



# Книга Сила взаимной выгоды

## Деловое партнерство как успешная стратегия

Джонатан Тиш, Карл Вебер  
Wiley, 2004  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Глава сети отелей Loews Джонатан Тиш не испытывает симпатий к жадным до прибыли акулам бизнеса 1990-х годов. Опорочившие себя руководители крупных корпораций (таких, как Sunbeam, Tyco или Enron) извращенно понимали свободу выбора, используя свое высокое положение для личного обогащения. Джонатан Тиш – сторонник совершенно иной формы деловых отношений, которая основана на равноправном партнерстве, а не на стремлении всегда и во что бы то ни стало выигрывать. Он уверен, что этот подход в итоге оказывается самым выгодным. Многочисленные преимущества партнерства автор описывает на примерах из бизнеса собственной компании, которые, впрочем, критически настроенный читатель наверняка воспримет как попытку саморекламы. Эту книгу *BooksInShort* рекомендует тем руководителям, которых интересует прибыль, а не “прибыль любой ценой”.

### Основные идеи

- В 1990-е годы бизнесмены старались извлечь прибыль любой ценой.
- Они игнорировали потребности общества и роль государства в создании условий для ведения бизнеса.
- Такая установка характерна для лидеров, озабоченных личным обогащением.
- Клиентов, поставщиков, органы власти и даже конкурентов следует рассматривать как потенциальных партнеров.
- Благодаря партнерству у одной компании открывается доступ к необходимым ей ресурсам другой компании.
- Партнерство предполагает согласие сторон на взаимный контроль.
- Равноправие и взаимная выгода – условия подлинного партнерства.
- Рядовые сотрудники – особенно важные партнеры компании, поскольку они напрямую контактируют с клиентами.
- Чтобы сотрудники стали партнерами, нужны жесткие критерии отбора персонала, тщательное обучение и продуманная система поощрений.
- Компания Loews Hotels использовала программу правительства США по привлечению к труду малоимущих граждан для углубления партнерских отношений с персоналом.

### Краткое содержание

#### Смысл партнерства

Попробуйте мысленно представить собирательный образ успешного бизнесмена. В сознании наверняка возникнет жесткий, прагматичный, агрессивно действующий и безжалостный к конкурентам руководитель. Этот человек не допустит, чтобы кто-нибудь помешал осуществлению его планов. Таков стереотипный образ представителя большого бизнеса – человека, который красуется на обложке делового журнала, но вызывает в обществе стойкую неприязнь из-за развитой способности добиваться своего с помощью обмана, принуждения и эксплуатации других. Тем не менее даже самым искусным манипуляторам приходится признать, что страх бывает эффективным инструментом управления людьми лишь короткое время. Руководители в наши дни учатся сдерживать свои агрессивные инстинкты и строить бизнес на принципах партнерства.

“Идея партнерства далеко не нова. Дальновидные руководители компаний, политики и некоммерческие организации уже давно строят

свою работу на принципах партнерства”.

Сама по себе идея партнерства не нова, однако в 1990-е годы в мировой экономике начался очередной подъем, и эта идея была позабыта. В период экономического роста в США многие представители крупного бизнеса взяли на вооружение искаженное представление о свободе выбора, поставив свои интересы выше интересов всех остальных людей. Согласно этому представлению, которое разделяют поклонники писательницы Айн Рэнд и экономиста Милтона Фридмана, деловой успех зависит не от государства и общества, а исключительно от самого человека. К сожалению, это заблуждение уже успело причинить немало вреда.

“Фотографии руководителей крупных компаний то и дело появляются на обложке Fortune не потому, что эти люди любят говорить о партнерстве. Многие из них, наоборот, гордятся своей способностью принуждать и эксплуатировать других”.

На самом деле государство на деньги налогоплательщиков строит школы, дороги, порты и канализационные сети, наличие которых бизнесмен воспринимает как должное. Власть закона защищают полиция и судебная система. Представляя себя в качестве благородного героя, сражающегося с врагами в лице законодательства, конкурентов и органов власти, бизнесмен неизбежно создает вокруг себя атмосферу конфликта. Однако если компания ориентирована на партнерство, а не на доминирование, в долгосрочной перспективе она обычно оказывается более успешной и жизнеспособной. В пользу партнерства можно привести следующие веские аргументы.

- **Меньше преград для развития бизнеса.** Устанавливая партнерские отношения, вы обретаете союзников в лице прежних соперников.
- **Новые контакты.** Партнерские отношения помогают налаживать бизнес на еще не освоенных рынках.
- **Расширение круга интересов.** Благодаря партнерству расширяются связи компании.
- **Доступ к новым ресурсам.** Компания получает возможность пользоваться материальными и трудовыми ресурсами партнеров.
- **Экономия времени.** Партнерские отношения сторон помогают улаживать конфликты и экономить время для продуктивной работы.
- **Здоровая атмосфера в компании.** Компании, склонные вступать в партнерские отношения, отличаются дружеской атмосферой и высокими стандартами деловой этики, благодаря чему в них стремится работать квалифицированный персонал.
- **Перспектива развития отношений.** Первый плодотворный опыт партнерства обычно влечет за собой следующий. Верно и обратное: неудачи во взаимоотношениях с другими компаниями ведут к новым неудачам.

## Выход за рамки стереотипов

Возможно, вы уже пользуетесь преимуществами партнерских отношений, сами того не осознавая. Ваша компания наверняка поддерживает контакты с поставщиками, деловыми кругами, учебными заведениями, общественными объединениями, благотворительными организациями, органами социального обеспечения, отдельными людьми и даже конкурентами. Однако любые партнерские связи можно сделать еще более тесными. Разумеется, тем бизнесменам, которые привыкли руководствоваться личной выгодой, поначалу будет непросто увидеть друзей в бывших соперниках и отказаться от желания доминировать. Успешное партнерство строится на следующих принципах.

- **Равноправие.** Неравноправное партнерство попросту невозможно.
- **Творческий подход.** Причины не сотрудничать с противником отыскать легко, но для налаживания партнерских отношений часто приходится мыслить нестандартно.
- **Готовность пойти на компромисс.** Стремление всегда и во всех ситуациях выходить победителем следует оставить за рамками партнерских отношений.
- **Соблюдение взятых обязательств.** Чтобы оправдать доверие партнера, неукоснительно выполняйте свои обещания.
- **Уступчивость.** Партнерские отношения подразумевают, что представители другой стороны имеют определенные полномочия в вашей компании. Вы получаете доступ к ресурсам партнера, но при этом вам, возможно, придется учитывать его мнение при принятии собственных решений.
- **Открытость.** Вы не обязаны раскрывать партнеру свои коммерческие секреты, однако обмен ценной информацией является залогом успешного партнерства.
- **Честность.** Партнерство должно приносить выгоду всем участникам. Если одна из компаний вступает в партнерские отношения исключительно с целью получения сиюминутного преимущества, такое партнерство обречено на провал.

## Партнерство в Майами-Бич

Сеть отелей Loews заботится о собственной прибыли не меньше других компаний, однако при этом она старается налаживать партнерские отношения со всеми заинтересованными сторонами. В качестве иллюстрации можно взять отельный комплекс Loews в Майами-Бич. В середине 1990-х годов городские власти решили возвести отель рядом с выставочным центром, чтобы оживить экономическую активность в прилегающем районе города. Тендер с большим отрывом от конкурентов выиграла компания Loews – отчасти благодаря тому, что предложенный ею проект был выдержан в традиционном для Майами-Бич стиле ар-деко. Заключив сделку, компания и город вступили в партнерские отношения, которые в итоге принесли выгоду обеим сторонам. В городе появился новый отель и количество посетителей выставочного центра выросло. Компания Loews в свою очередь получила в собственность отель в одном из самых фешенебельных районов океанского побережья Америки.

“Акулы большого бизнеса 1990-х годов все чаще приходят к выводу, что страх не является эффективным инструментом управления”.

Компания Loews не отступала от принципов партнерства и в дальнейшем. К моменту завершения строительства отеля федеральные и местные власти приступили к реализации программы по трудоустройству малоимущих женщин с детьми. Глава Loews Джонатан Тиш заинтересовался этой программой – в гостиничном бизнесе всегда есть работа, не требующая специальных навыков. В итоге 45 отелей Loews взяли на себя обязательство обеспечить работой 800 женщин – участников программы, ранее находившихся на иждивении у государства. В частности, отель Loews в Майами-Бич предложил работу 45 малоимущим женщинам – 25 из них продолжают работать в компании до сих пор. В результате этого партнерства Loews расширила свой штат, нуждающиеся люди получили рабочие места, а городской бюджет сэкономил на выплате пособий.

## Партнерские отношения с сотрудниками

Партнерами могут стать не только конкуренты, другие компании и органы власти, но и клиенты. Обязательное условие для этого – высококачественный сервис. Поддержание высоких стандартов обслуживания чаще всего зависит от рядовых сотрудников, которые в этом случае оказываются одними из самых важных партнеров. Разумеется, прагматичные герои-бизнесмены 1990-х так не считали. В сотрудниках они видели лишь источник расходов и считали их не более чем винтиками в механизмах компании. Однако руководство по-настоящему эффективных организаций хорошо понимает, что успех складывается из усилий каждого сотрудника, и поэтому делает все, чтобы подчиненные постоянно чувствовали свою значимость.

“Образ бизнесмена-одиночки – это миф. Где был бы его бизнес без инфраструктуры, созданной государством и обществом?”

Чтобы у вашей компании сложились партнерские отношения с сотрудниками, ее руководство прежде всего должно отказаться от директивного стиля управления. Вам как руководителю не стоит забывать, что в сравнении с вами сотрудники имеют куда более богатый опыт общения с клиентами. Не только прислушивайтесь к мнению подчиненных, но и тщательно обдумывайте все, что они вам говорят. Для закрепления партнерских отношений с ними периодически привлекайте их к стратегическому планированию и принятию решений.

“Создание государственных фондов поддержки малого бизнеса – пример обоюдовыгодного государственно-частного партнерства. Эти фонды оказывают поддержку предпринимателям в ситуации, когда их бизнес находится под угрозой”.

Чтобы продемонстрировать рядовым сотрудникам свою преданность общему делу, а также лучше понять специфику их работы, Тиш решил ознакомиться с их обязанностями из первых рук. За неделю он успел побыть спасателем в бассейне, посыльным, официантом и уборщиком в номерах (последнее, по его словам, оказалось самым трудным). В результате Тиш стал намного лучше понимать сотрудников, выполнявших тяжелую работу. Он также заметил, что люди, стремившиеся угождать ему как директору, едва замечали его, когда он был одет в форму официанта. Примеру Тиша затем последовали и другие топ-менеджеры компании Loews.

“Хороший деловой партнер будет заботиться не только о собственной выгоде. Хороший переговорщик не станет торговаться за каждый доллар”.

На первый взгляд рядовые работники отеля кажутся не самыми подходящими кандидатами на роль партнеров. В конце концов, эти люди, многие из которых – недавние эмигранты, часто не имеют ни образования, ни навыков работы. Зачем в таком случае выстраивать с ними партнерские отношения? Ответ прост: прибыль отеля во многом зависит от качества обслуживания, а это качество в первую очередь обеспечивается усилиями рядовых работников. Чтобы наладить с ними партнерские отношения, компания Loews следует трем принципам.

1. **Тщательный подход к отбору персонала.** В соискателе компанию интересует не столько опыт работы и профессиональные навыки, сколько позитивный настрой на работу и готовность с воодушевлением обслуживать клиентов. Объявляя о массовом наборе персонала, компания в первую очередь обращается к получателям пособия и прошедшим курс реабилитации бывшим наркоманам, поскольку этим людям остро нужна работа и они будут признательны тому, кто даст им шанс ее получить.
2. **Профессиональная подготовка.** Это еще одна область, в которой компания Loews действует вопреки общепринятым правилам. Зачем обучать сотрудников, которые могут уйти с полученными навыками к конкуренту? Обучение необходимо, так как отелю нужен персонал, способный обслуживать клиентов на самом высоком уровне. Кроме того, прошедшие обучение сотрудники более лояльны к работодателю. Все будущие работники отелей Loews проходят месячную подготовку, в ходе которой отрабатывают навыки взаимодействия с клиентами, а также усваивают некоторые базовые правила. Например, на расстоянии трех метров от клиента отеля сотрудник должен встретиться с ним взглядом и улыбнуться, а находясь в полутора метрах от клиента – сказать ему что-нибудь приятное; вступив в разговор с клиентом, сотрудник должен сам же его и завершить.
3. **Поощрения.** Наряду с зарплатой существуют и другие способы мотивации персонала. Сотрудникам, выполняющим низкооплачиваемую работу, компания Loews предлагает выгодный план пенсионного обеспечения. В некоторых городах компания оплачивает проезд персонала в общественном транспорте и обучает английскому языку сотрудников-эмигрантов. Кроме того, компания прибегает и к менее дорогостоящим способам поощрения. Например, если сотрудник демонстрирует высокое качество работы, менеджер вручает ему особую карточку, которой можно расплатиться за обед в ресторане отеля или за ночь в одном из его номеров. Кроме того, в компании поддерживается традиция чествования сотрудников, которые не только хорошо работают, но являются общественными активистами. Поощрять сотрудников следует гораздо чаще, чем раз в году. Для уборщиков номеров в отелях менеджеры проводят ежедневные неформальные собрания, на которых отличившиеся за смену работники получают небольшие поощрительные награды. Регулярное признание заслуг рядовых сотрудников вносит разнообразие в их повседневную рутину и побуждает их относиться к исполнению своих обязанностей с воодушевлением.

## Советы и рекомендации Джонатана Тиша

Исходя из своего богатого опыта выстраивания партнерских отношений, Тиш сформулировал следующие рекомендации.

- **Не считайте себя важнее всех.** Вступая в партнерские отношения, не ставьте ваши цели выше целей партнеров.
- **Внимательно слушайте другую сторону.** Научившись слушать других, вы не только сможете узнать что-то новое, но и проявите к ним уважение.
- **Стремитесь к обоюдной выгоде.** Рассматривайте только те предложения, которые выгодны для каждой из сторон.
- **Постоянно совершенствуйте свои знания.** Анализируйте сильные и слабые стороны своей компании, изучайте ситуацию на рынке и в отрасли.
- **Умейте играть на публику.** Став объектом внимания средств массовой информации, будьте готовы извлечь из своей известности максимальную пользу для бизнеса.

- **Подходите к работе творчески.** Избегайте шаблонных действий, постоянно ищите свежие идеи и нестандартные решения.

“Нельзя иметь все на свете. Где вы будете хранить такое богатство?”

Другие рекомендации Тиша касаются наделения сотрудников полномочиями, повышения привлекательности бренда компании, необходимости начинать карьеру руководителя с рядовой должности, внимания к мелочам, налаживания сети полезных деловых связей и важности доброго отношения к другим людям.

## Об авторах

**Джонатан Тиш** – председатель совета директоров и исполнительный директор сети отелей премиум-класса Loews, видный представитель гостиничного бизнеса. Возглавляет Совет по делам туриндустрии, Американскую ассоциацию отелей и клубов, а также группу NYC & Co при мэрии Нью-Йорка, занимающуюся туристическим маркетингом. **Карл Вебер** – писатель, соавтор книг “Как добиться роста, когда рынок не растет” и “Стал ли ваш бизнес цифровым?”.

---

---