тех, кто ценит свое время и не хочет тратить его на шопинг. Клиент экономит время и получает целостный комплект образов, где вещи сочетаются между собой, а алгоритмы накапливают данные для формирования следующих персонализированных предложений и улучшения точности подборок.

«За кулисами»

Бизнес-модель Freestylo базируется на сборе данных, построении feedback-loop, постоянном обучении и улучшении ИИ. Алгоритмы накапливают данные двух видов: 1) информацию о клиенте: возраст, рост, вес, особенности фигуры, предпочтения в одежде, бюджетные ограничения и т.д.; и 2) информацию о вещах: мерки вещей, свойства и эластичность ткани, особенности кроя и посадки, фасон и т.п.

По данным о человеке и особенностях его фигуры ИИ строит 3D-модель его тела и определяет обхваты. Далее алгоритм сопоставляет эти данные с мерками вещей и предсказывает, как вещь в том или ином размере сядет на клиента. Учитывая предпочтения клиента по посадке, ИИ рекомендует наиболее подходящий размер конкретной вещи конкретному клиенту. Также алгоритмы следят за соблюдением критериев анкеты и сигнализируют стилисту, если он случайно положил вещь, которая противоречит предпочтениям клиента.

В сервисе Freestylo все процессы строятся на мощной IT-платформе. У проекта собственный склад и своя логистика. Вещи либо закупаются на склад по оптовой цене, либо берутся у брендов на реализацию.

Планы

Спикеру было интересно услышать мнение экспертов о дальнейших планах развития проекта. В планах команды Freestylo:

- выйти на рынки крупных городов России,
- расширить партнерство с брендами и увеличить ассортимент,
- оптимизировать бизнес-процессы,
- совершенствовать алгоритмы.

Вопросы для экспертов

Анастасия также подготовила вопросы к экспертам:

1. Стоит ли запустить собственное производство базовых моделей? С чего начать? Что учесть?
2. Собственная логистика — правильное решение? Как сохранить качество сервиса при аутсорсинге?

3. Как лучше масштабировать бизнес в России? Открывать свои филиалы и склады или возить из одного хаба?

Ответы на вопросы

Все эксперты сошлись в том, что надо пока подождать с запуском собственного производства. «Проект еще молодой, и вы еще не успели понять структуру бизнеса», — сформулировал общее мнение один из экспертов.

По вопросу о логистике эксперты также были единодушны. Создавать свою логистику нецелесообразно, она может ограничить рост компании. Многие эксперты рекомендовали пере-

вести логистику на outsource. Ключевой рекомендацией команде проекта было: усиливать все, что делаете вы, остальное — отдавать на outsource.

По последнему вопросу мнения разделились. Часть экспертов полагала, что содержание собственных складов может завести проект в тупик. Другая часть рекомендовала быть осторожнее в принятии решений по этому вопросу: плохо работающий склад может ограничивать возможности доставки. В крупных городах эксперты рекомендовали иметь по несколько складских помещений. Но все поддерживали идею открытия филиалов; главное — быть осторожными и сначала проверять рынок пилотными запусками.

Рекомендации экспертов

Одной из рекомендаций было проанализировать клиентскую базу и определить целевую аудиторию — ориентироваться на тех клиентов, которые делают повторные заказы.

Важное замечание касалось позиционирования: определиться: Freestylo работает на масс-маркет или на VIP-сегмент. Имея четкое представление о позиционировании и целевой аудитории, команда проекта сможет лучше планировать пути развития сервиса.

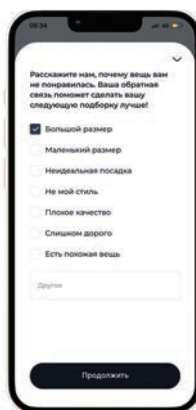
Эксперты также дали небольшие рекомендации по организации рабочих процессов: например, быть гуманнее и еще до оформления заказа предоставлять клиентам информацию о сроках доставки и добавлять возможность оставлять ссылки не только на Instagram, но и на другие соцсети. Все согласились, что производство по данным ИИ будет удачным решением, и рекомендовали продолжить развитие в этом направлении и совершенствовать алгоритмы работы ИИ.

В завершение эксперты выразили восхищение идеей проекта. Каждый сказал добрые слова и пожелал сервису удачи в развитии.

Анастасия поблагодарила присутствующих за интересную встречу и ценные рекомендации и высказала надежду, что они помогут проекту расти и развиваться в верном направлении. ✨



Записали Виктория Фролова,
Елена Кисель



Созидающая династия

Среди крупнейших торгово-промышленных династий России в прошлом было немало семей, ведущих свое происхождение от выходцев из других стран, чья судьба тесно переплелась с жизнью России, ее историей. К числу таких династий можно отнести и семью «железнодорожных королей» фон Мекков.

Своим многомиллионным состоянием семья обязана Карлу Федоровичу (Карлу Оттону Георгу) фон Мекку (1821–1876) — талантливому инженеру путей сообщения из семьи остзейских немцев. По семейному преданию, его род происходил от силезского канцлера Фридриха фон Мекка, внук которого Яков в конце XVI в. переселился в Лифляндию и стал каштеляном рижским. В 19 лет Карл фон Мекк стал студентом Петербургского института путей сообщения и после окончания его поступил на службу в чине поручика в путевое ведомство. 14 января 1848 г. молодой инженер женился на совсем юной дочери смоленского помещика Надежде Филаретовне (урожденной Фроловской, 1831–1894), имя которой впоследствии будет столь памятно



в истории русской культуры как выдающейся меценатки и почитательницы таланта Петра Ильича Чайковского. Брак был счастливым. У них было 11 детей. Надежда Филаретовна была не только высококультурной и образованной, музыкально одаренной женщиной, но и человеком энергичным, твердым. Именно под ее влиянием Карл фон Мекк в 1860 г. ушел с государственной службы. Позднее в письме к Чайковскому Надежда Филаретовна объяснила причины, побудившие его к принятию такого решения: «Я не знаю, Петр Ильич, знаете ли Вы, что такое казенная служба? Знаете ли Вы, что при ней человек должен забыть, что у него есть разум, воля, человеческое достоинство, что он должен сделаться куклой, автоматом, — вот этого-то положения моего мужа я не в состоянии была выносить...»

После ухода с государственной службы Карл Федорович всецело посвятил себя предпринимательской деятельности. Его уход совпал с началом настойчивых усилий правительства активизировать строительство железных дорог в России, и фон Мекк вошел в частные предприятия по постройке железных дорог. Начало его новой деятельности связано со строительством линии Москва — Коломна Обществом Саратовской железной дороги, в состав акционеров которого входили многие придворные и даже великие князья и наследник-цесаревич Николай Александрович. Фон Мекк получил подряд на прокладку полотна дороги и искусственных сооружений. Строительство линии протяженностью 117 верст было завершено ускоренными темпами, в чем была большая заслуга талантливого инженера. Здесь впервые проявились его организаторский талант, знания и энергия, умение увлечь людей, обязательность и честность

в ведении дел. Карл Федорович любил повторять, что «честность в расчетах — это тоже коммерция».

В начале 1863 г. Карл фон Мекк получил крупный оптовый подряд (на 4,7 млн руб.) на строительство нового участка дороги от Коломны до Рязани протяженностью 80 верст. Сооружение дороги взяло на себя Общество Московско-Рязанской ж.д. во главе с П.Г. фон Дервизом, бывшим чиновником Комитета железных

дорог. Правление, оценив профессионализм фон Мекка, сдало постройку дороги Карлу Федоровичу. Уже в августе 1864 г. он сдал ее в эксплуатацию, успешно преодолев все трудности и соединив Москву с Рязанью. Оба компаньона (Дервиз и Мекк) заработали на строительстве дороги огромную сумму — 1,5 млн руб. Линия Москва — Коломна — Рязань стала одной из самых доходных дорог России. Остряки по этому поводу шутили, что если «Магомет нашел в Мекке свою погибель, то Дервиз — свое спасение». Фон Мекк приобрел на сооружении этой линии не только крупный капитал, но и репутацию энергичного предпринимателя, вы-

сокопрофессионального строителя и инженера. 20 февраля 1865 г. он на месяц с лишним раньше срока сдал мост через Оку — первый в России совмещенный мост для железнодорожного и гужевого транспорта.

В последующие годы, вплоть до своей кончины, фон Мекк продолжал работу по строительству железных дорог. На строительстве Рязанско-Козловской железной дороги, построенной в 1865–1866 гг. с небывалой быстротой, он выступал уже равноправным партнером фон Дервиза. Концессию на строительство Курско-Киевской ж.д., длиной 440 верст, фон Мекк получил вместе с фон Дервизом и членом Государственного совета князем С.А. Долгоруковым. В 1871 г. фон Мекк в конкурентной борьбе с восемью другими претендентами получил концессию на строительство Ландваро-Роменской ж.д. Фон Мекк пригласил в компаньоны Дервиза, но тот от сотрудничества отказался, опасаясь потерпеть убытки. Благодаря финансовой поддержке правительства фон Мекк достроил дорогу в одиночку, но ее эксплуатация действительно оказалась убыточной, и ему пришлось прибегнуть к кредиту. Он получил от правительства ссуду 2,5 млн руб. под залог акций дороги. Уже после его смерти, когда Ландваро-Роменская ж.д. была слита с Ливаво-Роменской, акции были возвращены наследникам.

К концу жизни, добываясь выгодных контрактов и умело организуя дело, фон Мекк постепенно приобрел огромное состояние. Основу его многомиллионного капитала составляли преимущественно акции построенных им дорог. Когда К.Ф. фон Мекк скончался, в газетах отмечались его большие заслуги в создании сети железных дорог России, а «Московские ведомости» писали, что «миллионы, полученные фон Мекком,

положили начало той железнодорожной горячке, которая несколько лет кряду волновала все общество России».

После смерти Карла Федоровича 26 января 1876 г. в права наследования вступила его жена Надежда Филаретовна, которой он еще при своей жизни отдал половину своего многомиллионного состояния в личную собственность. Так высоко оценил он долю ее непосредственного участия в приобретении этого состояния. «После мужа, — писала она Чайковскому в 1878 г., — мне остались очень запутанные и затруднительные дела, так что без всякой помощи я не могла бы справиться с ними. Поэтому я выбрала помощником к себе моего сына Володю и брата Александра, но главные распоряжения потому сосредоточиваются во мне, что я и опекуна малолетних детей моих, и участница во всех делах, оставленных моим мужем». Деятельность Надежды Филаретовны фон Мекк не ограничивалась делами железнодорожного общества — известна ее удивительно бескорыстная поддержка творчества П.И. Чайковского, во многом обязанного ей своей материальной свободой. Высоко ценя ее отношение к себе, Чайковский писал: «Надежда Филаретовна, каждая нота, которая отныне выльется из-под моего пера, будет посвящена вам! Вам я буду обязан тем, что любовь к труду возвратилась ко мне с удвоенной силой, и никогда, ни на одну секунду, работая, я не позабуду, что вы даете мне возможность продолжать мое артистическое призвание». В знак благодарности и уважения композитор посвятил ей 4-ю симфонию. На первой странице партитуры он оставил надпись: «Симфония №4. Посвящается моему лучшему другу».

В семье фон Мекк были еще имена, вписавшие блестящие страницы в историю русской культуры и общественной жизни. Крупным коллекционером и меценатом, продолжившим семейные традиции был внук Карла Федоровича, Владимир Владимирович фон Мекк. Он был участником художественного объединения «Мир искусства», возглавляемого Дягилевым и Бенуа, финансировал издание журнала и выставки «Мир искусства», «Русские сезоны» Дягилева в Париже. В.В. фон Мекк заведовал благотворительными учреждениями Великой княгини Елизаветы Федоровны, участвуя в постройке церкви Марфо-Мариинской обители.

Крупными коллекционерами картин были и младшие сыновья Карла Федоровича Николай и Александр. Александр фон Мекк (1864—1911) большую часть своего времени уделял не семейному делу, а общественной деятельности. Он прославился как известный библиограф, ученый-архивист и путешественник. С его именем связана обширная благотворительная деятельность, а также распространение и развитие туризма и альпинизма в России. Он стал основателем и первым председателем Русского горного общества, сам принял участие в нескольких восхождениях на горные вершины в Европе и на Кавказе. Александр фон Мекк фактически создал русский альпинизм, организовал и поставил его на прочное основание.

Но подлинным продолжателем дела своего отца по строительству железных дорог в России стал его брат Николай Карлович фон Мекк (1863—1929). Не имея специального инженерного образования, он сумел на практике овладеть всеми тонкостями нового для себя дела, начав работать в этой области с самых низших ступеней: в депо, конторщиком на Николаевской ж.д. 29 апреля 1884 г. Николай Карлович избирается кандидатом в члены правления Общества Московско-Рязанской ж.д. В 1891 г. оно переименовывается в Общество Московско-Казанской ж.д. Председателем правления его становится Николай Карлович, совсем молодой человек, отличавшийся чрезвычайной работоспособностью, деловыми качествами, исключительной энергией. К этому времени мать его уже отошла от дел, и он всецело берет управление в свои руки. В течение 27 лет он бессменно стоял во главе дороги, которая под его управлением стала одной из крупнейших в России. В первое десятилетие его правления протяженность линий Московско-Казанской ж.д. увели-



чилась в 9 раз (с 233 до 2,1 тыс. верст). Практически была создана новая железнодорожная сеть в Поволжье, охватившая многие города: Рязань — Казань, Рузаевка — Пенза — Сызрань — Батраки, Инза — Симбирск, Тимирязево — Нижний Новгород. Способствовала успеху и поддержка его начинаний членами царского дома. Он пользовался, в частности, поддержкой и покровительством Великой княгини Елизаветы Федоровны (сестры императрицы), отзывавшейся о нем как о «честнейшем слуге Царю и Отечеству». Перед Первой мировой войной на его дороге появились мощные магистральные паровозы, а также товарные вагоны повышенной грузоподъемности, первые вагоны-холодильники для перевозки си-

бирского масла. В Москве построен холодильный склад, оснащенный немецкой фирмой «Борзиг». После событий 1905 г. на станции Москва-Сортировочная построен многоквартирный дом, а на станции Прозоровская — поселок для служащих дороги. Для подготовки кадров он открыл технические училища, телеграфную школу. Фон Мекк занимался снабжением армии хлебом, оборудуя для этого железнодорожные станции дополнительными пакагаузами и амбарами. Он состоял членом Общества распространения полезных книг, гласным Подольского уезда. Вместе с братом Владимиром сделал крупное пожертвование Московскому институту благородных девиц. В институте были учреждены три стипендии имени семейства фон Мекк. Увлечением всей его жизни были лошади. В имении «Воскресенское» в Красной Пахре он устроил фермы и конный завод, где выводили коней-тяжеловесов бельгийской породы. Когда в предвоенные годы появились автомобили, фон Мекк увлекся автогонками и был призером многих соревнований. При этом он был человеком разносторонних интересов, любил музыку, играл на скрипке. А женат был Николай Карлович на племяннице Чайковского Анне Львовне Давыдовой. В переписке П.И. Чайковского с Н.Ф. фон Мекк часто упоминается эта молодая супружеская пара.

Революция круто изменила жизнь «железнодорожного короля». После Октября 1917 г. Николай Карлович был арестован и посажен в Лубянскую тюрьму. Однако вскоре его выпустили — специалисты были нужны и новой власти. В годы нэпа он занимался вопросами планирования, работал постоянным представителем в Госплане от Наркомата путей сообщения. Параллельно с практической работой он не переставал думать о перспективах развития железных дорог в стране. В это время вышли его книги по истории и экономике железнодорожного транспорта: «Экономика транспорта и ее перспективы в нашем отечестве», «Будущее путей сообщения Западной Сибири» и др. Но судьба его уже была предопределена. Ему и еще нескольким специалистам инкриминировалось «вредительство» на транспорте. 2 июня



1929 г. В «Известиях» появилась статья, в которой утверждалось, что фон Мекк «усиленно охранял имущество частных железных дорог и стремился всеми мерами увеличить его в ущерб бывшим казенным железным дорогам». По приговору ОГПУ в 1929 г. Николай Карлович был арестован. А. Солженицын в своей книге «Архипелаг Гулаг» отмечал стойкость Н.К. фон Мекка и его товарищей, проходивших по этому делу, на следствии. «В пытках ли они погибли или расстреляны — этого мы пока не знаем, — писал он, — но они доказали, что можно сопротивляться и можно устоять...» ✨



*М. Гавлин,
ВНИИ документирования
и архивного дела*

Мировые советы

Хочешь быть лидером? – поучись у пиратов!

В знойную жару летом XVIII века пиратский корабль проплывал вблизи побережья Вирджинии, когда дозорный заметил торговое судно на юге. Пираты начали атаку, осыпая торговое судно каскадом мушкетных пуль и гранат. Рулевой торгового судна бросил штурвал, и корабль покачнулся, позволяя захватчикам подняться на борт, размахивая топорами и тесаками. Позади них, сквозь дымку, появился капитан. Его большую грудь пересекли пояса с кинжалами и пистолетами. Черные ленты развевались в его заплетенной бороде. Самый страшный пират своей эпохи, печально известный английский налетчик Черная Борода, захватил еще один корабль.

Обычно пираты ассоциируются у нас с насилием, воровством и хаосом — все это бесспорная правда. Однако мы вряд ли задумываемся о том, что такой человек, как Черная Борода, умел потрясающе вдохновлять и повелевать своей командой. Оказывается, пираты были дальновидными во многих удивительных и полезных направлениях. Вот три из них, которые показали нам интересными для понимания принципов лидерства.

Каждый имеет равный голос. Для многих моряков в открытом море торговые суда были плавучей диктатурой. С благословения владельца судна капитан обращался с членами экипажа по своему усмотрению, часто жестоко. Моряков били, перегружали работой, недоплачивали, а иногда морили голодом. Моральный дух был низким. Несогласие каралось как мятеж.

Пираты, напротив, практиковали революционную форму демократии. Чтобы обеспечить бесперебойную работу судна в течение нескольких месяцев подряд и предотвратить бунт, пираты голосовали, кто должен быть капитаном, устанавливали пределы его власти и гарантировали членам экипажа право голоса в делах

судна. Они также избирали квартирмейстера, который помимо своих основных обязанностей (разрешения мелких споров и распределения припасов и денег) выполнял функцию сдерживания власти капитана.

Кроме как в пылу сражения, когда капитан принимал на себя все командование, ни один человек не управлял остальными. Капитан и команда голосовали по всем вопросам: куда идти, у кого красть, как лучше красть, что делать с пленными. А когда правила оспаривались, решение принимало жюри из членов экипажа, а не капитан. При достаточном количестве голосов команда могла не только разжаловать или уволить капитана, но даже отправить его на остров или сбросить в море.

Чувство сопричастности — сильная вещь. Любой пират мог подать жалобу или выразить беспокойство, не опасаясь расправы, поскольку члены экипажа были защищены «статьями» — по сути, конституцией, разработанной для каждого корабля. Статьи составлялись демократическим путем и требовали единогласного согласия перед началом экспедиции. В них определялись права и обязанности экипажа, правила разрешения споров, а также поощрения и страховые выплаты для обеспечения храбрости в бою и компенсации раненым членам экипажа. Эти статьи давали всем членам экипажа чувство личного участия: они чувствовали, что их действия имеют значение.

Важны навыки и самоотдача, а не происхождение. Плавая в открытом море, пираты подбирали моряков разных рас, религий и этнических групп, что создавало космополитическую среду. Хотя на суше было распространено рабство, в море, например, чернокожие пираты имели право голоса, имели право на равную долю добычи, могли носить оружие и даже избирались капитанами экипажей. Отдельных пи-

ратов ценили за их компетентность и трудолюбие; их происхождение и цвет кожи не имели значения. Более того, пираты знали, что, совершая набеги на корабли торговцев, они получали лучшие команды. Корабль Черной Бороды был, пожалуй, более прогрессивным и справедливым, чем американское или английское общество того времени.

Выбрали бы они именно вас в качестве лидера? Независимо от отрасли или роли, мы все стоим перед выбором, как руководить на работе: в наших отношениях, в наших командах и в наших компаниях. Мы можем бравировать своей должностью, делать акцент на собственных достижениях или привлекать к себе внимание громким голосом. Или мы можем думать как пират, добываясь того, чтобы каждый человек в нашей команде «имел равный голос в текущих делах» — как у управлявшего кораблем валлийского пирата Черная Борода, известного захватом наибольшего количества судов в золотой век пиратства. Мы можем стремиться к тому, чтобы каждый человек чувствовал личную заинтересованность в успехе команды. Мы можем не

ограничиваться половой и этнической принадлежностью, а повышать квалификацию и трудовую этику.

Согласно одному исследованию, проведенному среди более чем 800 сотрудников, те, у кого было сильное чувство сопричастности к своей организации — когда они чувствовали, что имеют равный голос и равные доли в результатах работы команды, — были более преданными, удовлетворенными и продуктивными. Когда ответственность за идеи и проблемы становится общей, а не сосредотачивается в руках небольшого числа людей, работники и их организации процветают.



Пиратские капитаны служили по воле своей команды, что означало, что они понимали, что должны заслужить доверие своих товарищей по команде. Наша трудовая жизнь была бы совсем другой, если бы мы

придерживались такого же образа мышления, ежедневно задавая себе тот же вопрос, что и Черная Борода: «Являюсь ли я тем капитаном, которого моя команда выбрала бы сегодня в качестве лидера?» Этот вопрос может сосредоточить наше внимание и энергию на тех самых условиях, которые помогут всем членам нашей команды преуспевать и добиваться значимых побед. ✨

По мотивам: <https://www.exed.hbs.edu/blog/post/what-pirates-teach-us-about-leadership> (автор — Франческа Джино, профессор ВА, автор программ обучения руководителей в Harvard Business School).



© Перевод: ШАГ Консалтинг, 2022

Из записной книжки консультанта

Аналитик: *«Судя по цифрам, спрос наконец повернулся к нам лицом, а не наоборот».*

Маркетолог выступает с отчетом по результатам рекламной акции. Посреди доклада останавливается: *«Попросите финансового директора не смотреть на меня, а то у меня мышка замирает».*

Генеральный директор про смену ИТ-директоров в компании: *«Все приходят развалить побольше и уйти».*

Менеджер на совещании в ZOOM: *«Я не расслышал, но я не согласен».*



Новая книга ШАГа!

В конце 2021 года у нас вышла новая книга.

Предлагаем поговорить о том, что помогает продавать товары и услуги.

Полезный и нужный инструмент – рекламные и маркетинговые акции.

Купить книгу можно в магазинах ЛитРес, Amazon, Ozon, Wildberries, AliExpress

и Ридеро.

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающий редактор номера: Елизавета Порошина **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2022 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru