

МАЙКЛ УОТКИНС, МИККИ ЭДВАРДС, УША ТАКРАР



**КАК ВЫСТРАИВАТЬ
ОТНОШЕНИЯ
С ВЛАСТЬЮ**



Москва
2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
У65

Michael Watkins, Mickey Edwards and Usha Thakrar
Winning the Influence Game
What Every Business Leader Should Know About the Government

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.
All Rights Reserved. Published Under License

Уоткинс, Майкл.

У65 GR. Как выстраивать отношения с властью / М. Уоткинс, М. Эдвардс, У. Такрар ; [пер. с англ. И. Савиной]. — Москва : Эксмо, 2019. — 304 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-79327-3

В книге подробно описаны бизнес-стратегии построения взаимоотношений с государством: от внутренней организации GR-отдела компании до способов внешнего воздействия на органы исполнительной и законодательной власти. Авторы соединили в ней свой опыт работы в госструктурах с опытом владельцев крупных корпораций. Здесь на примере GR-стратегий таких компаний, как Microsoft, Intel, General Electric, Disney, вы сможете выбрать выгодные для себя тактики выстраивания отношений с государством и избежать типичных ошибок.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-79327-3

- © Савина И.В., перевод на русский язык, 2015
- © Мокроусова Е.В., перевод на русский язык, 2015
- © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Дорогие читатели!

В книге «GR. Как выстраивать отношения с властью» описан опыт США по применению людьми и организациями инструментов GR при представлении своих интересов. Учитывая, что в нашей стране эта сфера еще только начинает развиваться, использовать опыт коллег «под копирку» — плохая идея. Однако это издание точно будет полезно собственникам бизнеса, управленцам высшего и среднего звена, государственным и муниципальным служащим, политикам, журналистам, преподавателям, студентам и GR-экспертам, которые смогут адаптировать представленные подходы к российским реалиям.

Авторы книги справедливо утверждают, что многие собственники или топ-менеджеры компаний не готовы к сотрудничеству с государством или не знают, как выстроить эффективные отношения с органами государственной и муниципальной власти. На мой взгляд, у этого есть несколько причин:

Во-первых, люди, как правило, полагаются на краткосрочную или среднесрочную перспективу, забывая о необходимости формирования долгосрочного видения развития. Тем, кто хочет стать лидером в своей отрасли, следует помнить о том, что компании, которые создают добавленную стоимость в своей стране, поставляя при этом продукцию или услуги на глобальные рынки, а также создавая новые рабочие места, всегда будут пользоваться поддержкой государства.

Во-вторых, не всегда в структуре управления бизнесом существуют лица или структурные подразделения, наделенные необходимыми полномочиями для рассмотрения и решения вопросов в сфере корпоративного GR. Подобные функции могут выполнять комитет по GR в совете директоров, заместитель руководителя компании и департамент или управление по GR.



В-третьих, деятельность органов государственной власти зачастую рассматривается акционерами или топ-менеджментом компаний исключительно как сдерживающий развитие бизнеса фактор. Гораздо реже она воспринимается как фактор роста капитализации компании или даже целой отрасли. На это влияет проактивная консолидированная позиция рынка или ее крупнейших игроков, которые могут донести свою позицию до лиц, от которых зависит принятие решения.

В-четвертых, многие бизнесмены с недоверием или с неохотой реагируют на попытки их вовлечения в те или иные мероприятия с участием государства. Незнание, непонимание или игнорирование особенностей государственной системы и ее приоритетов могут обернуться негативными последствиями для бизнеса (от снижения капитализации рынка до банкротства отдельных компаний или преследования по закону).

Эффективный диалог бизнеса и власти невозможен без системной работы GR-подразделений. Сегодня GR-стратегия любой компании должна учитывать долгосрочные приоритеты социально-экономического развития страны.

Любой из тех, к кому в руки попадет эта книга, может сформулировать собственные правила игры на рынке. В качестве одного из инструментов формирования регуляторной среды можно назвать стандартизацию: национальную, межгосударственную и международную. Российское законодательство в сфере стандартизации предполагает активное участие бизнеса в работах по стандартизации, а также возможность превращения добровольных стандартов в обязательные.

Станьте активным партнером государства в развитии социальной сферы и отраслей экономики. Прочитав эту книгу, вы сможете узнать о множестве механизмов, используя которые можно обеспечить инвестиционную привлекательность проектов, реализуемых с участием государства.

Помните — вы тоже можете сыграть важную роль в повышении конкурентоспособности экономики России.

*С уважением,
совладелец и генеральный директор GRT Consulting
Тимур Ислаев*

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ВВЕДЕНИЕ: ИГРА ЗА ВЛИЯНИЕ	13
ГЛАВА 1. Фундаментальные принципы	28
ЧАСТЬ I	
ЗАКЛАДЫВАЕМ ОСНОВЫ	48
ГЛАВА 2. Устанавливаем связь между целями и бизнес-стратегией	52
ГЛАВА 3. Внутренняя организация для успешного влияния	83
ГЛАВА 4. Развиваем отношения	116
ЧАСТЬ II	
ВЫРАБАТЫВАЕМ ПОБЕДНЫЕ СТРАТЕГИИ	135
ГЛАВА 5. Определяем точки приложения силы	138
ГЛАВА 6. Создаем коалиции	183
ГЛАВА 7. Фрейминг, или Формирование аргументов	209
ЧАСТЬ III	
ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ	232
ГЛАВА 8. Глобализация: подъем корпоративной дипломатии	234
ГЛАВА 9. Интернет: выравнивание условий игры	255

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ МЫСЛИ	281
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	283
ПРИМЕЧАНИЯ	284
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	295

ПРЕДИСЛОВИЕ

Американский бизнес функционирует в политической системе, созданной уравновесить два фундаментальных, но противоречивых принципа. Первый из них — это личная свобода. До определенной степени американские бизнесмены могут свободно реализовывать свои мечты без какого-либо вмешательства. Эта свобода помогла создать целую нацию предпринимателей, мужчин и женщин, которые создали множество новых товаров и услуг, чтобы сделать нашу жизнь проще и эффективнее. Если перевести это в экономические термины, личная свобода есть свободное предпринимательство. Это самое сердце рыночной системы экономики, двигатель предпринимательского успеха. Эта книга посвящена сохранению важной опоры американской жизни.

Второй принцип, которого также строго придерживаются и который также важен для экономической мощи Америки, — это принцип самоуправления, создание такой системы, в которой американцы коллективно задают правила, чтобы принести пользу всей нации в целом. Та же самая Конституция, которая устанавливает пределы для государственной власти и разъясняет защиту личных прав, также дарует власть федеральному правительству для регулирования торговли и сбора налогов и оставляет колоссальную власть в руках правительств штатов.

Та же самая система, которая защищает право предпринимателя создавать и получать прибыль, также дает право широкой общественности ограничивать свободную часть «свободного» предпри-

нимательства. Эта власть — власть создавать правила, по которым работает ваш бизнес, — осуществляется по-разному и на различных уровнях управления. Она находится в судах, в сотнях органов государственного регулирования и в Конгрессе. И это только на федеральном уровне. По договору Соединенные Штаты предоставили часть этой власти международным агентствам, расположенным в сотнях миль от берегов Америки. И четко разъясняя полномочия федерального правительства, Конституция признает власть штатов и местных правительств, каждая со своей собственной системой судопроизводства, органов государственного регулирования и законодательных органов штата.

Проще говоря, существуют целые дебри, целая чаща соревнующихся и частично накладывающихся друг на друга юрисдикций, инспекторов, которые временами занимаются собственными программами, юристов, чья квалификация ограничена, зато власть довольно обширна. Цель этой книги — помочь вам срезать путь в этой чаще и избежать губительных правил и законов, а также помочь приспособить правила и законы таким образом, чтобы они увеличивали ваши возможности в достижении вашей предпринимательской мечты.

Помните, что у вас есть право пытаться повлиять на эти правила и нормы самыми разными способами — от распределения государственной власти между отдельными центрами власти до гарантии права петиции правительству для удовлетворения жалоб, — которые создали отцы-основатели для того, чтобы государственная власть практически не имела возможности навредить. Верховный суд подтвердил, что деловые люди (и все граждане) имеют право пытаться влиять на действия государства различными способами, включая лоббирование чиновников и оказание помощи политическим кампаниям. Суть дела такова: это твое государство, и у тебя есть право, а иногда и обязанность корректировать его решения.

Но сказать легче, чем сделать. Как узнать, где, когда и как вмешаться в процесс? Как компании сделать так, чтобы ее голос тоже был услышан среди всех пытающихся оказать влияние? Эта книга поможет вам стать не последним игроком в этой крайне важной игре за влияние на принятие решений государством.

Несомненно, эта книга не является финальным словом в теме управления отношений с государством. Такая книга простиралась бы на тысячи страниц и содержала бы половину книг по праву и сотни различных исследований. Но она и не предполагала сделать вашу жизнь проще. То, что предлагаем мы, реально работает: специальный анализ и действия, которые помогут вашей компании стать игроком в корректировке законов, которые повлияют на ваш успех.

Но не забывайте, что законы и налоги никуда не денутся, как, впрочем, и правительство. Или вы будете влиять на эти законы, или ваши конкуренты. Или вы поможете разработать ограничения и налоги, по которым вы работаете, и соответственно, сможете получить расширенные возможности, или эти решения будут принимать политики и сторонники государственной политики, следуя своим собственным и иногда очень отличающимся от ваших интересам. Следовательно, нужен особый план игры, который сделает из вас игрока, а не жертву.

Эта не та книга, которую можно прочитать и отложить в сторону. Используйте показатели, которые мы предоставили, для того, чтобы обдумать ваши цели, средства, помехи, которые может вам создать государство, потенциальных партнеров и противников. Возьмите за правило знакомиться с людьми, которые представляют вас в правительстве, и узнавать руководителей и юристов, которые могут оказать решающее влияние на вопросы, касающиеся вас. Эта книга является практическим руководством. Однако знать, как правильно сделать что-либо, — лишь половина успеха. Мы дадим вам инструменты, чтобы стать эффективным участником тех решений, которые могут повлиять на будущее вашей компании. Остальное будет зависеть от вас.

КАК ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

Эта книга появилась из бесед между двумя ее авторами в 1995 году, когда мы были коллегами в Школе управления им. Кеннеди. Мы выяснили, что разделяем интерес относительно того, как бизнес влияет на государство: Майкл Уоткинс — из-за того, что изучал

создание коалиций и международные переговоры по торговле, Микки Эдвардс — потому что имел опыт работы в Конгрессе, много написал о нашей государственной системе. Мы согласились, что большинство управляющих в корпорациях были не готовы к сотрудничеству с государством и не уверены, как защититься от губительного вмешательства государства, но еще меньше они знали о том, как активно и эффективно влиять на процессы законодательства. Мы также наблюдали, что большинство программ MBA (магистр управления бизнесом) делали мало для того, чтобы подготовить вдохновленных руководителей в этой области, оставляя их учиться на практике (иногда совершая ненужные ошибки).

Начав поиск книг, детально описывающих игры за влияние, мы таковых не обнаружили. Сначала мы были удивлены, но в конце концов нашли четыре объяснения подобного состояния дел. Во-первых, влияние государства никогда не было интегрировано в структуры, которые большинство бизнесов использует для развития своих стратегий. Во-вторых, государство в основном рассматривается только как помеха и редко как потенциальный ресурс. В-третьих, большинство бизнес-руководителей рефлекторно реагируют с отвращением на идею вовлеченности в политику. Наконец, немногие исследователи бизнеса хорошо знакомы или хотя бы просто проявляют интерес к запутанным механизмам государства. Все вместе эти факторы создают государственным отношениям завесу тихой заводи, превращая их в своеобразную функцию центрального аппарата, которая сообщается юридическому отделу, а не главному игроку в формулировке и исполнении бизнес-стратегии. Мы решили написать книгу, которая выделит стратегическую роль государственных отношений и станет руководством для бизнес-руководителей в том, как играть в игры за влияние. Мы набросали план, но в то время были погружены в другие проекты и забросили эту работу.

Наши беседы возобновились в 1998 году, когда Майкл стал работать в Гарвардской школе бизнеса и начал заниматься корпоративной дипломатией. В этот раз в наши дискуссии включилась Уша Такрар. Она предложила сделать исследовательский обзор профессионалов государственных отношений в 100 самых успешных компаниях, чтобы выяснить, как они организуют влияние. Резуль-

таты показали значительное расхождение в этом плане. Они также подтвердили наши ранние опасения, что большинство руководителей высшего уровня не имеют никакого представления о том, как работает государство. Тогда мы поговорили с большим количеством людей, вовлеченных в игры за влияние, и сформулировали модель, которая используется в этой книге.

В развитии наших идей мы консультировались с политиками и сотрудниками регулятивных органов, а также со специалистами корпораций по государственным отношениям и независимыми лоббистами, имевшими ошеломляющий успех в данной сфере.

БЛАГОДАРНОСТИ

Выражаем нашу сердечную благодарность следующим людям, которые поделились с нами своей мудростью: Райт Эндрюс, Томми Боггс, Дик Чини, Дон Клэй, Нейл Коэн, Том Дауни, Кен Дуберстейн, Питер Франк, Энн Госьер, Дэвид Гринберг, Энди Грениер, Норин Холтхаус, Тодд Халлин, Майк Джонсон, Том Корологос, Майк Костив, Билл Лейн, Джим ЛеБланк, Том Мор, Хитер Маллен, Лэрри Николс, Пол О'Нейл, Деннис Томас, Сью Тирни, Кендис Весселла, Энн Векслер и Лин Вити. Благодарим также тех, кто помог нам добраться до сути, но пожелал остаться неназванным. Мы провели интервью со многими влиятельными бизнесменами и специалистами по государственным отношениям и собрали множество иллюстративных цитат и историй, договорившись, однако, не раскрывать их источников. Мы считаем, что такой подход позволяет людям, дающим интервью, откровенно делиться опытом.

Трое заслуживают особого упоминания за их работу в поддержку этого проекта. Во-первых, это Энн Гудселл, которая предоставила бесценную редакторскую помощь в осмыслении структуры книги и в ясном выражении наших мыслей. Во-вторых, Терри Завада, высококвалифицированный и опытный специалист по государственным отношениям, оказавший нам содействие в поиске информации для этой книги и сделавший много предложений, ко-

торые значительно улучшили рукопись. В-третьих, это наш агент Барбара Рифкинд, которая неустанно для нас трудится.

В Гарвардской школе бизнеса Дин Ким Кларк, Дэвид Гарвин, Ёрл Сассер, Джим Себениус и Майк Уилер оказывали постоянную поддержку Майклу. Работа Панкаджа Гемавата, Берри Нальбуффа, Адама Бранденбургера и Майкла Портера оказалась полезной в оформлении его понимания того, в «какие игры играет бизнес». Работа с Чараном Деверье над случаями, включающими влияние бизнеса на политику международной торговли, углубила его понимание игры, оказывающей всемирное влияние, и обогатила наши представления несколькими яркими примерами.

Во время написания этой книги Майки часто общался с мужчинами и женщинами, которые работали в Конгрессе, среди них — эффективные лоббисты, члены штата Конгресса, а также ветераны Белого дома и других государственных учреждений. Они внесли значительный вклад в его понимание эффективной организации и стратегии отношений с государством.

На ранних этапах исследования и написания книги Джон Фарр и Прем Дас оказали поддержку Уше и предоставили ценную для понимания темы информацию. Их уникальный взгляд на то, как эта книга могла бы максимально помочь бизнес-руководителям, помогла создать ее финальную структуру.

Исследовательская работа для этой книги была поддержана Отделением исследований Гарвардской школы бизнеса. Мы хотим выразить благодарность за помощь, которая была оказана нашему проекту руководителями Исследовательского центра Терезой Амабиле и Майком Йошино.

МАЙКЛ УОТКИНС
МИККИ ЭДВАРДС
УША ТАКРАР

Кембридж, штат Массачусетс
Ноябрь 2000 г.

ВВЕДЕНИЕ

ИГРА ЗА ВЛИЯНИЕ

«Я думаю, что в течение нескольких последующих лет будущее Интернета будет скорее определяться выбором политического курса, чем выбором технологии».

СТИВ КЕЙС,
генеральный директор America Online
New York Times, 13 июля 1999 г.

Руководители, которые игнорируют действия правительства, очень рискуют. Те, кто создает государственные правила игры — законодательные, распорядительные, местные, государственные и федеральные, свои и зарубежные, — играют решающую роль в оформлении игровых полей, на которых соревнуются бизнесы. Правительства создают и приводят в исполнение законы, которые сталкиваются в каждом своем аспекте со стратегией и операциями компании. Как же создаются и обретают силу правила соревновательной игры? По большей части через соревнование за право влияния на правительственных законодателей и судей¹.

Несомненно, что игра законотворчества не менее соревновательна, чем продажа товаров и услуг. Просто она проходит в другой сфере и с другим набором игроков — корпорации и правительства, а также профсоюзы, потребители и экологические организации, а также другие заинтересованные группы. Как заявил один специалист по государственным отношениям: «Решения, принимаемые правительством, влияют на все, что мы делаем... Вам необходимо иметь терпение, чтобы приспособливать их под себя с перспективой на будущее».

Поэтому, чтобы получить соревновательное преимущество и избежать нежелательных последствий, бизнес должен знать, как оказать влияние на правительство. Это не просто вопрос развития хороших стратегий. Это также означает, что нужно иметь организационную способность исполнять и доводить до конца. Потому что если *вы* не сможете влиять на правила игры, то *другие* точно смогут.

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Правительство оказывает влияние на бизнес столь же долго, сколь существуют оба института. Несмотря на это, никогда еще способность влиять на законотворчество правительства не была столь важной для мелких и крупных компаний, чем она является сегодня. Существуют три причины, почему бизнес должен более активно влиять на правительство:

1. Вовлеченность правительства в бизнес становится все активнее. От возросшего противоборства монополиям до большего участия судов в разрешении деловых конфликтов роль правительства в принятии ключевых для бизнеса решений усиливается. «Влияние правительства на бизнес возрастает, — заметил один специалист по связям с правительством. — Правящая партия лишь регулирует уклон этого курса. Само же направление не меняется — курс все еще идет вверх».

2. Технологические инновации влияют на устройство мира во всех сферах — начиная от коммуникаций и производственных процессов и до того, как мы ведем хозяйство, и в некоторых случаях даже того, как мы зачинаем детей. Эти достижения бросают вызов как бизнесу, так и правительству. Мы уже являемся свидетелями первых попыток законодательства вступить в схватку с тем, что газета *New York Times* назвала «конвергенцией технологий, которые далеко опередили законы, судебные решения и решения регулятивных органов»².



ПРАВИТЕЛЬСТВО ОКАЗЫВАЕТ
ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС
СТОЛЬ ЖЕ ДОЛГО,
СКОЛЬ СУЩЕСТВУЮТ
ОБА ИНСТИТУТА.

НЕСМОТРЯ НА ЭТО,
НИКОГДА ЕЩЕ СПОСОБНОСТЬ
ВЛИЯТЬ НА ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
ПРАВИТЕЛЬСТВА НЕ БЫЛА
СТОЛЬ ВАЖНОЙ ДЛЯ МЕЛКИХ
И КРУПНЫХ КОМПАНИЙ,
ЧЕМ ОНА ЯВЛЯЕТСЯ СЕГОДНЯ.

