**Корпоративный Штирлиц**

Юрий Семенов

Master of business administration, усердный работник, примерный семьянин… Наш собеседник вполне мог бы быть образцово-показательным «белым воротничком», усердно трудящимся во имя процветания родной корпорации. Если бы не одно «но». Его вторая профессия — корпоративный шпион.

От редакции. Самый ценный товар — это информация. На что только не идут бизнесмены, чтобы получить сведения о конкуренте, — и корпоративный мусор изучают, и сотрудников подкупают, могут даже кражу со взломом устроить. Высший пилотаж — обзавестись собственным агентом влияния в конкурирующей фирме. Такие «разведчики» на вес золота. Они не устраивают диверсий, не крадут документов — они влияют на решения. Хотя при необходимости и подскажут «своим», через кого легче получить требуемые сведения, кого «подвербовать» на саботаж... Откровения такого корпоративного Штирлица мы и публикуем. Конечно, рассказ может показаться несколько «героизированным» и «романтизированным». Но не судите нашего героя строго: после долгих лет двойной жизни в душе накопилось столько, что ему просто необходимо высказаться, поделиться наболевшим, а может быть, и оправдаться…

**Начало начал**

Честно говоря, «шпионские игры» меня никогда не привлекали. По крайней мере, стать разведчиком я в детстве не мечтал. Окончил экономический факультет МГУ с отличием и устроился ассистентом в одну из аудиторских компаний тогда еще «большой шестерки». Первое время работа казалась интересной, но через несколько месяцев я заскучал: профессия аудитора — не для меня. И я начал задумываться о дальнейшем пути. Стало ясно: чтобы сделать по-настоящему успешную карьеру, весьма желательно (и даже необходимо) пройти учебу и стажировку в США или Европе. После этого вырисовывалась возможность получить должность, на которую обычно назначали экспата. Однако денег на западную бизнес-школу у меня тогда не было (и думаю, не было бы еще долго). Но тут появились они…

Мне позвонили из хедхантингового агентства (названия которого я не слышал ни до, ни после) и попросили о встрече. В беседе выяснилось следующее: мне предлагают подписать контракт о партнерстве (пожизненный!) с неким «маркетинговым» агентством, занимающимся «мониторингом корпоративной информации». Если отбросить лишние слова, суть такова: «добрые дяди» гарантируют мне успешную карьеру. То есть фактически всю дальнейшую жизнь способствуют моему профессиональному росту, постоянному продвижению к высшим ступеням иерархии в крупнейших корпорациях. За это, со своей стороны, я обязуюсь снабжать их информацией о деятельности компаний, в которых буду работать… В случае моего согласия новые партнеры собирались немедленно начать реальное сотрудничество, оплатив мою учебу в одной из лучших американских бизнес-школ. Раздумывал я недолго. «Контракт с дьяволом» был подписан.

**На кого я работаю?**

То, с чем я столкнулся, хорошо известно на старом добром «загнивающем» Западе, где уже давно существуют агентства, занимающиеся корпоративным шпионажем в пользу своих клиентов. Не промышленным, а именно корпоративным — мои собеседники подчеркнули этот нюанс на первой встрече. Их интересуют не научные изыскания и инженерные технологии, а маркетинговые планы, управленческие решения, финансовое состояние компаний и прочее.

Бизнес агентства корпоративной разведки (АКР) построен следующим образом. Большинство клиентов постоянные. Клиент (обычно крупная компания) заказывает сбор информации о конкуренте (в некоторых случаях заказ может включать влияние на действия конкурента).

Как выполняется подобная задача? Чаще всего решением становится разовая вербовка обладателя секрета (для этого может пригодиться информация агента влияния), использование его втемную — например, можно организовать вызов человека на научно-практическую конференцию по родственной тематике и там умело «развести» на нужные сведения. Да и примитивный прямой шантаж тоже дает положительные результаты…

Однако зачастую нужен именно свой человек внутри фирмы. Как же он там оказывается? Взгляду обывателя, начитавшегося детективов, представляется такая картина: наспех подготовленный «засланный казачок» с разработанной легендой и липовым резюме пытается устроиться на работу под пристальным вниманием местной службы безопасности… Да черт с ней, со службой безопасности! Он может банально не пройти собеседование. Тогда придется засылать следующего…

Отточенная годами технология выглядит совсем иначе. Агент никуда не засылается — он сидит в нужной конторе изначально! Дело в том, что настоящие АКР существуют не один десяток лет. Как настоящие спецслужбы, они выращивают своих резидентов годами. (Кстати, по словам моего куратора, затраты на развитие агента полностью окупаются уже в первые годы.) Конечно, в основном человека внедряют под конкретный заказ, введение агента в среду на перспективу (как раз мой случай) — практика менее распространенная, доступная лишь очень богатым компаниям.

Вербовка в большинстве случаев производится еще на стадии «созревания» перспективного специалиста. Дальше куратор заботится о карьере своего агента: помогает тому устроиться на работу в какую-нибудь крупную компанию и способствует продвижению по служебной лестнице. При этом совсем не обязательно работать в одной-единственной корпорации. Совсем нет. Делаешь карьеру, как все нормальные люди, меняя места работы по мере необходимости. Другое дело, что при этом переходишь исключительно из одной популярной фирмы в другую. Соответственно, чем больше агентов разбросано по различным корпорациям, тем больше возможностей у их вербовщика. Несложно догадаться, что практически все АКР — сетевые, то есть имеют филиалы в разных странах. Оно и понятно, ведь клиентами тоже, как правило, являются мультинациональные корпорации.

Да, забыл сказать. Не подумайте, что мои кураторы мне платят. Подобное возможно только в крайне редких случаях, за выполнение каких-то уж очень специфичных заданий. Однако агента могут поощрить, чаще всего по итогам года. И исключительно «борзыми щенками» — интересным путешествием, дорогой бытовой техникой. А платит мне мой работодатель — компания, где я тружусь и о которой собираю разведданные. Агентство лишь способствует тому, чтобы с каждым годом этот заработок был все больше и больше. Каким образом? Например, спонсирует дополнительное образование. (Как правило, в самом начале пути. При нормальном развитии событий повышение квалификации оплачивает тот же работодатель…) Иногда может подкинуть необходимую для выполнения важного проекта информацию, полученную от других агентов. Или вовремя организует переход — на повышение, естественно — в другую компанию. А в определенных случаях даже «отпихнет» карьериста-конкурента. Кроме того, в любой момент я могу обратиться за помощью по каким угодно рабочим вопросам — например, за консультацией эксперта.

**Шпионские будни**

Чем я занимаюсь каждый день? Да тем же, чем и любой другой офисный труженик. Вкалываю с утра до вечера на благо фирмы-работодателя, хорошо и, заметьте, честно выполняя свои обязанности. При этом и мотивы-то у меня вполне банальные — самореализоваться, сделать карьеру, заработать денег.

А вот что касается «шпионажа»... Обычно, если не поступает специальных запросов и распоряжений, я занимаюсь банальным мониторингом. То есть собираю информацию, так сказать, из открытых источников, доступных мне по должности. И раз в неделю с домашнего компьютера по электронной почте высылаю отчет своему куратору. Отчет имеет стандартную форму с полями типа «финансовая информация», «маркетинговая», «личная». По мелочи за неделю накапливается много. Существенный момент: по инструкции, я не должен сам оценивать важность информации. Приходится писать все подряд: от официальных решений на совещаниях до слухов в курилке, от кадровых изменений до внеплановых премий. Соответственно, в графе «личная информация» я должен отметить, если кто-то из руководства приехал на новом автомобиле, купил недвижимость, женился/развелся и т.д. Изредка, в среднем раз в несколько месяцев, меня просят добыть информацию, доступа к которой я не имею. И тут случается применять «шпионские приемчики». Например, меня научили взламывать стандартные коды защиты персональных компьютеров, отправив в Турцию на спецкурс под видом семинара по маркетингу. Однажды понадобилось раздобыть план финансирования нового проекта, и я покопался в файлах моего приятеля-финдиректора. В другой раз — достал закрытый прайс-лист в отделе корпоративных продаж. Впрочем, применять подобные «компьютерные навыки» приходится довольно редко. В основном обхожусь приемами попроще.

А вот особой техникой «установления отношений» с людьми, которой меня также обучали на специальных занятиях, я пользуюсь постоянно. Причем не только для поиска необходимой информации, но и в личных карьерных целях. На самом деле, согласно договору с кураторами, агент не обязан добывать информацию, если это сопряжено с высоким риском провала (потери репутации). Правда, если заказанные данные так и не получены, нужно долго объясняться и доказывать этот риск…

Иногда бывают задания, которые превращают меня из источника информации в «агента влияния», призванного направить действия фирмы в нужное русло. Несколько лет назад моя корпорация вела переговоры о партнерстве и даже слиянии московского подразделения с одним азиатским производителем. Кураторы поручили сорвать сделку. Переговоры шли долго, сопровождались периодическими визитами делегаций с обеих сторон. Несмотря на то, что к проекту слияния (который, кстати, не афишировался) я отношения не имел, мне удалось принять участие в программе приема партнеров. Днем — обсуждение дел в офисе, вечером «культурная часть» — читай: прогулка по злачным местам. И так три дня. Один из приехавших китайцев попросил меня показать ему Москву в выходные. Думаю, у него тоже было задание — получить дополнительную информацию в неформальной обстановке. Ну что ж, на ловца и зверь бежит. После «Мавзолея, Bolshoy Theater и Третьяковки» он «напоил» русского друга в ресторане и ненавязчиво завел разговор о слиянии. Я и «проболтался», что реальная капитализация московской «дочки» не соответствует заявленной, что финансовые показатели подтасованы. Соответственно, при обмене акциями партнеры много потеряют… Китаец уехал весьма довольный — ему было что доложить своему начальству. Очевидно, моя «деза» легла на благодатную почву, да и не я один, скорее всего, занимался срывом этого проекта. В итоге сначала переговоры прервались, а затем и вовсе были свернуты — сделка не состоялась… Кому все это было выгодно, кто мой настоящий заказчик? Если честно, в большинстве случаев могу только догадываться. Впрочем, тут все было очевидно — заказчиком оказалась корпорация, которая через несколько месяцев успешно осуществила слияние вместо нас, воспользовавшись перерывом в переговорах…

**Судьба резидента**

Чего я достиг? Удалось ли реализовать собственные амбиции? Конечно, все относительно, но, думаю, я могу собой гордиться. Мое нынешнее место работы — российский филиал (реально мы отвечаем за все СНГ) достаточно известной международной компании. Я работаю только в иностранных представительствах. С момента возвращения из Штатов это уже четвертое. Не хочу называть сегодняшнюю должность, скажу только, что она соответствует уровню вице-президента филиала. Ну, почти соответствует. В любом случае, на компенсационный пакет жаловаться не приходится. Хороший оклад, годовые бонусы, соцпакет (включая нормальную медстраховку всей семье и оплату отдыха). Собственный автомобиль у меня уже несколько лет простаивает в гараже — езжу исключительно на машинах фирм-работодателей. В данный момент — на Audi 6. Построил коттедж на Новорижском шоссе… Достиг бы я всего этого сам, без кураторов? Сомневаюсь. Разумеется, я пробился бы, но не так быстро и не так высоко.

Что касается моего шпионского статуса — я уже перешел в категорию «особо ценных». Впрочем, есть одно маленькое «но». С одной стороны, у агента моего ранга больше доступа к информации, рычагов влияния. А с другой… На таком уровне значительно шире зона должностной ответственности, «вредить» без ущерба собственной карьере все сложнее… Допустим, если я контролирую и лично отвечаю за четверть всех проектов и направлений моей компании (причем стратегических), то какое мне принять решение, получив задание провалить один из них? Я уже говорил, что одним из принципов взаимоотношений шпиона с кураторами является то, что агент не обязан выполнять задачу, которая ставит под удар его репутацию и карьеру. Соответственно, обсуждая новое задание, которое снизит качество моей работы, мы каждый раз рассматриваем его последствия для меня.

Кстати, я практически уверен, что помимо резидентов других агентств — а они обязательно должны быть — рядом со мной на более низких должностях работают агенты от моего же куратора. Так сказать, смена. Соответственно, им поручают задания, за которые уже не могу взяться я. Замечу, что это только догадки — сотрудники даже одного агентства между собой не знакомы. Все работают поодиночке.

Порой меня посещают мысли вообще избавиться от «опеки» куратора. Но агентство держит крепко. «Контракт с дьяволом» подписан... Причем в двух экземплярах, и оба хранятся в агентстве. Предъяви они сию бумагу в службу безопасности работодателя, сопроводив списком моих «подвигов» (или просто отчетом за последнюю неделю), — все, карьере конец раз и навсегда. Впрочем, не только куратор держит агента за горло, но агент — свое агентство. Ведь репутация — чуть ли не самое дорогое, что есть у человека или компании…

Кстати, контракт считается расторгнутым в двух случаях. Первый — когда агент выходит из игры, то есть или банально уходит на пенсию, или открывает свой бизнес, или все бросает и работает для души (например, продавцом гамбургеров). Но такой путь не для меня — на заслуженный отдых пока рано. Второй вариант избавления от «агентской» зависимости — когда агент дослуживается до позиции наемного первого лица или одного из первых лиц компании (в моем случае — представительства). Тогда практически любая работа на куратора будет вступать в противоречие с его собственными интересами. В этом случае агента отпускают с миром — тем более что он уже давно окупил вложения.

Каковы, на ваш взгляд, самые популярные направления конкурентной разведки?

Сбор информации о состоянии рынка — 74%.

Сбор информации о положении дел в фирмах-конкурентах — 64%.

Поиск дальнейших путей развития компании — 36%.

Выявление и оценка новых или потенциальных конкурентов — 30%.

Оценка рисков и конъюнктура рынка — 26%.

Предотвращение утечек конфиденциальной информации — 23%.

Бенчмаркинг — 17%.

Оценка лояльности собственного персонала — 13%.

Конкурентная разведка технологий — 13%.

Сбор информации о новых сотрудниках — 11%.

Поиск и изучение фирм, предлагаемых к покупке, — 10%.

Оценка лояльности персонала компании-конкурента — 4%.

Затрудняюсь ответить — 2%.

Примечание: общая сумма может быть больше 100, так как респондентам предлагалось выбрать три варианта ответа.

Каковы, на ваш взгляд, самые распространенные методы сбора информации о конкурентах?

Мониторинг открытых источников, баз данных — 83%.

Используется техника «звонков под легендой», прием «ложный дилер, заказчик» и т.п. — 73%.

На работу в компанию переманиваются сотрудники конкурирующих фирм — 40%.

Происходит покупка сведений у работников аудиторских/консалтинговых/рекламных компаний — 26%.

Используются услуги внешних маркетинговых агентств — 24%.

Используется тайное физическое проникновение в компанию-конкурента — 8%.

Используются услуги внешних кадровых агентств (рекрутинговый шпионаж) — 8%.

Затрудняюсьответить — 2%.

Примечание: общая сумма может быть больше 100, так как респондентам предлагалось выбрать три варианта ответа.

ИСТОЧНИК: ОПРОСЫ ON CONFERENCE

**Шпионские скандалы**

Переманивание у конкурентов сотрудников с «приданым» — весьма популярный метод бизнес-разведки. Например, в 1993 году некий г-н Лопес, бывший начальник отдела закупок General Motors (GM), перешел на работу в Volkswagen. Через некоторое время концерн GM обвинил его в краже более 20 ящиков фирменной документации, касающейся секретных работ по созданию уникального сборочного завода GM. Как выяснилось, ввод этого предприятия грозил концерну Volkswagen потерей лидирующего положения на вновь открывающихся рынках малолитражных автомобилей в Восточной Европе, Китае и странах третьего мира. Инцидент был окончательно исчерпан только через четыре года: Volkswagen обязался выплатить General Motors $100 млн. и купить у него запасные части для автомобилей на сумму около $1 млрд.

В 2001 году американский производитель потребительских товаров Procter&Gamble согласился во внесудебном порядке урегулировать конфликт со своим англо-голландским конкурентом Unilever, который ранее обвинял его в промышленном шпионаже. По словам представителей Unilever, сотрудники Procter&Gamble просматривали мусор англо-голландского концерна в поисках коммерчески ценной информации. В Procter&Gamble признали, что, стремясь получить информацию о разработанных Unilever продуктах по уходу за волосами, они нарушили собственные стандарты этики.В 2004 году ведущий британский ритейлер Marks&Spencer объявил о том, что ведет расследование попытки несанкционированного доступа к телефонным переговорам своего руководителя Стюарта Роуза. Как сообщили представители компании, неустановленные лица попытались получить доступ к телефону г-на Роуза через мобильную сеть О2. Дополнительную пикантность ситуации придает тот факт, что попытка несанкционированного доступа к телефону руководителя Marks&Spencer произошла в самый разгар битвы за получение контроля над этой компанией.

В 2004 году ведущий британский ритейлер Marks&Spencer объявил о том, что ведет расследование попытки несанкционированного доступа к телефонным переговорам своего руководителя Стюарта Роуза. Как сообщили представители компании, неустановленные лица попытались получить доступ к телефону г-на Роуза через мобильную сеть О2. Дополнительную пикантность ситуации придает тот факт, что попытка несанкционированного доступа к телефону руководителя Marks&Spencer произошла в самый разгар битвы за получение контроля над этой компанией.