

Глава 30

Джим приступает к делу, как только мы заказываем коктейли:

— Алекс, ты обещал поделиться с нами своим мнением о том, что было бы лучшей стратегией для UniCo. Мы слушаем.

— Если вы не против, — говорю я, — я бы не хотел сводить все к UniCo.

— Алекс, только не это, — Брендон умоляюще прижимает руки к груди, — я уже наслушался этих общих презентаций о том, как выбрать стратегию. Сил больше нет. Можно что-нибудь поконкретнее, пожалуйста? — сегодня вечером он в дурашливом настроении.

— Брось, Брендон, не поможет. Я вообще думаю, что мне придется начать с еще больших обобщений. Например, с вопроса: «Что является целью фирмы?» Вы слышали этот вопрос раньше?

— Да, миллион раз.

— Вот что, ребята, — настаиваю я, — если вы хотите узнать мое мнение по поводу того, что нам делать с деньгами, вам придется сотрудничать. Мой вопрос: что является целью фирмы? Промышленной фирмы вроде нашей.

— Но ты обещаешь, что дойдешь до сути еще сегодня? Пожалуйста, — умоляет Брендон.

— Цель фирмы, — вмешивается Джим, — это делать деньги как в настоящем, так и в будущем.

— Если это является целью, — подкальываю я его, — у меня есть для вас очень хорошая стратегия — откройте банк, и пусть работает по ночам.

Мы все смеемся, и я продолжаю:

— Выбрать цель — не так-то легко. Мы не можем говорить о цели как о чем-то изолированном. Мы должны оперировать в каких-то конкретных рамках. Бессмысленно пытаться определить цель без определения границ, в которых мы должны постараться ее достичь.

— Цель не должна оправдывать средства, — соглашается со мной Брендон. — Ты хочешь сказать, что одновременно с определением цели мы должны вывести необходимые условия, которые не позволено нарушить? И ты даже знаешь, какие это условия?

— Сами не хотите попробовать их вывести?

— Не сегодня. Их слишком много.

— Брендон, помнишь наш первый разговор почти девять месяцев назад? Мы тогда летели в Лондон.

— Это когда ты сказал, что не имеешь ни малейшего понятия, как увеличить продажи?

— Точно, помнишь, — улыбаюсь я. — А помнишь «тучу», которую мы написали? Ту, что показала конфликт между необходимостью защитить интересы акционеров и необходимостью защитить интересы работников.

— Ну как он мог забыть, — вмешивается Джим. — Эта туча открыла для нас «мыслительные процессы». Давай дальше.

Джим сегодня очень нетерпелив. Интересно, почему? Я продолжаю:

— Наша цель «Делать деньги, как в настоящем, так и в будущем» — это то, с помощью чего мы защищаем интересы акционеров. А что насчет работников? Мы согласились с тем, что необходимо также защитить и их интересы.

— Понятно, — Брендон тоже включается в обсуждение. — Отсюда ты выводил еще одно из твоих необходимых условий. Как оно звучит?

— Что-то вроде «Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем». Как вам?

— Это необходимое условие предъявляет довольно высокие требования, — замечает Грэнби. — Нельзя сказать, что в этом направлении есть чем похвастаться. Но если этого можно добиться, это, конечно, поможет.

Он не понял, думаю я про себя, но какой смысл его обижать. Дело не в том, что «это, конечно, поможет». Это необходимое условие. А если вы нарушите необходимое условие, вы не сможете достичь цели. Это и есть определение понятия «необходимое условие».

Мы в UniCo его нарушили. Мы уволили тысячи прекрасных работников. Мы даже не задумывались над тем, что это было нашей обязанностью обеспечить работникам доставляющее удовлетворение окружение. Неудивительно, что мы не делали денег. Как это возможно с деморализованным коллективом?

Вслух я говорю:

— Есть еще одно. Помните, к чему мы пришли, когда анализировали сегодняшний конкурентный рынок? Мы согласились, что рынок наказывает фирмы, не учитывающие его восприятие стоимости продукта.

— Долго можно обманывать небольшое количество покупателей, — переделывает Брендон избитое клише. — Недолго можно обманывать большое количество. Но долго обманывать большое количество нельзя.

Клише это или не клише, но это верно.

— Что означает, — подхватываю я, — что теперь у нас есть еще одно необходимое условие: «Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем». Вот и все. Больше никаких необходимых условий нам не нужно.

— Что значит «не нужно»? — не согласен Джим. — Ты хочешь сказать, что не существует других необходимых условий, кроме тех, которые ты назвал? А что насчет необходимости подчиняться правилам общества? Твой собственный пример о том, чтобы открыть банк, который будет работать ночью.

— Это охватывается условием «Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем». Джим, подумай. Эти два необходимых условия охватывают весь моральный кодекс.

По его лицу понятно, что он все равно не согласен. Неудивительно, ведь на протяжении долгого времени мы считали, что ценности бизнеса находятся чуть ли не в противоречии с ценностями общества. Да, так когда-то и было, но не теперь.

Чтобы помочь ему переварить это, я говорю:

— Давайте я еще раз пройдуся по тому, с чем мы согласились. Мы согласились, что должны «Делать деньги как в настоящем, так и в будущем», «Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем» и «Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем». Первое условие представляет традиционный взгляд тех, в чьей собственности находится фирма. Второе — это традиционный взгляд профсоюзов, представителей работников. А третье выражает подход, широко пропагандируемый всеми новыми теориями управления бизнесом. И мы как высшее исполнительное руководство фирм должны сделать так, чтобы наши фирмы обеспечили все три условия.

— Легко сказать, — хмыкает Грэнби. — Вся проблема в том, что они часто находятся между собой в конфликте.

— Нет, между собой они в конфликте не находятся. Существуют определенные принципы деятельности, которые находятся в откровенном конфликте с тем или иным из этих условий. Эти же самые принципы в итоге вступают в конфликт со всеми условиями.

— То есть, — медленно говорит Джим, — нам необходимо понять, что конфликта между самими положениями не существует, что они не противоречат, а на самом деле дополняют друг друга.

— Совершенно верно.

— Алекс, скорее всего, прав, — поддерживает меня Брендон. — Мы как люди, верящие в то, что целью фирмы является делать деньги, все яснее видим, что два других положения — необходимые условия для достижения этой цели.

— То же самое происходит и в других лагерях, — добавляю я. — Покажите мне профсоюзных лидеров, считающих, что фирма, теряющая деньги, может обеспечить надежные рабочие места. Или приверженца качества, верящего в то, что фирма, теряющая деньги, может качественно обслужить свой рынок.

— А почему ты утверждаешь, что все три положения одинаково важны? — не сдается Джим. — Если это так, почему тогда все говорят о том, что целью является делать деньги?

— Может быть, на Уолл-стрит все и говорят, — не могу я удержаться от соблазна уколоть его, — но ты прав. Положение о том, чтобы делать деньги, намного более осязаемо, чем два других. И единственное, которое можно измерить.

— Я знал, что мы были правы, — улыбается Брендон.

— Не попадись в ловушку, — предостерегаю я его. — То, что деньги можно измерить, — это просто результат совпадения. Когда-то в исторические времена какой-то гений придумал способ сравнить пшеницу с козами. Он изобрел абстрактную конвертируемую единицу — деньги. Просто пока еще никто не изобрел единицы измерения надежности или удовлетворения.

— Я надежен на три целых и семь десятых X, а Джим не удовлетворен на четырнадцать с половиной Y, — демонстрирует мою мысль Брендон.

— Похоже, пора заказывать ужин, — говорит Джим. — Мы уже начинаем нести чепуху.

Пока мы ждем закуски, Джим продолжает наседать на меня:

— Алекс, все это очень интересно, но ты пока еще ни слова не сказал ни о стратегии, ни о том, куда предлагаешь инвестировать деньги.

— Я не согласен, — возражаю я. — По-моему, мы только что определили, что делает стратегию хорошей или плохой.

— Разве? Тогда это как-то прошло мимо меня.

— Ты согласен, что стратегия — это направление, в котором мы должны двигаться для того, чтобы достичь нашей цели?

— Само собой разумеется, — соглашается он.

— И ты также согласен, что, если мы нарушим любое из необходимых условий, которые мы вывели ранее, мы не сможем достичь нашей цели? Не забывай, что вне зависимости от того, какое положение мы берем в качестве нашей цели, мы согласились, что два других положения — это необходимые условия для ее достижения.

— То есть хорошая стратегия не должна вступать с ними в противоречие, — заключает Брендон. — И как ты собираешься найти стратегию, которая не будет противоречить ни одному положению, как ты это поймешь? Даже если тебе удастся найти такую стратегию, откуда ты знаешь, что она сработает?

— Как я собираюсь найти хорошую стратегию? Ну, во-первых, путем исключения плохих. Как узнать, какие стратегии плохие? Ты только что сам сказал: стратегия, вступающая в противоречие с одним из трех положений, должна быть исключена. Это тут же отсекает половину стратегий, с которыми мне доводилось сталкиваться.

— Больше половины, — поправляет меня Грэнби.

— Пожалуй, — соглашаюсь я. — Такие стратегии по определению неразумны. Как правило, они результат паники.

«Как изначальное решение продать диверсифицированную группу», — чуть не добавляю я и продолжаю:

— Так что если стратегии, которые я нахожу, входят в противоречие с одним из трех положений, я должен искать новую стратегию.

— Да, но как? — продолжает подгонять меня Джим.

Я не поддаюсь.

— Я еще не закончил с тем, что, по моему мнению, нужно делать. Никогда нельзя строить стратегию на прогнозе рынка.

— А это отсекает все остальные стратегии, которые я когда-либо видел, — смеется Грэнби. — Ты хочешь сказать, что мы не должны начинать с прогноза рынка? А мне кажется, что было бы самым естественным начать именно с этого.

— Не согласен, потому что пытаться предсказать рынок — то же самое, что пытаться поймать ветер, — возражаю я. — Мы десятилетиями

пытаемся прогнозировать продажи. Нам когда-нибудь это удавалось? Покажите мне что-нибудь, чему мы верим меньше, чем точности прогноза продаж.

Хилтону Смигу, мысленно отвечаю я на собственный вопрос.

— Это факт, методы прогнозирования ругают все, — поддерживает меня Джим. — Я тут недавно прочитал, что теория хаоса доказала, что точное прогнозирование погоды — это не вопрос большего количества датчиков или более мощных компьютеров. Это просто теоретически невозможно. Очевидно, это верно и для детального прогноза продаж. Алекс, а с чего бы начал ты?

— Я бы начал с разработки решающего конкурентного преимущества. Если у фирмы нет уникальной технологии или выдающихся продуктов, я бы сделал то же самое, что мы сделали в фирмах моей группы — сконцентрировался на незначительных изменениях, устраняющих негативные явления рынка.

— Ты называешь то, что вы сделали, незначительными изменениями? — чуть не давится салатом Грэнби.

Я жду, пока он откашляется, и объясняю:

— Дело в том, что мы совсем не трогали физический продукт. Да, мы в больших масштабах изменили принципы работы, но мы не трогали продукты. Именно это я имел в виду под «незначительными изменениями». Согласен, что это не самое лучшее название, оно просто осталось с тех пор, когда мы разрабатывали процесс.

Брендон и Джим кивают.

— Но я бы на этом не остановился, — продолжаю я объяснять. — После этого я бы немедленно начал сегментировать рынок.

— А разве мы это делали? — спрашивает Джим.

— Да, в случае с Pressure-Steam делали. Это было нетрудно. Когда постоянно разрабатываешь продукт под специфические потребности клиента, проблем с сегментированием не возникает. Для Пита и Боба мы этим не занимались. Но я поработал с ними, и они знают, что надо делать, чтобы продвигнуться на новый уровень. Понимаете, я считаю, что до тех пор, пока ты не установил решающее конкурентное преимущество во многих сегментах рынка, ты должен помнить, что не защищен.

— Почему?

— Потому что конкуренты тебя догонят, — объясняю я. — Не существует абсолютного конкурентного преимущества. Это просто «окно возможностей», которое все равно закроется.

— А это значит, что мы все время должны двигаться вперед, — делает вывод Джим.

— Естественно.

— А когда можно будет отдохнуть? — в шутку спрашивает Брендон.

— Когда уйдете на пенсию, — отвечает Грэнби.

Я надеюсь, намного раньше. Есть способы, как найти «окна возможностей», которые конкуренты не смогут быстро закрыть. Но если я только об этом заикнусь, они меня продержат до утра. Лучше не буду.

Вместо этого я говорю:

— Однако иметь решающее конкурентное преимущество во многих сегментах рынка еще не достаточно.

— Чего ты еще хочешь? — Брендон удивлен. — Алекс, ты когда-нибудь вообще говоришь слово «достаточно»?

— Да, когда удовлетворены все необходимые условия.

— Значит, ты полагаешь, что приведения фирмы в положение, когда она имеет решающее конкурентное преимущество на сегментированном рынке, недостаточно для определения обязанностей исполнительного президента?

— Как этого может быть достаточно? — в изумлении смотрю на них я. — Мы согласились с тем, что прогнозировать рынок с большой долей вероятности невозможно. Вы знаете лучше меня, как колеблются рынки. Сегодня на взлете, завтра на спаде.

— И в хорошие времена нужно заработать столько денег, чтобы было на что жить в плохие, — подтверждает Грэнби.

Но я говорю не об этом. Попробую сформулировать более конкретно:

— А когда рынок упадет ниже ваших мощностей, что будете делать? Увольнять или позволите вашим людям плевать в потолок?

Опять отвечает Грэнби:

— В плохие времена приходится затягивать ремень потуже.

Я знаю: он в это искренне верит. Я хорошо знаком с его призывами потуже затянуть ремень.

Пожалуй, продолжать будет весьма неразумно. Они мне еще нужны. Мне нужна их активная помощь в поиске нового места работы, и я изрядно попотел для того, чтобы заслужить ее. Но я слышу свой голос:

— Вы уже забыли про второе положение — «Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем»?

Они не говорят ни слова. О чем они думают? Почему они так странно на меня смотрят?

— Алекс, — Джим аккуратно подбирает слова, — ты против сокращений вне зависимости от того, какую прибыль делает фирма?

— Да, против.

Смешно. Они, очевидно, думают, что раскрыли замаскированного радикала. Улыбки пропали. Не говоря ни слова, они смотрят друг на друга. Молчание становится все более гнетущим.

Потом Джим говорит:

— Это нереалистично.

— И опасно, — добавляет Грэнби.

Меня это выводит из себя. Почему они не хотят видеть очевидного? Потому что это ляжет дополнительной ответственностью на их плечи? Пусть думают что хотят. Меня уже воротит от этих шишек, отказывающихся признавать ту ответственность, которая у них есть по положению. Отказывающихся признавать ее за счет людей, которые их окружают.

«Дайте мне всю власть и никакой ответственности» — вот, очевидно, их лозунг.

Прощайте, хорошие связи.

Джули поймет. Обязательно поймет.