



Роберт А.Лутц

ЗАКОНОВ

КРАЙСЛЕР

Robert A. Lutz

GUTS

**8 Laws of Business from One of the Most
Innovative Business Leaders of Our Time**



John Wiley & Sons, Inc.

Роберт А. Лутц

8 законов Крайслер

**Законы бизнеса, которые сделали Chrysler
одной из самых успешных
в мире автомобильных корпораций**

Перевод с английского

Москва
2004

УДК 334.0
ББК 65.290
Л86

Перевод с английского А. Лисовского, М. Шалуновой
Редактор М. Савина

Лутц Роберт А.

Л86 8 законов Крайслер: Законы бизнеса, которые сделали Chrysler одной из самых успешных в мире автомобильных корпораций/Роберт А. Лутц; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 293 с.

ISBN 5-9614-0067-0

Книга Роберта А. Лутца, до 1998 года вице-председателя совета директоров корпорации Chrysler, а ныне вице-президента General Motors, остроумно и удивительно откровенно рассказывает историю возрождения и превращения корпорации Chrysler в одну из самых прибыльных автомобильных компаний в мире. Эта книга — не просто увлекательная история успеха Chrysler, это уникальное нестандартное руководство по ведению бизнеса, написанное действующим топ-менеджером крупнейшей корпорации. Управленческие методы и приемы Роберта Лутца — универсальны и могут быть с пользой применены в любой отрасли. Во втором, дополненном и переработанном издании автор предлагает читателю новый восьмой закон, который звучит еще более провокационно, чем предыдущие семь: *«Если вам досталась огромная крысиная нора, не пытайтесь выманить крыс сыром. Используйте оземет»*.

Книга адресована в первую очередь менеджерам, предпринимателям, студентам и преподавателям экономических вузов, однако будет интересна и широкой публике.

УДК 334.0
ББК 65.290

Все права защищены.
Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Robert A. Lutz, 1998, 2003

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 5-9614-0067-0 (рус.)
ISBN 0-471-46322-1 (англ.)

© Альпина Бизнес Букс, перевод, оформление, 2004

Содержание

От автора	7
Вступление	9
Предисловие Боба Итона	17
Благодарности	21
Пролог	23

Часть I

История второй перестройки корпорации Chrysler

1. Дежавю снова и снова	29
2. Больной, излечись сам: внедрение команд платформ в корпорации Chrysler	41
3. У нас получалось! История Viper	75

Часть II

Непреложные законы бизнеса от Лутца

4. Покупатель не всегда прав	99
5. Делать деньги — не главное в бизнесе	109

6. Если так поступают все — не делайте этого!	115
7. Слишком высокое качество может привести к краху	123
8. Финансовый контроль — это плохо!	129
9. «Неудобные» люди — ценный ресурс	135
10. Работа в команде — не всегда благо	139

Часть III

Следствия Лутца, или «Конец истории»

11. Иногда можно быть «занудой»	155
12. Немного страха — не так уж и плохо	179
13. Лидерство — это здравый смысл, который в обычной жизни редко встречается	217
14. Не все скрипучие колеса вовремя смазывают, или «за» и «против» в судьбе инициатора перемен	259
Эпилог	283

От автора

Кое-кто из лучших правоведов нашего времени, зная мой непревзойденный дар вызывать споры (или, как говорят обычные люди, «попадать в историю»), посоветовал мне при первой же возможности предпослать моим рассуждениям объяснения относительно той меры ответственности за них, которую я готов принять. Вот оно: все мнения, представленные здесь, принадлежат только мне и более никому. Это не точка зрения корпорации Chrysler. Это не точка зрения корпорации DaimlerChrysler. Инопланетяне здесь тоже не при чем. Вот так? Всем стало легче? Имейте в виду, дипломатичность никогда не была сильной чертой моего характера. Увидев лопату, я никогда не скажу: «Какой симпатичный совочек!» Поэтому покрепче пристегнитесь: я завожу мотор.

Вступление

С тех пор, как я написал «7 законов Крайслер», прошло пять лет. Много изменилось. Изменился мир, ощущение безопасности американцев, самоуверенность американских бизнесменов. Изменился и я сам.

За эти пять лет мы стали свидетелями взлета, падения и повторного взлета новой компании DaimlerChrysler, катастроф во Всемирном Торговом Центре и Пентагоне, взрыва космического корабля «Колумбия», крушения пирамиды интернет-компаний (а вместе с ней и прекращения болтовни о «новой экономике») и многих других событий.

Я ушел из новой «скороспелой» компании DaimlerChrysler в июле 1998 года. Мне было 66 лет, и мне казалось, что я совершенно не приспособлен к спокойной легкой жизни. «Эй, погодите, не прогоняйте меня, — думал я, — мне понадобилось больше времени, чем хотелось бы, чтобы разобраться в этом бизнесе, но мне это все-таки удалось». Эти мысли относились скорее не к компании DaimlerChrysler, а ко всему миру, для которого важен лишь физический возраст.

Поэтому приглашение возглавить компанию Exide, крупнейшего мирового производителя свинцово-кислотных аккумуляторов и одного из основных поставщиков аккумуляторов для Chrysler, показалось настоящим спасением. К моменту моего прихода в компанию, пресса называла ее не иначе как «проблемной». Плохое управление, махинации с бухгалтерией, большие задолженности, спорные бизнес-методики и ко-

манда руководителей, попавших в итоге за решетку, привели компанию к плачевному состоянию. И все же, думал я, насколько сложно решить все эти проблемы? По сравнению с Chrysler, Exide была небольшой компанией и выпускала технически более простую продукцию. Помогут ли мне вновь мой опыт и проверенные лидерские качества?

Когда-нибудь, когда на Fox будут снимать передачу под названием «Атака гордости», они смогут рассказать о моих безуспешных попытках спасти Exide. Несмотря на все старания, компанию объявили банкротом. Последовавшее за этим разочарование породило переоценку не только моих собственных способностей, но и разработанных мною семи законов. Какой оказался правильным? Какой не сработал? Что нового я узнал, и какие новые законы можно сформулировать?

Закон № 1 «Покупатель не всегда прав» действует до сих пор. По-настоящему угодить покупателю — значит не просто подобострастно трактовать результаты маркетинговых исследований, а пойти дальше высказанных им пожеланий и создать нечто новое, уникальное и, возможно, спорное. (Но не забывайте о законе № 4: «Слишком высокое качество может привести к краху».)

Закон № 2 «Делать деньги — не главное в бизнесе» тоже не перестал быть актуальным. Думаю, это более изящное выражение мысли: «Жадность фраера стубила». Компания, созданная лишь для получения прибыли или увеличения на краткий период биржевой стоимости акций, не сможет устоять перед натиском конкурентов, верящих в свой товар или услуги и стремящихся сформировать положительную репутацию, максимально удовлетворяя пожелания клиентов.

«Ага! — скажет сообразительный читатель. — А что вы скажете про состояния, нажитые в период бума интернет-компаний теми, кто успел вовремя выйти из дела?» Мой ответ будет состоять из двух частей. Во-первых, мир не совершенен, и иногда награда достается мошенникам и тем, кому просто повезло. Во-вторых, большинство фирм, появившихся в период расцвета интернет-компаний, в конце концов исчезли, не оставив после себя ни следа. И это лишь подтверждает мое правило.

Поведение бывшего руководства Exide прекрасный тому пример. Их стремление заработать как можно больше денег привело к выпуску

продукции низкого качества, мошенничествам, судебным разбирательствам, федеральному расследованию, обвинению и в конце концов — к признанию их вины.

Следующий по списку закон № 3 «Если так поступают все — не делайте этого!». По поводу этого закона у меня появились некоторые сомнения, поскольку по крайней мере один пример ошибочного (по моему мнению) «следования за толпой» оказался самым правильным решением. Я говорю о тех временах, когда автомобильные компании вкладывали большие средства в Китай. В 1990-х годах это было повальным увлечением, и только к моменту написания книги подобные инвестиции стали считать неразумными. Компания GM была одной из первых, вложивших средства в этот рынок в те годы, и теперь, спустя несколько не слишком удачных лет, она пожинает плоды пребывания на самом важном автомобильном рынке. Ну и ладно! Даже если я и ошибся в оценке именно этого случая, все равно это хороший закон, потому что в мире есть еще много модных увлечений, которые только и ждут, чтобы заманить доверчивые компании в ловушку банкротства. Возможно, почтительное отношение к закону № 3 уберезит многих от опрометчивого участия в следующей махинации. Например, доставке на дом еды, заказанной через Интернет.

А как насчет закона № 4 «Слишком высокое качество может привести к краху»? Мне никогда не нравилась эта формулировка, но она была достаточно провокационной и привлекала внимание. Многие люди, прочитавшие только оглавление книги, присылают мне потом письма примерно такого содержания: «Не удивительно, что японские машины лучше ваших. Ведь вы, как и любой среднестатистический американский руководитель, не верите в качество!» Конечно же, я в него верю. Но я узнал от тех же японцев о понятии «бесполезного качества». Все, что делает товар или услугу бессмысленно сложной, дорогой или непонятной для пользователя, бесполезно, какими бы благими ни были первоначальные намерения.

Можно ли в связи с этим упомянуть ужасный бортовой компьютер BMW с джойстиком, который «позволяет» водителю использовать более 700 функций в процессе управления и без того прекрасным ав-

томобилем? Я уверен, что в BMW не собирались пугать или одурачивать клиентов и мировую прессу. Они были уверены, что улучшают качество машины. На самом деле все было не так. Они (и здесь я вспомню о старой идиоме, которая значит примерно то же, что и закон № 4) «малость переборщили»*!

Формулировка закона № 5 — «Финансовый контроль — это плохо!» — тоже должна была привлечь внимание читателя, однако в результате читающие лишь оглавление понимают ее совершенно неправильно. Я получил от своих бывших начальников письмо с намеками на то, что они всегда подозревали во мне склонность к полной финансовой безответственности. Возможно, по прошествии пяти лет я бы изменил формулировку на «Правильно выбирайте то, что измеряете», поскольку оценка неправильного параметра неизбежно приводит к неправильным последствиям. Если, например, на производстве измерять только соотношение «час работы на единицу продукции» и если задача состоит в сокращении этого соотношения, люди будут стремиться к этому, даже если в результате увеличится итоговая стоимость продукта. Они скажут: «Так ведь никто не говорил про итоговую стоимость; главное — соотношение рабочих часов и единицы продукта, и я добьюсь поставленной цели».

В северной части Энн Арбор есть один ресторан. Во избежание возможных неприятностей назовем его Roasters. Это сеть ресторанов, которыми управляют приверженцы точных измерений. Одним из «показателей качества» было время, в течение которого клиент ждет, пока примут его заказ. Идеальный показатель — две минуты, и сотрудникам ресторана, представьте себе, удается ему соответствовать! Они заставляют постоянных посетителей ждать за дверью, пока не появится свободный и накрытый столик. Только когда официантка (ох, простите, обслуживающий персонал!) готова подать меню, ожидающие клиенты садятся за столик. Таким образом установленные нормативы выполняются, а менеджеры ресторана, вероятно, получают заслуженное воз-

* Здесь Лутц использует английскую идиому «to gild the lily» (дословно — золотить лилию), которая означает «испортить что-то, стараясь сделать это лучше». Впервые это выражение появилось в пьесе У. Шекспира «Король Иоанн», акт IV, сцена 2. — *Прим. пер.*

награждение. А как же покупатель? Дело не в том, что любой контроль — финансовый или другой — плох. Дело в том, что постоянное измерение не тех показателей может привести к катастрофе (или, как в нашем случае, к плоскостопию). Закон № 6 гласит: «Неудобные» люди — ценный ресурс». Часто бывает именно так. Но с позиции системы все может выглядеть иначе, и таких людей начинают вытеснять. Когда я сочинял этот закон, я не думал, что когда-нибудь снова стану «неудобным» человеком (или что мне еще когда-нибудь придется платить за это!). Я ошибался.

Долгие годы я входил в состав консультативного совета Haas School of Business при Университете Калифорнии в Беркли. Это моя альма-матер. Я служил там верой и правдой при разных начальниках и всегда получал удовольствие от работы на факультете с опытными учащимися, тоже входившими в состав совета. Но в 1999 году что-то произошло. Я пришел на совещание и увидел, что старые знакомые лица, хорошо скроенные пиджаки, атмосфера заслуженной победы исчезла. Им на смену пришли молодые, полные задора люди, совсем недавно начавшие бриться (или вообще отказавшиеся от этой процедуры). Они бросались словами «сократить время для IPO», «сосредоточиться на предпринимательстве», «изменить модель бизнес-образования». Вдруг я почувствовал себя совсем старым. И совершенно оставшим от жизни.

Оказалось, что моя любимая Haas School полным ходом погружалась в новую экономику «десять-к-тридцати» (10 млн. долл. к 30 годам). Мое осуждение происходящего только укрепило всех в мысли, что этот старый чудак (я!), это печальное напоминание о прошлом, стал совершенно бесполезным. В самолете, возвращаясь в Детройт, я написал прочувственное заявление об отставке на имя тогдашнего президента Haas School, достопочтенной Лауры д'Андреа-Тайсон. Вот отрывок из него:

Спасибо за Ваше письмо... (оно) напомнило мне, что я хотел подать заявление об отставке именно сейчас по причинам, не связанным с финансовыми вопросами. Во-первых, переезды для человека, который живет и работает на Западе, довольно утомительны, и совещания отнимают как минимум два дня моего «нормального» графика работы по воскресению Exide. Во-вторых, последнее собрание усилило давно мучавшее меня ощущение того, что я совершенно не разбираюсь в том, что сейчас пропагандирует Haas School, а именно — в интернет-торговле и начинаю-

пших владельцах интернет-компаний, которые к 30 годам заработают по 10 млн. долл. Благодаря опыту работы в совете директоров SGI, я понимаю, что это — «Культура Долины»*, что так делают в Стэнфорде, что это «гвоздь сезона» и что вы должны «прислушиваться к клиентам». Вероятно, моя проблема — опыт и возраст. Я вырос в мире, где мы сами разрабатывали и проектировали вещи, потом делали и продавали их, добавляя по ходу ценность для клиентов и акционеров.

Еще не ясно, что останется после того, как интернет-пузырь лопнет. Я помню и другие увлечения, охватывавшие Haas School (в те времена называвшуюся школой бизнеса при Университете Калифорнии): например, «азиатские исследования», когда каждый факультет из кожи вон лез, чтобы казаться более «японским», чем все остальные. В то время мне совершенно серьезно говорили, что экономика Калифорнии больше не является составляющей США, но скорее представляет собой важный элемент крупного и быстроразвивающегося «Тихоокеанского блока», что промышленность Америки необратимо отстала в таких отраслях, как производство автомобилей, что смерть американского индустриального севера почти не повлияет на Калифорнию, учитывая ее новые экономические связи с Японией. Совершенно очевидно, что это увлечение уже больше «неактуально».

Опять же, я не хочу никого критиковать; просто я чувствую, что нам с Haas School не то чтобы не по пути, но я (неперестроившийся, индустриальный консерватор) совершенно не понимаю быстрый и, на мой взгляд, пресыщенный мир интернет-компаний. Кроме того, я уже слишком долго работаю в консультативном совете, и нет никаких сомнений в том, что пришло время взять туда нового человека.

Моя отставка была (с благодарностью?) принята. Но вскоре вся новая экономика — интернет-компании, принцип «десять-к-тридцати» — развалились, и Haas School осталась с моделью, которая не стоила и 20 центов. Меня снова позвали в консультативный совет, поскольку им не хватало моего «обширного опыта и глубоких знаний». По многим причинам я не смог принять предложение, но урок был понятен: если вы говорите то, во что действительно верите, и если вы говорите это из любви к компании, в которой работаете, вы иногда получаете награду — а иногда и нет! И еще: никогда не поздно быть слишком «неудобным»!

Закон № 7 «Работа в команде — не всегда благо» — один из универсальных законов на все времена. Работа в команде эффективна только в том случае, когда ею руководит сильный лидер, который ставит пе-

* Речь здесь идет о Silicon Valley — Силиконовой долине. — *Прим. пер.*

ред своей командой четкие задачи и следит за результатами работы. В противном случае это общественные мероприятия, замаскированные под работу.

Все это подводит меня к следствиям, а точнее, меньшим законам. Начнем с «Иногда можно быть «занудой». Я бы так переформулировал этот закон: «Для того чтобы обеспечить высокое качество, нужно быть «занудой». Грустно, что в США мы довольствуемся вещами, которые работают, но требуют усовершенствования в мелочах. Уместно ли здесь говорить про американские авиалинии? Да, самолет доставит человека из пункта А в пункт Б, но не быстрее и не комфортнее, чем это сделал бы мул. Многие из нас спокойно относятся к «заплаткам» на скоростных трассах. Или к тому, что все выключатели в конференц-залах разного цвета и установлены на разных уровнях. (Какая, собственно, разница? Они же работают!) В принципе, да. Картины, развешенные на разной высоте и под разным углом, тоже изображают людей и пейзажи. Однако при этом они наводят на еще одну, совершенно очевидную мысль: «Нам абсолютно не важно, как это смотрится со стороны, нам наплевать на мелочи. Мы обеспечиваем функциональность, и точка!» С этим вполне можно было бы согласиться, если бы немцы, японцы и корейцы регулярно не превосходили нас в безупречности благодаря реальному совершенству товаров и услуг. Вы когда-нибудь видели что-либо более совершенное, чем движения повара, когда он готовит суши и выкладывает ломтики сашими на блюдо? Как сказал специалист по удовлетворению клиентов Оскар Уайлд: «Совершенство состоит из мелочей. А совершенство — это не мелочь».

Я бы дополнил следствие «Немного страха — не так уж и плохо», поскольку, хотя хороший лидер и должен тренировать и мотивировать команду, должна сохраняться острота ответственности. Войны выигрывают не рейтинги популярности, а настоящие лидеры.

Что касается следствия «Лидерство — это здравый смысл, который в обычной жизни редко встречается», то оно говорит само за себя. Я считал, что твердо усвоил постулаты здравого смысла, но, заняв пост генерального директора «проблемной» компании Exide, совершил ошибку, подумав, что ситуация будет развиваться по той же логике и

будет подчиняться той же методике мотивации/коммуникации/обучения, что и на протяжении многих предшествовавших лет.

В реальности понадобились более «драконовские» меры, причем проводить в жизнь их надо было гораздо быстрее. Настоящий прогресс в упорядочении основ начался с приходом Крега Мульхаузера, по собственной инициативе покинувшего руководство автомобильного поставщика Visteon. Под влиянием тех событий я вывел новое следствие относительно лидерства: «Если вам досталась огромная крысиная нора, не пытайтесь выманить крыс сыром. Используйте огнемёт».

«Не все скрипучие колеса вовремя смазывают, или «за» и «против» в судьбе инициатора перемен» до сих пор является следствием закона «Неудобные» люди — ценный ресурс». Если вы — инициатор перемен, то в отношении вас система может сработать, как иммунная система здорового организма, т. е. заблокирует и в конечном итоге отвергнет вас как раздражающий вирус. Я был таким вирусом!

В конечном итоге я рад, что мои семь законов и их следствия все еще держатся. Неизменны ли они? Нет. Можно ли на них положить-ся? Да. Как я сказал в новом эпилоге к этой книге, продолжающиеся приключения компаний DaimlerChrysler, BMW, Renault, GM и многих других почти каждый день доказывают их полезность и дальновидность. Ну кто-то ведь должен быть прав! Почему бы мне не быть правым. А теперь, читайте дальше.

Предисловие

*Боб Итон
Президент и генеральный исполнительный директор
корпорации Chrysler*

Эта книга полна противоречий, потому что Боб Лутц никогда не страдал рабским стремлением к последовательности во всем. Со стаканом martini в одной руке и сигарой в другой, яркий вегетарианец, он очень огорчен положением вещей в нашей школе, но понимает школьников, которые ведут себя так же безобразно, как и он когда-то. Внесший огромный вклад в фундаментальную реформу корпорации Chrysler, определившую то, как сегодня компания разрабатывает, производит и выводит на рынок свою продукцию, Боб демонстрирует здоровый скепсис по отношению к «непроверенным изменениям». Он совершенно не терпит современную манеру приходить на работу не в костюме и без галстука, но в то же время скорее поверит инстинктивной интуиции творческого типа, одетого в потертые джинсы, чем рациональным расчетам застегнутого на все пуговицы аналитика.

Личности, подобные Бобу Лутцу, не часто встречаются в таких отраслях, как автомобилестроение, где превыше всего ценится предсказуемость. Для того чтобы массовое производство автомобилей стало прибыльным, необходимы высокий уровень научных разработок,

организация технологического процесса и управления финансами, четкие маркетинговые стратегии и слаженность всех бизнес-процессов. Но, несмотря на впечатление, которое может сложиться о нем по прочтении этой книги, Боб дисциплинирован, как настоящий моряк: он знает, как система должна работать, и относится к этому очень серьезно. Именно поэтому он добился таких успехов, проводя системную перестройку в Chrysler, и даже сумел заставить принять совершенно немислимую вещь — Viper.

В автомобильной индустрии, как и во многих других, нет возможности сначала «разобрать» систему, а потом «собрать» ее заново для того, чтобы «починить». Это было бы слишком легко. Вместо этого реформы приходится проводить «на ходу». Уникальная концепция менеджмента, которая представлена в этой книге, может помочь руководителям компаний осуществлять сложный процесс перестройки «на ходу», что, пожалуй, можно сравнить с переделкой системы управления Boeing 747 прямо во время полета.

Я всегда нервничал, когда слышал во время выступлений Лутца, что «клиенты не всегда правы», что «слишком высокое качество может привести к краху», а «работа в команде — не всегда благо». К счастью, пресса обычно давала ему возможность объяснить, что он на самом деле имеет в виду, и, как вы увидите, эти его парадоксальные высказывания, по сути, были попыткой внести долю благоразумия и здравого смысла в распространенные в деловом мире поверхностные и банальные представления. Когда он пишет, что «неудобные» люди — ценный ресурс», он говорит о людях, похожих на него самого, которые бросают вызов стереотипному мышлению не для того, чтобы создать дополнительные трудности, а для того, чтобы приблизиться к реальности.

Последние шесть лет, которые Боб провел в корпорации Chrysler, были, несомненно, самым творческим периодом в истории компании. Укоренился и дал плоды принцип организации работы в командах платформ. В 90-е годы мы успешно вывели на рынок больше моделей легковых автомобилей и грузовиков, чем за предыдущие 20 лет. Мы выигрывали одну за другой награды за дизайн и качество наших автомобилей и грузовиков. Мы стали признанным мировым лидером в

разработке новых, захватывающих внимание публики автомобилей и делаем это быстрее, чем другие компании. И придерживаясь той идеи, что выдвигает Боб в главе «Делать деньги — не главное в бизнесе», мы заработали больше денег, чем за все шесть предыдущих десятилетий существования корпорации Chrysler вместе взятых.

У корпорации Chrysler есть правило, которое гласит, что руководители компании должны уходить в отставку, когда им исполняется 65. Мы нарушили это правило для Боба и дали ему титул вице-председателя совета директоров, который он немедленно поменял и стал называть себя «тренером». Во время последних 18 месяцев работы в компании он приходил на все наши совещания с сигарой в зубах (она всегда была потушена в соответствии с политикой компании) и пускал воображаемые кольца дыма. Однако брал слово не реже, чем делал это раньше, но выступал только как тренер.

Эта книга — его методика тренировок и тактики игры.

1 июля 1998 года

Благодарности

Думаю, все начинающие авторы испытывают огромные сложности, когда пишут первую книгу и готовят ее к изданию. Я никогда не решил бы эту задачу без самоотверженной помощи многих людей, которых вряд ли сумею всех перечислить. Но некоторые внесли особенно большой вклад, и я хотел бы поблагодарить их всех без всякой последовательности и учета рангов:

Т. Квин Спитцер-младший, председатель Совета директоров компании Кернер-Трегое, Inc., сказавший однажды: «Ты должен написать книгу», а затем преследовавший меня, пока я не сказал «да»; именно он помог мне найти литературного партнера и издателя.

Алан Фарнэм, журналист и редактор журнала *Fortune*, который был моим творческим партнером. Он не только помог мне превратить мои тексты, написанные часто «деревянным» языком, в то, что люди могут пожелать прочесть, но и, как пастырь, вел эту книгу от плана до законченной рукописи.

Тимоти Л. Йост, менеджер отдела подготовки текстов и коммуникации основного производства корпорации Chrysler, который, будучи сам отличным писателем, щедро тратил свое время и талант на этот проект и был незаменим для его осуществления. За многие годы он помог мне подготовить так много речей для публичных выступлений, что давно уже стало трудно отличить его творчество от моего.

Хеннинг Гатмэнн, мой редактор, который видел будущий облик этой книги гораздо яснее, чем я сам, и сумел мобилизовать для нее все маркетинговые и логистические ресурсы издательства *John Wiley & Sons*.

Питер М. Тобиа, мой агент и бизнес-менеджер, который умело провел все переговоры и управлял деловой стороной этого проекта.

Джудит М. Бутквич, мой помощник в корпорации Chrysler, компетентная и доброжелательная, она успевала вести свою обычную работу плюс дополнительную, связанную с этой книгой.

Флойд Р. Джеймисон, водитель, профессиональный охранник и друг. Если бы не его талант водителя и организатора, я бы попросту терял время, проведенное в дороге, вместо того, чтобы использовать его продуктивно.

Стивен Дж. Хэррис, вице-президент, директор по коммуникациям компании General Motors, на момент написания книги занимающий ту же должность в компании Chrysler. Люди, работающие в сфере PR, предпочитают книги написанные генеральными директорами. Возможно, что-то в книге и привело Стива в ужас, но он все равно всячески поддерживал меня.

Других моих коллег из корпорации Chrysler перечисляю в алфавитном порядке: Дэн Бодини, Джулиан Буткус, Джо Гай Кольер, Джош Дэвидсон, Дерек Фибиг, Барбара Фрончак, Торн Гиллис, Кен Глукман, Стив Хантлер, Питер Холлиншед, Рик Хаутмен, Вэн Джолисэ, Джеймс Кенион, Кэрол Либер, Синди Мараско, Майк Мориссон и Патрик Уайт.

Последний, но очень важный помощник — моя жена, Дениз С. Лутц, которая всегда поддерживала, советовала, ободряла, понимала и любила меня, хотя я бессовестно тратил драгоценное время на эту книгу вместо того, чтобы провести его с ней, с нашими детьми и домашними животными.

Пролог

Вспышки фотокамер почти ослепили меня, я поднялся, застегнул пиджак (если меня чему и научило абсолютно бессистемное германо-швейцарское воспитание в сочетании с десятилетней службой в американской морской пехоте, так это тому, что джентльмен *всегда* застегивает пиджак, когда встает) и приготовился позировать фотографам, хотя мне этого совершенно не хотелось.

Рядом со мной стоял Боб Итон — кандидат на должность генерального менеджера компании Chrysler (он пришел из компании General Motors), а слева от него — Ли Якокка, все еще член правления компании Chrysler, легенда американского бизнеса, главный архитектор знаменитой перестройки этой компании в начале 80-х. Именно Якокка помешал мне, президенту корпорации Chrysler, получить то место, которое только что занял Боб Итон. Все это происходило 16 марта 1992 года на подиуме в небольшой, выдавшей вида комнате, служившей конференц-залом старой штаб-квартиры корпорации Chrysler в городе Хайлэнд-Парк, шт. Мичиган.

Через несколько минут после того, как Ли объявил о новом решении, я прочитал короткое заявление, которое подготовил дома. В нем говорилось, что я считаю себя «игроком команды» и не вижу причины, чтобы собрать вещи и покинуть команду из-за того, что кто-то другой стал ее капитаном. И я действительно готов был подписаться под каждым своим словом.

Проклятые вспышки продолжали мне досаждать. А потом был задан тот самый вопрос: «Мистер Лутц, вы действительно останетесь в корпорации Chrysler? Вы ведь наверняка очень разочарованы».

Читатель, вам знакомы такие моменты, когда кажется, что вся прошлая жизнь проходит перед глазами за несколько мгновений? *Это* был как раз такой момент.

Что именно тогда промелькнуло в моей памяти? Если честно, не могу припомнить. Все это, как говорят, «унесли волны времени». Друзья мне рассказывали, как их удивило, что в этот драматический и напряженный момент я вдруг проказливо и хитро *ухмыльнулся!* Позже они признались, что, немного поразмыслив, пришли к заключению: от меня как раз и можно было ожидать чего-то в этом роде. «В этом ты весь», — сказали они.

Благодаря такой подсказке моих друзей я могу догадаться о том, что *могло* прийти мне тогда в голову: для парня, который окончил среднюю школу в 22 года, а университет только в 30 лет, я многого добился в жизни. Будучи человеком, которого в статье, опубликованной как-то в журнале *Wall Street Journal*, назвали «аристократом, близким простому человеку», я определенно кое-что знал о парадоксах, о том, что ситуация может быть одновременно и хорошей, и плохой. Такой парень, как я, который сам управлял вертолетом, прилетая на нем на работу, и подумывал о приобретении реактивного самолета для воскресных вылазок, познал на собственном опыте, что сегодня ты видишь «бездонное голубое небо и неограниченный потолок полетов», а завтра — «грозы по всем направлениям».

И наконец, очень вероятно, что в тот день 1992 года меня посетила мысль: для человека, который, как я, пришел в автомобильный бизнес прежде всего *из-за любви к автомобилям* (ну и оригинальная мысль!), просто-напросто нет в мире более интересного места, чем фирма Chrysler, даже если он уже не первый человек в корпорации.

Я должен вам сообщить еще пару вещей, о которых я, конечно, тогда знать не мог. Всего через два года Ли вместе с миллиардером из Лас-Вегаса Кирком Керкоряном предпримет безосновательную (и в конечном итоге безуспешную) попытку завладеть корпорацией Chrysler.

Судебное решение по этому делу заставит меня усвоить значение юридического термина «взаимное соглашение о неразглашении порочащих сведений»! И последнее, но не менее важное: в тот день в 92-м я даже в самых смелых мечтах не мог себе представить, что через пять лет я снова буду стоять под вспышками фотокамеры репортера журнала *Forbes* вместе с Бобом Итоном. Репортер будет нас фотографировать для обложки журнала, который выйдет 13 января 1997 года. На обложке будет написано «Компания года», и это будет означать, что Chrysler обошел таких гигантов, славящихся любовью к инновациям, как Microsoft, Intel, Merck, General Electric, и получил этот желанный приз.

В тот день в марте 1992 года после того, как эпизоды из моей прошлой жизни промелькнули перед моим внутренним взором, я дал абсолютно неподготовленный и корявый ответ на вопрос о моем будущем: «Я здесь и, *по-видимому*, счастлив».

Друзья сказали мне, что это мое «по-видимому» сказало им о многом. Я думаю, это действительно можно было интерпретировать как многозначительную оговорку в духе Зигмунда Фрейда. Но, знаете, мне удалось за время моей более чем 30-летней карьеры в бизнесе кое-что узнать о себе самом и, надеюсь, о бизнесе тоже. Знаниями о бизнесе я и поделюсь с вами в этой книге. Вы можете спросить, почему я рассказал так много личного в книге о менеджменте и бизнесе, которая никак *не* должна быть традиционными мемуарами. А причина вот в чем: пожалуй, одна из самых важных истин, которую я понял, работая в большом бизнесе: невозможно полностью разделить объективное и личное, рациональное и эмоциональное или (об этом будет часто идти речь в книге) работу левого полушария нашего головного мозга от работы правого полушария*.

Конечно, это сильно усложняет ситуацию (независимо от того, принимают это бизнесмены или нет), и причина здесь в том, что сам бизнес направлен на удовлетворение потребностей *людей*, которых природа сотворила сложными, многогранными, подвижными и, да-да, *на-*

* Левое полушарие головного мозга ответственно за рациональное мышление, правое — за образное мышление и эмоции. Это явление называется «функциональной асимметрией полушарий головного мозга».

радоксальными. Знакомство с законами бизнеса помогло мне понять кое-что в жизни вообще: иногда единственный способ убрать то самое «по-видимому» перед «счастливым» — это спокойно принять новый поворот своей судьбы и постараться добиться максимально возможного в этой ситуации.

В книге вы прочтете о том, что я с некоторой иронией назвал «законами бизнеса от Лутца». Позвольте мне познакомить вас с ними на примере «закона жизни от Лутца» (которое я позаимствовал из старой песни группы Rolling Stones, что демонстрирует характерную для меня склонность к эклектике): «Ты не всегда получишь то, что *хочешь*, но, если будешь пытаться, может оказаться, что получишь то, что тебе *нужно*».

Мой опыт показал, что это очень полезное жизненное правило. Может быть, и вам этот постулат будет полезен.

Часть I

История
второй перестройки
корпорации Chrysler

Глава 1

Дежавю* снова и снова

Странная ситуация сложилась в корпорации Chrysler в начале 90-х. Компания, которую всего десять лет тому назад спасли при помощи исторического и неоднозначного решения — предоставления займов, гарантированных федеральным правительством, снова находилась в кризисной ситуации.

Как же это произошло?

Нет ничего проще, чем описать все в черно-белых тонах, представив биржевых спекулянтов в роли главных злодеев, как это любят делать авторы популярных книг и статей. Мне такой подход совсем не нравится, потому что все упрощает — реальность обычно сложнее, да и ситуации не столь однозначны. Реальное положение в корпорации Chrysler можно описать, используя скорее оттенки серого, чем черные и белые тона. Поскольку это *моя* книга, я верю, что дорога к успеху в бизнесе — это как раз понимание сложных ситуаций, в которых требуется интенсивное использование «маленьких серых клеточек вашего мозга», как любил говорить Эркюль Пуаро из романов Агаты Кристи. И я хочу рассказать обо всем прямо и откровенно, насколько мне позволит это сделать мой непростой, как утверждают, характер.

* Выражение «дежавю» пришло из французского и означает ощущение, что то, что вы переживаете в данный момент, уже когда-то раньше с вами происходило. — *Прим. пер.*

Семена будущего второго кризиса компании Chrysler были, безусловно, посеяны во время первой впечатляющей перестройки корпорации, которая помогла ей выжить в 1979 году.

Тогда, в 79-м, даже *Wall Street Journal*, который всегда выступает в поддержку большого бизнеса, рекомендовал компании Chrysler «умереть с достоинством». Но отважная команда спасателей третьего по значению детройтского автопроизводителя во главе с Ли Якоккой, в которую влились перебежчики и отбросы из «застегнутой на все пуговицы» корпорации Ford, даже не думала об этом. Да, конечно, они играли не по правилам свободного предпринимательства, получив от администрации президента Картера заем в 1,2 млрд. долл. (что мне самому, работавшему тогда в компании Ford, очень не понравилось), но в то же время и сами очень многого добились: компания прошла через кризис и выстояла, существенно урезав свои миллиардные расходы и вырвав в тяжелой борьбе уступки от банкиров, поставщиков и дилеров. Как бы то ни было, Chrysler можно было сравнить в начале 80-х с большим, у которого случился инфаркт, потребовавший сделать операцию на сердце прямо на обочине дороге, — и он *выжил!* Я думаю, что, не говоря обо всем остальном, эти люди заслуживают уважения хотя бы за свое мужество.

В конце концов именно в это время компания, несмотря на все трудности, вывела на рынок дешевые и экономичные автомобили на базе K-car — Dodge Aries и Plymouth Reliant, по сегодняшним критериям довольно заурядные, но именно такие и нужны были в те годы нефтяного эмбарго и застойной экономики — «стагфляции». Они были первыми 6-местными автомобилями с передним приводом, с поперечно расположенным двигателем и отлично продавались. Что еще более важно, они оказались предшественниками настоящей сенсации на автомобильном рынке — мини-вэнов*.

Dodge Caravan и Plymouth Voyager появились на рынке осенью 1983 года (позже к ним присоединился Chrysler Town & Country). И эти автомобили не только создали новый сегмент автомобильного рынка

* Раньше их у нас называли «микроавтобусами», но сейчас термин «мини-вэн» уже прочно вошел в русский язык. Речь идет о 7–8-местных автомобилях, у которых одна или две большие сдвигающиеся двери.

(вероятно, первый новый сегмент с тех пор, как в начале 60-х компания Ford моделью Mustang открыла дорогу типу новых двухместных спортивных автомобилей, прозванных «автомобили-пони»), но и долгое время приносили огромные доходы. В 1984 году Chrysler заработал рекордные для того времени 2,4 млрд. долл. и еще 3 млрд. за следующие два года.

Почему я пришел в Chrysler? Если говорить честно, одна из причин была в том, что в компании Ford я уже достиг пика своей карьеры. Я работал в корпорации General Motors (в основном, в Европе), затем в BMW в Мюнхене, а потом директором компании Ford of Europe (а это сама по себе огромная компания). В конце концов я стал вице-президентом компании Ford, руководителем всех ее зарубежных заводов и представительств и вошел в совет директоров. Некоторое время в прессе даже обсуждались слухи о том, что я — «темная лошадка», которая может заменить Филиппа Колдуэлла на посту президента Ford. На протяжении всей своей карьеры я был тем, кого на современном управленческом жаргоне называют «агентом перемен», и мой активный, требовательный характер сослужил мне в этом хорошую службу. Однако агенты перемен потому так и называются, что они, проводя реформы, дестабилизируют ситуацию. Парадокс современного делового мира в том, что, с одной стороны, все компании заявляют о необходимости позитивных перемен, а с другой — с большой неохотой воспринимают «дискомфорт», который эти перемены создают для работников организации. А он неизбежен, так как при организационной перестройке всегда найдутся те, кому это не нравится.

Вот такая ситуация и сложилась в компании Ford. Только не подумайте, что я ушел оттуда, так как почувствовал, что меня вот-вот «попросят». Я мог успешно работать там до конца своей карьеры, но у меня появилось ощущение, что я «бегу на месте», в то время как в корпорации Chrysler для меня было много привлекательного.

Chrysler в те дни воспринимался как последнее прибежище для «диссидентов» автомобильной индустрии, и я во многом был именно таким «диссидентом». Действительно, всю свою жизнь я мало соответствовал стандартам.

В отличие от большинства начинающих менеджеров в автомобильной промышленности США, я не был рожден в маленьком безмятежном городке на Среднем Западе и не происходил из «скромной семьи». Как раз наоборот, я родился в Швейцарии, в космополитическом Цюрихе, в семье одного из тех самых швейцарских банкиров, о которых так много говорят. В итоге я рос «посреди Атлантики», так как банк моего отца — Credit Suisse — постоянно переводил его то в Нью-Йорк на Уолл-стрит, то обратно в Цюрих. В самом деле, к восьми годам я уже успел пять раз пересечь Атлантику, а в 11 лет у меня было двойное (швейцарское и американское) гражданство.

Конечно, я принадлежал к привилегированному классу, но в моем образе жизни была масса сложностей, так как каждый раз, когда я возвращался в Европу после учебы в США, мне приходилось отставать на один класс. Несмотря на то что по сравнению с нынешним уровнем тогдашние бесплатные (не частные) школы в США можно назвать замечательными, и я занимался в них по усиленной программе, включавшей латынь, литературу, высшую математику и все другие предметы, входящие в традиционное понятие «либерального образования», я всегда, возвратившись в Европу, обнаруживал, что безнадежно отстал от своих ровесников. «Так-так, Бобби, я вижу, ты немножко занимался латынью, проспрягай-ка для нас вот эти глаголы!»

Кроме того, как это часто случается с молодыми людьми, которые находятся в привилегированном положении, у меня появилась непоседливость или даже склонность к протесту. В сочетании же с отставанием в учебе это привело к тому, что, когда после окончания Второй мировой войны моя семья, наконец, осела под Цюрихом, меня вышибли из школы. Официальная причина: «Академическая неуспеваемость и плохая дисциплина». На самом деле в то время я действительно проявлял мало интереса к школьным занятиям, но зато слишком много интереса к дочери самого крупного в этом городе промышленника.

К счастью, после шести месяцев физического труда на кожевенном складе я понял, что серьезная учеба в школе, может быть, и не такая плохая вещь. Однако мой отец был мудрым человеком и понимал, что одного этого недостаточно. В обмен на согласие оплатить еще один год уче-

бы в школе (это была школа во франкоговорящей Лозанне в Швейцарии, и именно в ней я в дополнение к немецкому и английскому выучил французский) он потребовал от меня обещания, что сразу после окончания школы я отправлюсь в Соединенные Штаты и поступлю на военную службу в морскую пехоту. Почему морская пехота? Я думаю отчасти потому, что во время работы в Нью-Йорке мой отец познакомился с одним весьма неординарным джентльменом, полковником морской пехоты в отставке. Кроме того, что этот человек был отличным парнем, у него была привычка расхаживать по своему кабинету на руках. Похоже, мой папа решил, что так делают *все* морские пехотинцы, а те люди, которые умеют делать подобные трюки, — это люди особой породы.

В то время мне показалось, что мой договор с отцом похож на сделку Фауста с дьяволом: шла война в Корее, и уровень потерь среди морских пехотинцев нельзя было назвать низким! На самом деле это решение было удачным. После окончания школы (в весьма зрелом возрасте — мне было уже 22, и одноклассники завели привычку называть меня «папой»), я попал в учебный армейский лагерь на острове Пэрис в Южной Каролине, где мне привили дисциплину (включая и самодисциплину) и помогли обуздать мой до той поры неуправляемый характер.

Кроме того, мне удалось осуществить мечту многих мальчишек: я стал боевым пилотом.

У меня не было высшего образования, и я не был офицером, но нашлась учебная программа, к которой я был допущен: «Программа подготовки курсантов морской авиации» (NAVCAD). В этой программе могли участвовать перспективные военные моряки, морские пехотинцы и даже гражданские лица, не имеющие высшего образования. Так случилось, что война в Корее закончилась раньше, чем я завершил обучение и начал летать, однако мне довелось служить в Корее в должности офицера связи второго батальона третьего полка морской пехоты, который базировался на японском острове Окинава. Всего я прослужил в авиации Корпуса морской пехоты пять лет — с 1954 по 1959 год — и вышел в отставку офицером.

Я *любил* морскую пехоту и высоко ценю то, что она для меня сделала, перевернув мою жизнь. Я настолько любил ее, что готов был посвя-

тить ей всю свою жизнь. Однако мне как офицеру посоветовали получить высшее образование. Поэтому после службы на Дальнем Востоке я вернулся в Северную Каролину, где служил раньше, и здесь был переведен в резерв, совершая полеты с военно-морской авиабазы Аламеда, а потом поступил в Университет Калифорнии в Беркли.

В Беркли сложилась забавная ситуация: во время учебы я так увлекся миром бизнеса и особенно психологией бизнеса и маркетинга, что стал подумывать о том, нельзя ли совместить свое второе увлечение — *автомобили* — и карьеру в бизнесе. В итоге, получив в 29 лет степень бакалавра, я продолжил учебу и получил степень магистра по специальности «маркетинг и бизнес-администрация» в Беркли, и вскоре после этого начал работать в автомобильной промышленности сначала в сфере маркетинга, а затем менеджмента в компаниях General Motors, BMW и Ford.

Когда после 20 лет работы в трех автомобильных компаниях я оказался в компании Chrysler, то понял, что наконец нашел корпорацию, где такой нонконформист, как я, был как раз на своем месте (по крайней мере, до тех пор пока находился во главе корпорации). Более того, я считал, что меньший по сравнению с Ford и General Motors размер корпорации Chrysler — это вовсе не недостаток, а существенное преимущество. В морской пехоте и позже, когда я руководил в BMW разрозненными группами сотрудников, из которых в итоге был создан отдел по производству мотоциклов, я на собственном опыте оценил силу маленьких динамичных организаций, которые, если правильно определены перспективы, при помощи изобретательности, воли, напора способны не только компенсировать дефицит ресурсов, но и *добиться преимуществ*. И мне не терпелось снова поработать в организации, которая не была бы слишком крупной (а точнее, слишком сонной и малоподвижной) и располагала к перестройке. Но когда я пришел в корпорацию Chrysler, то очень быстро обнаружил, что, несмотря на свою внешнюю уверенность и хорошие прибыли, компания фактически придерживалась *пораженческой* стратегии в развитии основных направлений своей деятельности — производства легковых машин и грузовиков.

Некоторые аргументы в пользу именно такой стратегии были очевидны. Автомобильная индустрия всегда была очень сильно подвержена влиянию циклов подъема и спада экономики. В старой поговорке говорится: «Каждый раз, когда американская экономика подхватывает простуду, Детройт болеет воспалением легких»*.

Уже давно многие эксперты, включая финансистов с Уолл-стрит, настойчиво советовали автомобильным компаниям принять меры к уменьшению цикличности, инвестируя, например, в иные отрасли промышленности, чтобы избежать падения курса акций и снижения кредитного рейтинга компаний (за это можно поплатиться и работой). Однако в 80-х годах ситуация стала еще сложнее, так как стал действовать еще один неблагоприятный фактор: конкуренция со стороны японских автомобильных компаний. Если выражаться более точно, проблемой было нежелание Вашингтона принимать решительные меры для того, чтобы лишить японских автопроизводителей несправедливых преимуществ.

Для начала стоит напомнить, что именно Вашингтон в 70-х годах ввел целый ряд ограничений для американских автомобильных компаний, направленных на то, чтобы они выпускали более экономичные по расходу топлива автомобили в условиях «энергетического кризиса», оказавшегося на самом деле миражом. Для справки: галлон бензина все еще стоит в США меньше, чем галлон воды, продающейся в бутылках! В этом отношении сравнительно небольшой размер корпорации Chrysler, безусловно, преимуществом не был, поскольку компании не хватало ресурсов для того, чтобы одновременно работать в двух направлениях, как это делали General Motors и Ford, которые одновременно работали над экономичными 4-цилиндровыми автомобилями и мощными 6- и 8-цилиндровыми. В результате Chrysler, сделавший ставку на экономичные автомобили, оказался основной жертвой агрессивного давления японских конкурентов в середине и конце 80-х годов.

Между тем, во время рецессии начала 80-х, которая для автомобильной промышленности оказалась настоящей депрессией, японцы под

* Детройт — главный центр американской автомобильной промышленности, и название города часто используется как ее символ.

давлением Вашингтона согласились «добровольно» ограничить свой экспорт в США и ввозить не более 1,68 млн. автомобилей в год. Это было названо «Добровольным соглашением об ограничении» (или ДСО) и мотивировалось тем, что внутренний японский автомобильный рынок был наглухо закрыт для иностранных конкурентов. Например, в тот год, когда ДСО вступило в действие, «Большая тройка»* американских автопроизводителей продала в Японии лишь 4129 автомобилей, а в 1997 году — всего 25 000.

В 1985 году Вашингтон разрешил Японии, по существу, отменить ДСО. Тогда это казалось разумным решением, так как к этому времени американские автомобильные компании снова начали получать прибыли. Однако иностранные автомобили уже успели занять более четверти автомобильного рынка США (и была реальная угроза, что они еще больше увеличат свою долю). Учитывая, что на автомобильный рынок приходилось более половины рекордного для США внешнеторгового дефицита, который достиг 130 млрд. долл., будущее американских автомобильных компаний и особенно тех из них, которые прямо конкурировали с японцами, не выглядело обнадеживающим.

Более того, позицию японцев усилили следующие обстоятельства. Введение ДСО побудило японские автомобильные компании продавать на американском рынке более дорогие и мощные марки автомобилей как раз в то время, когда цены на бензин снова начали снижаться, а также «трансплантировать» в США целый ряд сборочных заводов (именно в тот момент, когда курс иены, наконец, повысился по отношению к доллару). Все это, к огорчению Детройта, доказало верность старой поговорки: «Будь осторожен, когда что-нибудь просишь, так как ты можешь получить именно то, о чем просил». Еще более обидно было, что японцы, когда иена стала укрепляться по сравнению с прежним (очевидно намеренно заниженным) курсом, стали продавать свои товары в США по заниженным ценам. Они могли себе это позволить, потому что их домашний рынок был закрыт для конкурентов, и они могли субсидировать экспорт в США за счет домашних потребителей, которые вынуждены были покупать те же самые товары по более высоким ценам,

* Ford, General Motors и Chrysler.

что компенсировало японским компаниям потери от экспорта и позволяло расширять контролируемую ими долю рынка в США.

Все это было не чем иным, как демпингом в чистом виде — противозаконной практикой и по американским законам, и по правилам Мировой торговой организации (тогда называвшейся Генеральным соглашением по тарифам и торговле). Однако, когда кто-нибудь из корпорации Chrysler пытался привлечь внимание к этим или к другим нарушениям правил конкуренции со стороны Японии, Вашингтон и средства массовой информации обычно отвечали: «Перестаньте хныкать и жаловаться. Дело вовсе не в нарушениях правил ведения бизнеса, а в том, что японцы делают более качественные автомобили». На самом деле верными были оба утверждения. Японцы, *действительно*, выпускали более качественные автомобили и, *действительно*, нарушали правила честной конкуренции (что, кстати говоря, давало им ресурсы для производства качественных автомобилей!). Разница в том, что я был готов согласиться с первым утверждением, а ни Вашингтон, ни средства массовой информации второе практически не признавали. Казалось, что американцы способны мыслить только по принципу «или-или». (Да, я знаю, в конечном итоге американская модель свободного предпринимательства доказала свои преимущества перед японской моделью экономики, но ведь именно об этом я все время и говорил!)

На фоне этих событий люди, принимающие решения в компании Chrysler, прямо перед моим приходом в корпорацию решили обратиться к «плану Б», как его называли в компании. Стратегическая концепция этого плана была комбинацией двух принципов: «Если не можешь их побить, присоединись к ним» и «Пока, я пошел». Планировалось, во-первых, продавать на североамериканском рынке только престижные мощные модели, которые приносили бы высокие прибыли, а производство малолитражных автомобилей передать партнерам из Азии (и, возможно, Восточной Европы) и, во-вторых, ускоренными темпами диверсифицировать деятельность корпорации и заняться бизнесом в аэрокосмической и финансовой сферах. Реализуя эту программу, к 1989 году Chrysler приобрел такие компании, как Gulfstream Aerospace, Electrospace Systems, FinanceAmerica, E.F. HuttonCredit, и для баланса — экзотичес-

кую итальянскую автомобильную компанию Lamborghini плюс четыре американских компании, занимавшихся прокатом автомобилей (не говоря уже о совместных предприятиях с Maserati в Италии и Mitsubishi в Японии).

Мы сделали еще одну крупную покупку в 1987 году, приобретя American Motors Corporation (АМС). Мы купили АМС для того, чтобы получить права на всемирно известную марку Jeep, что полностью соответствовало намерениям Chrysler выпустить дорогие и престижные автомобили. Это был рискованный ход, и в то время я даже полагал, что *слишком* рискованный, однако время показало, что я был не прав, и эта покупка оказалась для компании Chrysler «курицей, несущей золотые яйца» (причины этого подробно обсуждаются во второй главе).

Основной проблемой корпорации Chrysler в конце 80-х, когда реализовывался план «частичное отступление плюс диверсификация» (по крайней мере, в отношении автомобильного бизнеса компании), была даже не столько недостаточность финансовых ресурсов для автомобильного производства, сколько то, что имеющиеся средства в сложившейся ситуации использовались не оптимально. У нас не было достаточной концентрации внимания и, если быть до конца честным, заинтересованности в производстве легковых автомобилей и грузовиков. Мини-вэны компании Chrysler пользовались хорошим спросом, и 4-дверный спортивный Jeep Cherokee оказался очень удачным пополнением к нашему набору моделей. Однако на обширном и высокоприбыльном сегменте грузовиков-пикапов наша модель была, по словам Ли Якокки, «слишком устаревшей, чтобы за нее можно было проголодовать». Что касается легковых машин среднего класса, то наша попытка получить дополнительные прибыли, увеличив цену серии K-car и сделав в этих моделях незначительные косметические изменения, оказалась неудачной: слишком прозрачной и очевидной была эта уловка для покупателей. Нужно признать, что за исключением дизайна кузова, механическая «начинка» Chrysler Imperial модели 1991 года, стоившего 27 000 долл., ничем принципиально не отличалась от модели Plymouth Acclaim, стоившей всего 13 000 долл. Более того, если не принимать в расчет чуть более мощный двигатель, ни одна из этих двух

моделей ничем принципиально не отличалась от выпущенного двумя годами ранее Dodge Aries, стоимостью всего 7000 долл.

Угловатые, тесноватые и непритязательные автомобили K-car были идеальной моделью для начала 80-х и могли оставаться популярными, если бы сбылся прогноз о повышении цен на бензин и необходимости экономить топливо, как нас тогда убеждали. Однако ситуация конца 80-х — начала 90-х оказалась совершенно иной: цены на бензин были умеренными, никто особенно не экономил, и качество наших моделей не удовлетворяло покупателей. К несчастью, почти все наши модели легковых автомобилей среднего класса (может быть, за исключением приобретенных вместе с AMC и разработанными компанией Renault моделями седанов Eagle Premier и Eagle Medallion) были производными от K-car Aries 1982 года и Reliant. По этому поводу один язвительный журналист метко заметил: «Модели автомобилей корпорации Crysler выглядят так, будто конструкторы этой компании заснули за своими пишущими машинками и их пальцы навсегда застряли на букве К». (О-хо-хо!)

В конце концов мы продали практически все автомобили, которые произвели, но потребовались очень высокие затраты на продвижение нашей продукции и стимулирование покупателей. Действительно, в то время нам не было равных в маркетинге среди автомобильных компаний. Именно мы были компанией, которая в 70-х первой применила такой прием, как частичное возмещение покупателю затрат после покупки автомобиля, популяризованный в знаменитой рекламе Джо Гарраджиолы: «Купил автомобиль — получи чек». В 80-х мы довели этот прием до совершенства. Мы также первыми придумали современную формулу гарантийных обязательств «5/50» (пять лет и 50 000 миль), а позже даже «7/70», что дало в руки дилеров эффективный инструмент для финального аккорда при продаже автомобиля. Zenитом этой маркетинговой активности (пожалуй, точнее было бы назвать его *надиром**) и козырем, с помощью которого мы потеснили наших конкурентов, оказалась первая в истории автомобильной индустрии беспроцент-

* Ирония автора: зенит — это высшая точка, надир — низшая.

ная ссуда при покупке нового автомобиля — другими словами, мы предложили нашим покупателем дармовые деньги!

С той же неотвратимостью, с какой ночь сменяет день, все эти «художества» должны были повлиять на прибыли компании, что и произошло в действительности. Чистая прибыль корпорации Chrysler в 1989 году снизилась до 359 млн. долл., а когда начался спад экономики США в 1990 году, чистая прибыль упала до 68 млн. долл. В 1991 году мы окончательно пошли на дно, так как прибыли не было совсем, а убытки составили 795 млн. долл. (вот во что обошлась попытка противостоять цикличности экономики!). Не менее тревожным, чем отсутствие прибылей, стал тот факт, что наш пенсионный фонд в 1991 году был недофинансирован на 4,3 млрд. долл. (наибольший дефицит во всей американской промышленности), наш кредитный рейтинг был низок (некоторые наши кредитные обязательства продавались по цене «бросовых» акций), а цена акций нашей корпорации, которая в 1989 году достигала рекордных 30 долл. за акцию, снизилась до 10 долл.

В 1979 году на обложке *Newsweek* была такая карикатура: совершенно больной автомобиль с термометром во рту и холодным компрессом на голове с подписью: «Можно ли спасти Chrysler?». В то время судьбу корпорации обсуждала вся Америка, и в итоге конгресс США принял специальный закон, по которому компании Chrysler был предоставлен гарантированный правительством заем. В сентябре 1990 года журнал *Financial World* поместил на обложке мою фотографию, на которой я стоял, скрестив руки, с суровым видом, с подписью: «Может ли этот человек спасти Chrysler?». Определенно, затруднения компании были серьезными, но не такими критическими, как в 1979 году. Было ясно, что на этот раз мы не могли рассчитывать на поддержку «звездно-полосатой скорой помощи», присланной Дядей Сэмом. Теперь, пациент, который десять лет тому назад чудесным образом выжил после операции на открытом сердце, должен был излечиться *сам*, без помощи извне.

Глава 2

Больной, излечись сам: внедрение команд платформ в корпорации Chrysler

Самые тяжелые дни второго кризиса корпорации Chrysler пришлись на 1991 год. Но еще раньше, когда компания еще «пикировала», были заложены элементы нашего будущего подъема. Когда весь мир наблюдал за падением Берлинской стены осенью 1989 года, в корпорации Chrysler шли перемены, которые также можно было бы назвать революционными, только мир об этом пока ничего не знал. Падение Берлинской стены стало возможным благодаря принятой за несколько лет до того в бывшем Советском Союзе политике «перестройки и гласности». Можно сказать, что и наша «маленькая революция» в корпорации Chrysler основывалась на сходных принципах.

Однако я немного забежал вперед. Перед тем как я расскажу вам о «перестройке» в компании Chrysler, мне следует разъяснить еще одно принципиально важное изменение политики компании в отношении другого слова, также начинающегося с буквы «П» — продукции. Дело вот в чем: главной целью нашей «перестройки» было создать новый вид продукции, отличный от той, что Chrysler и другие автомобильные компании выпускали прежде.

На протяжении всей моей карьеры в автомобильной индустрии меня называли «фанатиком автомобилей». Это прозвище далеко не всегда было похвалой (почему так, объясню позже), но я честно старался ему соответствовать. Во времена моей юности в Швейцарии у меня была пара богатых (в буквальном смысле слова) дядюшек, которые всегда ездили на роскошных и редких машинах, например Alfa Romeo Zagato выпуска 34-го года, Talbot Lago Pourtout 38-го или Delahaye 48-го. Мой отец тоже никогда не купил бы заурядный автомобиль, хотя в те времена, когда подчеркивать «мужское превосходство» не считалось зазорным, у него были разные стандарты для тех машин, которые он водил сам, и тех, что водила моя мама. Например, когда мне было шесть лет, папа купил SS Jaguar с объемом двигателя 3,5 л и, поскольку считал, что такая машина для мамы «чересчур», приобрел для нее чехословацкую Scoda 37-го года выпуска. Scoda была отличным маленьким автомобилем за одним исключением: педали тормоза и сцепления были очень хлипкими, и я помню, как во время наших поездок в центр Цюриха они нередко обламывались! Когда ломалась педаль тормоза, мы по крайней мере могли кое-как доехать до дома, но, когда ломалась педаль сцепления, это было настоящим несчастьем!

Позже, когда в 1952 году лейбористы в Великобритании потерпели поражение на выборах, папа решил отпраздновать это событие и купить британский Aston Martin. Так он приобрел замечательный DB2. Кстати, сейчас я горжусь, что у меня в коллекции есть такой автомобиль. Я приобрел его по счастливой случайности у швейцарского дилера компании Aston Martin в 1997 году. Папа снова посчитал, что маме не справиться с таким замечательным авто, и купил для нее Volkswagen Beetle, с его печально известной 4-скоростной коробкой передач, у которой не было синхронизаторов, помогающих переключать скорости. Однако так случилось, что именно мама оказалось в конечном итоге в выигрыше. Однажды папин банк пригласил известного американского финансиста и автогонщика Чарльза Морана — товарища по команде легендарного Бриггса Каннингема. Каннингем, кстати, примерно в то же самое время построил серию очень удачных гоночных автомобилей, в которых использовались крайслеровские

двигатели Нemi, и очень неплохо выступал на них в автогонках. Например, на своем автомобиле модели C5R с крайслеровским двигателем он в 1953 году был третьим в престижной гонке «24 часа Ле-Мана». Случилось так, что маме пришлось прокатить старину Чарльза по Цюриху — и он пришел в восторг от маминого умения укрощать строптивую коробку передач «жука» так, что она работала почти без скрипа!

Так что вы можете сказать, что я с молоком матери всосал любовь к занятым и необычным автомобилям, и неважно, какова их цена и происхождение. Этой страсти я отдавался в юности, постоянно рисуя в школе наброски автомобилей (еще один способ не попасть в примерные ученики!), а позже участвовал в любительских автогонках под эгидой Американского клуба любителей спортивных машин. Когда мне было двадцать с небольшим, я почти всерьез задумывался о том, чтобы попытаться стать автогонщиком и конструктором спортивных автомобилей, как Бриггс Каннингем. Как бы то ни было, когда в Беркли я решил делать карьеру в бизнесе, у меня не было никаких сомнений относительно того, что это должен быть автомобильный бизнес по одной простой и исчерпывающей причине: я действительно очень любил автомобили.

Это может кому-то показаться само собой разумеющимся качеством для менеджера в автомобильном бизнесе, но на самом деле это не так. На протяжении всей моей карьеры я не уставал удивляться тому, как часто высокопоставленные руководители автомобильного бизнеса вовсе не были «фанатиками автомобиля» или, хуже того, только притворялись «фанатиками автомобиля». Я готов согласиться, что бизнес есть бизнес и необязательно для эффективного менеджера в автомобильной промышленности, чтобы «в его жилах тек высокооктановый бензин», точно так же, как руководителю компьютерной компании не обязательно самому быть «повернутым» на компьютерах. Но я утверждаю, что страсть к той продукции, которую ты выпускаешь, *очень помогает* в работе.

Возвращаясь к моей собственной карьере скажу, что одной из основных причин, по которой я ушел из компании General Motors в BMW

в 1971 году (кроме восьмикратного увеличения зарплаты), была усиливавшаяся неудовлетворенность тем, как GM* управляла своим подразделением в Европе, выпускавшим Opel, в котором я тогда руководил отделом продаж и маркетинга. По существу, GM вела себя так, будто европейский рынок был отсталым и провинциальным по сравнению с американским. Я вспоминаю, например, мой визит к одному из руководителей GM в Нью-Йорке.

Перед этим я несколько месяцев посылал в штаб-квартиру компании служебные записки о том, что для поставок в Европу абсолютно необходимы надежные тормоза, которые могли бы останавливать машину на высокой скорости (более 100 миль в час), на которой ездят в Европе. Использувавшиеся тогда в автомобилях GM барабанные тормоза с этой задачей не справлялись. Они были слишком маленького размера, перегревались и быстро изнашивались. После короткой дискуссии, в начале которой этот босс посоветовал мне больше не присылать глупых записок о дисковых тормозах, он стал поучать меня свысока, удивляясь моим наивным сомнениям в безусловном превосходстве технологии GM, и отвел меня в служебный гараж, где, показав на тормозную педаль своего Cadillac, с гордостью заявил: «Посмотри, малыш, на эту педаль — она называется усиленный тормоз. Я могу ехать со скоростью хоть 35 миль в час, а едва прикоснусь к ней — машина встанет, как вкопанная! Это лучшие тормоза в мире! Езжай назад и объясни этим европейцам, что ничего лучше просто не может быть!»

В корпорации BMW, которая тогда как раз начала приобретать свою репутацию производителя автомобилей, удобных для водителей, я быстро обнаружил, что лучшее — возможно. BMW в начале 70-х была на взлете: она только-только оправилась после кризиса, чуть не приведшего ее десятью годами раньше к банкротству. Она прекратила выпускать странный набор моделей, диапазон которых простирался от воплощенного высокомерия (его олицетворяла спроектированная Альбрехтом Герцем 507-я модель) до нелепости (например, Isetta — машина, у которой была всего одна открывающаяся дверь спереди), и взамен

* GM — часто употребляемое сокращенное название General Motors.

предложила рынку отличные модели, такие, как модель 2002, ставшая эталоном спортивных седанов. В BMW я занял пост вице-президента по продажам и маркетингу и вошел в состав правления. У меня также появилась возможность удовлетворить свою страсть к «двухколесным транспортным средствам», и я стал кем-то вроде «крестного отца» для разбросанных по разным подразделениям компании отделов, занимавшихся выпуском мотоциклов. Мы начали проводить еженедельные совещания, и, хотя никто из их участников не был моим непосредственным подчиненным, командный дух помог нам за короткое время выпустить несколько отличных моделей мотоциклов. Этот опыт я позже использовал в компании Chrysler.

BMW, как и любая компания, порой оказывалась в плену своих собственных прежних достижений. Я приехал в Мюнхен в то время, когда компания разрабатывала замену своей замечательной модели 3.0CS (купе). Одним из недостатков прежней модели было то, что в нее было довольно трудно садиться, так же как и выходить из нее. В то время только самые состоятельные европейцы могли позволить себе эту престижную модель, а в этом социально-экономическом слое лишь очень немногие были проворными и гибкими. Привлеченный со стороны дизайнер предложил модель высокого и тяжеловесного кузова. Я взбунтовался и на листке из блокнота набросал свой вариант, который был значительно ниже, но при этом более вместительным. После того как с ним поработали в отделе дизайна компании BMW, он стал основой для модели-купе 6-й серии, ставшей достойной преемницей классической 3.0CS.

И все же я проработал в BMW всего три года. Отчасти из-за того, что мне казалось, что я способен на большее, отчасти из-за неприятия атмосферы беспощадной внутренней конкуренции в компании. Наконец, если уж говорить начистоту, из-за того, что я получил более интересное предложение: стать руководителем немецкого отделения компании Ford. В этой компании мы пытались повторить многие достижения BMW: сделанный со вкусом дизайн, отличные ходовые качества и удобное управление автомобилем. Мы убрали с наших машин хромирование, изменили интерьер, отказавшись от принятых в Америке мягких подушек, изменили приборную доску так, чтобы она была при-

влекательной для немецких водителей. Результат был впечатляющим: наша доля рынка за год выросла с 7 до 15%! Причем мы достигли этого не при помощи банального снижения цен и скидок, а благодаря тому, что поверили своей интуиции. Мы угадали запросы рынка, усовершенствовав в нашей продукции (кстати, это не потребовало больших затрат) именно те элементы конструкции и дизайна, которые, как подсказали нам наши «правые полушария», будут замечены и оценены потребителями.

«Правополушарное», интуитивное мышление долгое время (с середины 70-х до середины 80-х) отлично помогало мне в «левополушарном», рациональном мире компании Ford Motor. Начав с поста руководителя немецкого отделения фирмы Ford, я вырос до вице-президента европейского отделения этой компании, затем стал его президентом и, наконец, председателем Совета директоров этого отделения. В этот период мы разработали модель Ford Sierra, которая стала в Европе бестселлером среди седанов среднего размера. Радикальный для того времени, напоминающий боб, обтекаемый силуэт автомобиля Ford Sierra послужил основой для двух других моделей, ставших бестселлерами в США, — Ford Taurus и Mercury Sable. В 1982 году я стал руководителем всех зарубежных отделений компании Ford и переехал в Детройт, получив пост вице-президента и войдя в совет директоров компании.

К тому времени, когда я пришел в компанию Chrysler в 1986 году, я был твердо убежден, что модели, которые я называю «моделями для правого полушария», были не просто автомобилями, которые нравились лично мне, но и единственным типом автомобилей, имевшим шанс привлечь внимание на автомобильном рынке, перенасыщенном более чем тремя сотнями моделей (и это только в США!). Я говорю о таких моделях легковых автомобилей (и грузовиков), которые заставляют сердца биться чаще, а бумажники — раскрываться. Можно попытаться определить такой тип автомобилей «от обратного», используя меткое замечание моего хорошего друга и редактора журнала *Automobile* Дэвида И. Дэвиса, который обрисовал тогдашние проблемы GM такой фразой: «Главная проблема GM в том, что нигде во всей

Америке 14-летний парнишка не скажет своему отцу со слезами на глазах: «Папа, пожалуйста, купи мне Lumina*».

Проблема корпорации Chrysler заключалась в том, что у нее тогда тоже не было «правополушарных» автомобилей, за исключением, может быть, мини-вэнов. К счастью, у нас была команда дизайнеров, и был форум, на котором мы могли опробовать свои новые идеи: зимние автомобильные выставки с демонстрацией так называемых «прототипов».

Иногда прототипы действительно оказывались предшественниками будущих серийных автомобилей, но гораздо чаще они рассматривались в автомобильной индустрии как «полет фантазии», «фантастические видения, воплощенные в сталь» (или в фибергласс), задача которых — привлечь внимание публики к выставочному стенду компании, и не более того. Большинство таких прототипов задумываются как курьезные новинки, и ни у кого даже мысли нет запускать их в производство. Одной из моих личных идей такого рода (из разряда тех, что не имеют практического смысла) был прототип «автомобиля в автомобиле». Прототип был «семейным мини-вэном», выпущенным компанией Chrysler, от которого можно было отделить «микроавтомобиль» для поездок по городу, а оставшуюся (большую) часть использовать только для поездок по скоростным шоссе, а на въезде в город отцеплять и оставлять на стоянках. Тогдашний руководитель отдела продаж и маркетинга компании Chrysler Бен Бидвелл пошутил: «Мы никогда не будем выпускать такой автомобиль, потому что непонятно, за какую из двух частей выплачивать покупателям денежную компенсацию после покупки».

Однако у прототипов всегда есть важный скрытый потенциал: поскольку в реальности изготавливается всего один автомобиль (и ему совсем необязательно выдерживать реальную проверку на дорогах), все компоненты этого автомобиля (дизайн, инженерная схема и т. д.) разрабатываются гораздо быстрее серийных. Поэтому у производителя появляется возможность (пусть в чуть искаженном и приправленном

* Lumina — модель, на которую General Motors тогда делала ставку.

некоторой долей дезинформации виде) проверить реальные конструкторские разработки на публике и, что может быть еще более важно, узнать мнение о них ведущих в автомобильной отрасли печатных изданий. Кроме того, прототипы позволяют подготовить публику к действительно дерзким новинкам и «смягчить» ее реакцию на них.

Примерно в 1986–1987 годах у команды дизайнеров Chrysler, лидером которой был ветеран компании Том Гейл, появилась дерзкая идея — выпускать автомобиль с выдвинутой вперед кабиной. Это был новый тип автомобильной архитектуры, в котором кабина расширялась в переднем направлении, что создавало оригинальное соотношение силуэта и внутреннего пространства. Подобная идея уже использовалась другими автомобильными компаниями, но ни одна из них не зашла так далеко, как Chrysler.

В сентябре 1987 года во Франкфурте (тогда в Западной Германии) и годом позже в январе 1988 года в Детройте Chrysler показал 4-дверный прототип под названием Portofino. У него был ряд особенностей, маскировавших реальную конструкцию: смонтированный в центре автомобиля 8-цилиндровый двигатель Lamborghini, двухстворчатый капот-раковина, передние двери, которые поднимались вверх и поворачивались. Однако наиболее яркой чертой Portofino был ее стремительный и соблазнительный (намеренно акцентированный, даже экстремистский) дизайн с выдвинутой вперед кабиной. Ее облик был агрессивным, как у двухдверных спортивных автомобилей, хотя на самом деле она внутри была просторней 4-дверного седана: для пассажиров отводилось 75% внутреннего объема, а не 65%, как у типичных моделей, продававшихся в то время.

Portofino произвел впечатление на большинство специалистов, а некоторые из них были просто ошеломлены. Они не могли понять, то ли дизайн и компоновка этого прототипа являются очередным полетом фантазии «от компании Chrysler», то ли это предшественник реальной модели. В любом случае уже то, что компания, которая производит K-car, оказалась способной придумать что-то настолько новаторское (и великолепное!), было для них сигналом для более пристального внимания к нашей компании.

И те, кто продолжал следить за нами, скоро узнали, что идея выдвинутой вперед кабины продолжала углубляться и развиваться. Через год мы показали Millennium — прототип, который был оснащен фантастическими устройствами безопасности и, что для нас было более важным, демонстрировал более реалистичную и приспособленную для серийного автомобиля версию дизайна и компоновки, которые первым представил Portofino. Еще одним годом позже, в январе 90-го, мы выставили автомобиль Optima — прототип, очень близкий (маскировка была минимальной) к модели, которая вскоре стала, наверное, самым показательным символом смелой философии компании Chrysler — наших новых моделей «семейных» седанов Chrysler Concorde, Dodge Intrepid и Eagle Vision, или, как их часто называли в то время (из-за утечки информации о кодовых обозначениях моделей внутри компании!), автомобилях серии LH.

Итак, с концепцией серии LH и идеей выдвинутой вперед кабины у Chrysler появилась надежда не просто выжить, но и, если удастся как-то пережить переходный период, обрести многообещающее и счастливое будущее. Обеспечить такое будущее могли не просто лучшие, а изумительные модели, которые своей оригинальностью вызовут бурю восторга в правом, эмоциональном полушарии мозга, а левое, рациональное полушарие, как мы надеялись, должно оценить их функциональность.

Проблема заключалась в том, как дожить до такого прекрасного будущего.

* * *

На многих людей, которые плохо меня знают (и даже на некоторых из тех, кто знает меня очень хорошо!), я не произвожу впечатления приверженца работы в команде — скорее наоборот.

Например, журнал *Automotive Industries* как-то написал обо мне: «Лутц — человек прямой, он упрям и своеволен. Он — ходячее воплощение образа сурового индивидуалиста, одиночки, который кому угодно может сказать то, что думает, не принимая во внимание возможные

последствия. Его никогда нельзя было назвать командным игроком. И он сам это понимает».

Может быть... Но снова хочу повторить: мой характер всегда был очень противоречивым. Как сказал певец, поэт и бывший пилот военного вертолета Крис Кристофферсон: «Отчасти быть, отчасти выдумка». Приходится признать, были периоды, когда меня нужно было оценивать именно *так!*

На самом деле, если вернуться к началу моей карьеры в автомобильном бизнесе, меня всегда сильно удивляло (и немного пугало) отсутствие функциональной интеграции в компаниях, где я работал. В особенности мне трудно было понять, почему так мало общения и обмена информацией между специализированными подразделениями компании — дизайнерами, инженерами, производителями, снабженцами. Вот в Корпусе морской пехоты все было по-другому: там всегда был активный, свободный и открытый обмен информацией как «по горизонтали» — между морскими пехотинцами одного ранга, так и «по вертикали» — от подчиненных к командирам и от командиров к подчиненным. Люди, не служившие в армии или получившие о ней представление по фильмам Джона Вейна, подобным «Пескам Иводжимы»*, могут мне не поверить, но они ошибаются. Конечно, тренировочный лагерь для новобранцев — это не то место, где вы найдете много примеров демократического стиля управления, как и во время боя «не на жизнь, а на смерть», где все решают доли секунды: в таких ситуациях командный стиль должен быть жестким. Недоверчивым я советую раздобыть экземпляр *Marine Corps Gazette* (газеты Корпуса морской пехоты) для того, чтобы узнать, что младшие офицеры (как говорят в бизнесе, «менеджеры среднего звена») могут бросить вызов сложившейся практике (часто в довольно длинных, но живо написанных статьях) и предложить командованию решения, которые отличаются от мнения начальства. В мире бизнеса даже не слышали ни о чем подобном. Мне кажется, что именно такая открытость и честность позволили американской армии (которая, конечно,

* Героико-патриотический фильм о боях между американцами и японцами на одном из островов в Тихом океане во время Второй мировой войны.

не лишена недостатков) остаться значительно более сплоченной, чем американское общество в целом.

В корпорации Chrysler предпринималось несколько попыток внедрить более открытый командный стиль работы. Конечно, как и во многих других компаниях, здесь попробовали в начале 80-х годов по примеру японцев организовать «кружки качества»*, но скоро поняли, что это новшество не приживется на американской почве. В середине 80-х в корпорации были созданы так называемые «бизнес-группы». Их создавали в инженерных подразделениях компании; идея заключалась в том, чтобы «сделать инженеров еще и предпринимателями», но из этого тоже ничего не вышло. Затем в конце 80-х подошел черед новой моды: в корпорации Chrysler решили внедрить предложенную компанией Procter&Gamble систему «бренд-менеджмента», при которой люди из отдела маркетинга становятся руководителями производственных подразделений, выпускающих данную марку или модель. В основе лежала идея (надо сказать, не лишённая смысла), что те люди, которые продают продукцию, выпускаемую компанией, должны иметь возможность влиять на то, какая именно продукция производится и поступает на склад. Проблема заключалась в том, что продукция компании Chrysler существенно отличалась от мыла и другой продукции, которую выпускает Procter&Gamble. Действительно, автомобиль значительно труднее сконструировать и построить, чем изготовить кусок мыла. В общем, и это новшество тихо скончалось.

Несмотря на все эти эксперименты и некоторую «внешнюю развязность», по сути Chrysler оставался очень бюрократической и «зажатой» организацией. Подобно многим больным-сердечникам мы выжили после приступа и сложной операции только для того, чтобы через несколько лет вновь вернуться к привычному нездоровому образу жизни, который и был причиной болезни.

Реальная организация работы компании, по существу, соответствовала рисунку, помещенному ниже. Кстати, я назвал эту схему «тради-

* В некоторых крупных японских корпорациях в таких «кружках» в нерабочее (!) время рядовые сотрудники компании обсуждают предложения по оптимизации работы компании.

ционной», потому что так работал не только Chrysler, но и практически все западные автомобильные компании с незапамятных времен.

Большинство компаний называет свои функциональные специализированные подразделения, имеющие вертикальную структуру управления, «башнями», но мы, поскольку невозможно себе представить автомобильную компанию без дымящих заводских труб, называли их «трубами».

Обычно автомобиль начинает свою жизнь с серии набросков на бумаге, а затем становится глиняной моделью в отделе дизайна. На данной стадии в процессе участвуют только специалисты этого отдела и высшее руководство компании. После того как босс сделает свои замечания и дизайнеры «улучшат» модель, она переправляется в следующую «трубу», где за нее принимаются инженеры. Здесь в своем собственном обособленном мире инженеры немедленно найдут десятки причин, по которым модель непрактична, слишком дорога и вообще не может быть отдана в серийное производство. После этого будет запущен механизм обратной связи (я называю его «переделочной петлей»):



проект снова отсылается дизайнерам, которые (естественно, с большой неохотой) сделают необходимые изменения только для того, чтобы снова представить переделанную глиняную модель на утверждение высшему руководству.

После бесконечного количества таких «переделочных петель» проект, теперь уже с инженерным решением и чертежами, перебросят в следующую «трубу», где расположен отдел снабжения и комплектации. Эта «труба» очень похожа на феодальный замок, стоящий на вершине холма, в который вассалы (поставщики компании) несут свои скромные подношения владельцу «трубы»-замка. Почему я употребил именно эту метафору? Автомобильные компании проявляют известное высокомерие по отношению к поставщикам и в полной мере демонстрируют распространенный инженерный стереотип «это изобретено не нами — значит, это плохо», пребывая в убеждении, что они лучше знают, как изготовить те детали, которые должен предоставить поставщик. Все сводится к простой ситуации — мы показываем проект поставщикам и спрашиваем их: «Сколько?» Тот, кто называет самую низкую цену, получает заказ. Проблема состоит в том, что в реальности все обходится значительно дороже обговоренной цены, поскольку неизбежно возникают новые переделки и конечная цена деталей возрастает.

На следующем этапе модель «перебрасывается» в другую «трубу» — производственникам. И здесь возникают новые проблемы, связанные с повышением стоимости модели и ее приспособлением к требованиям серийного производства. И снова возникают «переделочные петли», так что в конце концов та простая схема, которую вы видели на рисунке, будет напоминать клубок ниток из-за всех этих «петель» переделок и согласований!

Хорошо еще, если вопросы с переделками можно решить. На самой последней стадии иногда обнаруживаются просчеты, которые уже не исправить. В любой автомобильной компании есть свои истории о том, как, например, в последний момент выяснилось, что полностью готовая машина оказалась чуть шире или чуть выше, чем габариты покрасочного туннеля на сборочном заводе. В этом случае есть только два решения,

и оба плохие: или начать все сначала, что задержит выпуск модели и повлечет большие затраты, или потратить миллионы на покупку нового оборудования (например, построить новый покрасочный туннель).

В самом конце этого мучительного процесса «переваривания» новой модели стоит «труба», на которой написано «продажи и маркетинг». Вот здесь заканчиваются все переделки, и модель попадает в реальный мир. Часто случается, что к этому времени модель уже запаздывает с выходом на рынок и оказывается слегка устаревшей (потому что обычно на разработку и запуск новой модели уходит четыре-пять лет). Цена нового автомобиля оказывается существенно выше, чем предполагали разработчики и рассчитывал отдел продаж (из-за того, что затраты на проект оказались выше запланированных). В ответ на все эти проблемы у персонала отдела продаж и маркетинга выработался особый «кастовый дух». Они думают о себе, как об этаких «мужественных ковбоях», жизненная миссия которых (на их профессиональном жаргоне) — «задвинуть железо на рынок», каким бы малопригодным для рынка оно не было.

Очевидно эта система «труб» не так уж и плоха — в конце концов, она несколько десятилетий верой и правдой служила западным автомобильным компаниям. Она является одним из вариантов проверенной временем системы специализации и разделения труда, описанной еще Адамом Смитом (помните его пример о булавочной фабрике?). Проблема в том, что такая система разделения труда нередко оказывается неэффективной, поскольку каждое отдельное подразделение заботится прежде всего о своих узких интересах и не думает о конечном результате. Кроме того, с течением времени система окаменела, потеряла гибкость, и японцы научились ее обходить, разрабатывая новые модели существенно быстрее и с меньшими затратами. Очевидно, что, если бы Chrysler просто хотел выжить и, тем более, если хотел процветать, выпуская сногшибательные «автомобили для правого полушария», нужно было коренным образом изменить концепцию организации.

Некоторые читатели почувствуют иронию в том, что, несмотря на все жалобы корпорации Chrysler на недобросовестную торговую поли-

тику японских компаний в 80-х, мы решили обратиться к Японии как источнику вдохновения для разработки новой организационно-производственной программы нашей компании. Но разве не то же самое в свое время сделали сами японцы, которые после окончания Второй мировой войны обратились к американскому опыту и использовали советы американцев (например, В. Эдвардса Деминга), чтобы на этой основе разработать свою концепцию эффективного производства? В первую очередь мы постарались позаимствовать все полезное у Mitsubishi Motors, нашего тогдашнего японского партнера. По моде того времени мы тоже решили «пересадить» на американскую почву японский завод и создали с Mitsubishi совместное предприятие с капиталом 50/50 в городе Блумингтон-Нормал, шт. Иллинойс. Совсем не случайно, что главный представитель компании Chrysler на этом заводе, талантливый инженер — ветеран нашей компании Гленн Гарднер, затем стал руководителем программы LH.

Однако настоящим лидером среди японских компаний в то время была не Mitsubishi (и даже не Toyota), а Honda. Honda была символом японской конкурентоспособности и лидерства. Ее передовые модели, такие, как Honda Accord, Acura Legend, как и знаменитый двигатель Compound Vortex Combustion Chamber (CVCC) — первый двигатель без каталитического конвертера, который соответствовал установленным в США стандартам загрязнения воздуха, доказали всем, что новаторство и эффективность могут идти рука об руку.

Наверное, каждая автомобильная компания в мире провела тогда свое исследование «феномена Honda». Отличие компании Chrysler было в том, что у нас оно проводилось при искренней заинтересованности в нем высшего руководства компании! У нас это исследование поддерживал и контролировал мой тогдашний босс (теперь он возглавляет United Airlines) Джерри Гринволд, а проводили его два десятка молодых специалистов из разных функциональных подразделений компании.

Как и многие отчеты, которые пишет молодежь, этот тоже содержал немало наивных рекомендаций вроде «срыть бульдозером все офисы высшего руководства компании». Но, несмотря на наивность, отчет был

честным и был проникнут такой искренней заинтересованностью в судьбе нашей компании, что это оказалось сюрпризом для высшего руководства корпорации. Короче говоря, эти молодые сотрудники очень искренне и прямо показали нам, сколько неразберихи и глупости было в то время в компании!

Например, они писали, что в компании Honda все основано на взаимном доверии, а в корпорации Chrysler — на *недоверии* к поставщикам, дилерам, другим подразделениям. Высшее руководство японской компании поддерживало своих подчиненных, предоставляло им автономию и учило, как самим принимать быстрые и разумные решения. Мы же, напротив, влезали в каждую мелочь. Honda сотрудничала с поставщиками, мы же диктовали им условия. Наверное, самым важным было то, что, начиная со времени легендарного основателя японской компании Соичиро Хонда в корпорации внедрялся коллегиальный стиль управления, сочетающий высокую требовательность с работой в команде и сотрудничеством.

Разумеется, обо всем этом мы слышали раньше. В прессе было достаточно рассуждений о наших недостатках. Но, когда мы то же самое услышали от наших собственных сотрудников, только тогда эта информация дошла до нашего сознания. Однако одно дело просто прочитать о чьем-то ценном опыте и совсем другое — попытаться внедрить его в своей компании. Прежде всего, Honda — это японская компания, и не было никаких гарантий, что попытка использовать ее опыт не закончится так же, как попытка завести в корпорации Chrysler «кружки качества». Нам нужна была «рабочая модель», которая была бы «более американской», — что-то, что помогло бы нам сдвинуться с мертвой точки и отказаться от старой и такой привычной организации работы.

Но *идея!* Есть же American Motors!

Если изучение опыта компании Honda показало, *«что»* нужно изменить в нашей компании, то покупка корпорацией Chrysler в августе 1987 года AMC (это решение оказалось в итоге впечатляющим примером «корпоративной прозорливости») сыграла ключевую роль в понимании того, *«как»* проводить перестройку компании.

Для внешнего мира American Motors Corporation, или АМС, представлялась «младшей сестрой» «Большой тройки» — хронически убыточной компанией, которая по стечению обстоятельств оказалась владелицей знаменитой марки Jeep. Остальные модели компании были такими же угловатыми и невразумительными, как указатели поворота, которые поставлялись для АМС из Европы французской материнской компанией Renault. Действительно, у АМС было немало проблем, поэтому первоначально я относился весьма прохладно к покупке этой компании. Однако скоро мы обнаружили, что сотрудники этой компании вовсе не безмозглые неумехи: напротив, они напомнили мне парней из морской пехоты. Практически не обладая никакими ресурсами, они за несколько лет создали целую серию отличных моделей: Jeep Cherokee, Jeep Wrangler, Premier sedan плюс новые модели 4-литрового 6-цилиндрового и 2,5-литрового 4-цилиндрового двигателей.

Когда мы купили АМС, это сначала разозлило инженеров и конструкторов компании Chrysler (они так же, как и я, в то время думали, что у нас и своих проблем хватает), потом они воодушевились: «Ура! Наконец у нас появились дополнительные инженеры, которых мы так долго ждали!» Надо воздать должное Ли Якокке за то, что он не стал расформировать инженерно-конструкторский отдел АМС, а напротив, расширил его функции, поручив отделу работать над моделями пикапов корпорации Chrysler. Ли попытался понять, как им удавалось столько делать с такими ограниченными ресурсами.

Еще одной заслугой Ли было то, что он разрешил мне назначить Франсуа Кастена, бывшего руководителя инженерно-конструкторского отдела АМС, руководителем инженерно-конструкторского отдела всей корпорации Chrysler. Кастен родился во Франции и начинал карьеру в Renault. В 70-х годах он был включен в команду, разрабатывающую автомобили Renault, участвовавшие в гонках Formula 1, а затем возглавлял эту команду. Там он научился объединять в единую группу специалистов разного профиля. Хотя Франсуа и был руководителем всей программы, для него было обычным делом во время гонок помогать менять покрышки, так же как и для техников из его команды после завершения гонки было совершенно нормальным давать ему советы по

улучшению конструкции машины. Многие считают меня автором идеи внедрить командный принцип в организацию производства корпорации Chrysler; эти команды потом получили название «команды платформ». На самом деле тем человеком был именно Франсуа, который, работая на своем посту в инженерно-конструкторском отделе, показал нам, как можно внедрить опыт компании Honda, создав команды платформ.

Я уже говорил, что этот отдел был очень фрагментированным и разобщенным, и это чистая правда. Отделы разработки корпуса, шасси, трансмиссии, электрических приборов и т. д. сами по себе были достаточно большими «субтрубами», «опутанными» собственными «петлями переделок». В итоге любая программа в этом подразделении не могла продвигаться быстрее, чем самый медлительный из его отделов. Например, если отдел, занимавшийся дверными замками, ручками и механизмами, оказывался завален работой, останавливалась вся программа, а остальные отделы вынуждены были ждать отстающего.

Франсуа сделал то, что раньше представлялось невыполнимым. Он расформировал эти узкоспециализированные инженерные отделы, а взамен создал команды, которые отвечали не за отдельные компоненты, а за *все* автомобили данного типа (или на профессиональном жаргоне — за платформу). Сейчас во многих компаниях есть команды платформ, но по сравнению с тем, что сделал Франсуа, это часто всего лишь полумеры. Это как бы «маленькие буксиры» рядом с огромным корпоративным «дредноутом», которые пытаются хотя бы на несколько метров сдвинуть эту корпоративную махину или развернуть ее. Мы поступили проще и радикальнее — разрезали корпоративный «дредноут» и избавились от него!

Конечно, без боя он не сдался. Многие инженеры и менеджеры, которые занимали руководящие посты в прежней «разгороженной на отделы» системе, почувствовали себя обойденными, и я могу понять почему. Долгое время, в принципе с того момента, как бывший железнодорожник Уолтер П. Крайслер превратился в автомобильного магната, фирму Chrysler считали «инженерной компанией», в которой тон задают именно инженеры. В напоминание об этом Ли Якокка получал

сотни анонимных писем, авторы которых, пылая праведным гневом, писали о том, что «дурной француз и его швейцарский приятель (это я!) разрушают лучшую инженерную организацию в мире». Нужно признаться, что и для Франсуа, и для меня это было тяжелое время. На самом деле именно тогда я потерял надежду, что когда-нибудь стану первым человеком в корпорации Chrysler, хотя, убежден, именно в этот период мы заложили фундамент будущих успехов. Но я ни о чем не жалею. Если начать все сначала, я бы без сомнений еще раз сделал то же самое. Что бы ни думали авторы анонимок, на самом деле в конце 80-х и «инженерная» репутация компании Chrysler, и репутация компании в других отношениях была подорвана, и нужны были решительные перемены, чтобы ее спасти.

Поэтому мы должны были держаться.

Все внимание мы тогда сконцентрировали на машинах важнейшей для нас серии LH.

К 1988 году компания Chrysler уже пару лет разрабатывала этот проект. Подобно многим программам разработки оружейных систем Пентагона, план и концепция программы были абсолютно запутанными и следовали принципу «чем больше, тем лучше». Рассматривались все новые и новые варианты компоновки и для передних, и для задних ведущих колес, рассматривались экзотические новинки, такие, как активная подвеска и поворачивающиеся задние колеса (модные тогда технологии, которые вышли из моды так же стремительно, как и появились). Ситуация была ужасной. Автомобили LH, наша главная надежда (некоторые расшифровывали эту аббревиатуру как «последняя надежда»*), требовали дополнительных инвестиций в 2,5 млрд. долл. из наших и без того скудных ресурсов. Еще хуже было то, что себестоимость автомобиля уже превышала на 1500 долл. расчетную, что ставило под сомнение успех новой серии на рынке. Эта последняя проблема преследовала компанию Chrysler годами. Помните мой рассказ о «плане Б»? Мы были вынуждены выпускать более дорогие и престиж-

* Английская аббревиатура LH действительно может расшифровываться как Last Hope — «последняя надежда». — *Прим. пер.*

ные автомобили, потому что это было единственным способом окупить наши затраты, которые слишком часто превышали смету!

Сначала Франсуа остановил работы по программе LH, затем вместе с Гленном Гарднером, который стал его правой рукой, они организовали первую команду платформы в инженерно-конструкторском подразделении компании и поставили перед ней задачу: предложить изменения в конструкции и финансовых параметрах серии, которые команда посчитает необходимыми. Команде дали полную свободу в выборе способа реализации программы, а также возложили ответственность за конечный результат. Но перед этим я должен был сказать свое слово. На протяжении моей карьеры я не раз видел, как стоимость программ по разработке новой продукции раздувалась просто из-за того, что высшее руководство не определило четко абсолютные параметры и ограничения программы для своих подчиненных. Или, что случается еще чаще, само не имело четкого представления об этих параметрах, поскольку было плохо знакомо с концепцией нового продукта. На этот раз я был исполнен решимости не допустить подобной ситуации.

Мы собрали команду и четко установили основные параметры программы LH: сроки, максимальные инвестиции, ориентировочные издержки и себестоимость и тот факт, что кабина этой модели обязательно должна быть выдвинута вперед. И наверное, самое важное, определили миссию серии LH. Мы решили, что не нужно пытаться сделать автомобиль, подходящий абсолютно всем, — это должен был быть относительно недорогой «семейный» седан, не менее привлекательный для потребителей, чем лучшие японские и европейские модели последних лет. Короче, мы хотели, чтобы наши машины, сделанные в Детройте, воспринимались бы как «импортные». В качестве отправной точки мы выбрали разработанный компанией Renault автомобиль марки Premier sedan. Внешний вид этой машины был немного диковинным, но все, что находилось ниже кузова, было вполне современным. И точно так же, как зачастую проще отредактировать чужую статью, чем написать все заново, для команды было легче разработать финансовые, весовые и технические параметры серии LH на основе Premier.

Примерно в то же время мы начали внедрять в корпорации систему учета затрат, которая помогала командам следить за своими затратами и не выходить за рамки бюджета. Будучи «фанатиком автомобиля», я никогда не пользовался большим доверием у финансового руководства автомобильных компаний. Еще со времен Генри Форда I (который, как говорят, оценивал затраты своей компании, взвешивая счета и платежные поручения на весах) и Билли Дюрана, темпераментного основателя компании General Motors, которого дважды изгоняли из собственной компании, в автомобильных компаниях сложились неприязненные отношения между финансистами и всеми остальными работниками, которые в глазах финансистов были просто растратчиками. С точки зрения финансиста, разрешить «фанатику автомобиля» определять финансовые параметры программы — примерно то же самое, что поручить алкоголику присматривать за баром.

Но и в этом случае мы доказали, что командная работа и предоставление возможности проявлять инициативу работают, причем лучше, чем прежняя система. В то время финансовым директором у Франсуа в инженерно-конструкторском отделе был Том Сидлик. Позже он стал вице-президентом корпорации по снабжению. Я знал, что Том раньше работал в финансовом отделе компании Ford, и попросил его внедрить у нас знаменитые (некоторые скажут печально знаменитые!) «Красные книги учета затрат», используемые в этой корпорации. Их назвали так потому, что, когда Роберт Макнамара, самый знаменитый из «ученых гениев», работавших когда-либо в Отделе контроля и статистики Военно-воздушных сил, внедрял финансовый контроль в компании Ford в 50-х годах, финансовые записи хранились в папках с красной обложкой. Я также попросил Тома подумать о том, как можно применить одно из моих любимых правил ведения бизнеса: правило 80/20 — 80% энергии направлять на получение чистой прибыли и только 20% тратить на отчетность и бюрократическую волокиту.

До этого времени в корпорации Chrysler нередко превышали бюджет программ разработки новой продукции. Мы зачастую имели смутное представление о том, какими на самом деле будут затраты,

пока автомобиль не был завершен. Это все равно, что ехать по дороге, глядя в зеркало заднего обзора. Каждый год, после того как мы запускали в производство новые модели, нас ждал сюрприз в виде счетов за детали и комплектующие. В итоге мы были вынуждены закладывать в бюджет компании сотни миллионов долларов на непредвиденные расходы. А ведь этим деньгам можно было найти гораздо лучшее применение: например, пустить их на разработку новой продукции.

Нашей основной проблемой было то, что мы пытались ориентироваться на изменения стоимости деталей от модели к модели, вместо того, чтобы учитывать абсолютную стоимость деталей и систем. Логика была такой. Когда приходило время для новой модели, мы обычно обращали внимание только на те детали и компоненты, которые изменятся по сравнению с предшествующей моделью. «Ага, решетка радиатора в этом году увеличилась, значит, она обойдется дороже, зато приводной ремень стал короче, значит, он будет дешевле». Мы упустили из вида, что изменение одной детали неминуемо вызовет модификацию других, которые с ней взаимодействуют, и практически никогда не учитывали этого при оценке стоимости.

Кроме того, за те четыре-пять лет, которые уходили на разработку новой модели, изменялись цены практически на *все* детали и компоненты. Поэтому честный ответ на приказ «Сделайте эту деталь на 50 центов дешевле» мог быть только одним: «Дешевле, чем *что?*».

Плохо было и то, что, ориентируясь исключительно на стоимость предыдущей модели, мы упустили возможность найти оригинальные решения, которые позволили бы коренным образом уменьшить стоимость узлов и модели в целом. Например, вместо того, чтобы размышлять об уменьшении стоимости хромированной окантовки крыла, можно было подумать о том, а нужна ли она вообще. Может быть, без нее машина будет более привлекательной для потребителей?! Конечно, чтобы обоснованно принимать подобные решения, их должны готовить не только финансисты, стремящиеся срезать издержки и не видящие ничего, кроме прибыли, но и «фанатики автомобиля». Роль последних должна быть ведущей в процессе определения стоимости автомобиля,

так как только они понимают, на чем можно сэкономить, не ухудшая качества автомобиля, а на чем нельзя.

Это мы и сделали, и очень быстро наше «20%-ное правило» заработало не только в инженерно-конструкторском отделе, но и во всей компании и, что особенно важно, во взаимоотношениях с поставщиками. Теперь, когда наши финансисты и инженеры оказались в одной команде, мы, наконец, получили возможность точно подсчитывать абсолютную стоимость и расходы на детали и системы, а не узнавать об этом постфактум, как мы делали раньше. Кстати, за это мы должны быть благодарны нашим финансистам. Под руководством финансового директора Гэри Валади и главного бухгалтера Джима Донлона они научились в последние годы быть настоящими партнерами инженеров и конструкторов, а не придираются к каждой цифре с маниакальной настойчивостью, как это бывает во многих компаниях.

В том же духе мы решили еще одну проблему финансового учета: упразднили искусственное разделение на постоянные и переменные расходы. Я не переставал удивляться на протяжении своей карьеры в автомобильном бизнесе тому, что назвал для себя «синдромом двух совещаний». Сначала вы участвуете в совещании на тему сокращения *переменных* издержек для данной производственной программы. И все приходят к мнению, что для этого что-то нужно делать. Обычное решение — увеличить инвестиции в новое оборудование, которое, конечно, повышает эффективность производства. Однако сразу после этого вы отправляетесь на второе совещание, на котором все пытаются разобраться в том, почему так возросли *фиксированные* издержки!

Когда я работал в Chrysler, усилия всей корпорации были сосредоточены в первую очередь на том, чтобы оценить общую сумму прибыли и общую сумму издержек. Ключевой вопрос был таким: «Принесет ли данная программа прибыль акционерам *после* учета всех накладных расходов?» Это важнейший вопрос, потому что расходы — это расходы, и не важно, переменные они или постоянные, вчерашние или будущие. Их все равно рано или поздно придется учесть, и они скажутся на итоговых результатах работы корпорации. Я не пытаюсь утверждать, что все модели, продаваемые компанией Chrysler, высокоприбыльны,

но мы стремимся к этому, работая как одна команда, и, полагаю, это шаг в правильном направлении.

Тем временем мы начали распространять наше «учение о командах платформ» на другие подразделения нашей компании, включая наших мужественных производителей, ведомых добрым и мягким по характеру гигантом по имени Денис Поли, прирожденным лидером, который познакомился с японским стилем управления изнутри, работая руководителем производства на американском заводе Mazda. «Учение» достигло и наших поставщиков. Поставщики и хорошие отношения с ними для компании Chrysler важны даже больше, чем для других американских автомобильных компаний. В конечной стоимости автомобиля нашей корпорации продукция поставщиков составляет 70%, тогда как у компании Ford — 50%, а у General Motors — всего 30%. Поэтому для успешной работы нам было абсолютно необходимо выстроить оптимальные отношения с поставщиками. Для того чтобы подчеркнуть их роль, мы даже придумали (и запатентовали) специальный термин «расширенное предприятие», имея в виду отношения корпорации Chrysler и поставщиков.

Наш отдел снабжения во главе с Томом Столкампом разработал принципиально новую схему взаимодействия производителя конечной продукции и поставщиков. Авторитетный журнал *Harvard Business Review* даже назвал ее «американским кейрецу», намекая японским названием на характерные для бизнеса в этой стране тесные связи поставщиков с производителем конечной продукции. Средством для осуществления этой концепции, как ни парадоксально, послужила программа по сокращению издержек SCORE*.

Философия SCORE заключалась в том, что и мы, и наши поставщики являемся звеньями единой цепочки, в которой создается добавленная стоимость. Мы можем требовать от поставщиков снижения издержек, если при этом их бизнес остается прибыльным. Но если мы не будем работать вместе с ними над уменьшением стоимости конечной продукции, то любое уменьшение издержек при производстве компонентов будет просто самообманом. Том и его люди покончили с много-

* SCORE (Supplier Cost-Reduction Effort) — действия поставщика по сокращению издержек.

летней традицией рассылать каждые два года письма поставщикам с требованием снизить цены на 2 или 5%. Вместо этого они просто пригласили поставщиков к нам для разговора о том, как мы можем вместе сократить неоправданные издержки, в том числе и лишние затраты поставщиков, которые им приходится делать по вине компании Chrysler. Кстати, мы бы никогда не сумели этого сделать, если бы сначала наши инженеры не отказались от философии «придумано не нами — значит, это плохо», из-за которой они раньше занимали во взаимоотношениях с поставщиками жесткую и неконструктивную позицию. Чтобы создать для поставщиков стимул сокращать неоправданные издержки, Том со своими людьми разрешил поставщикам оставлять себе половину сэкономленных средств. Это был реальный стимул!

Одновременно мы использовали опыт исследования бизнеса компании Honda и сократили количество поставщиков (теперь уже не просто поставщиков, а наших партнеров) для того, чтобы наши заказы стали для них не случайным подарком, который нужно выпрашивать, а постоянным бизнесом, который не хочется потерять. В прежние дни мы обманывали сами себя, думая, что, увеличив количество поставщиков и конкуренцию между ними, мы автоматически повысим эффективность. Иногда так случается, но мы настолько жестко придерживались этой стратегии, что даже наши лучшие поставщики практиковали то, что я для себя называл «вредным послушанием». Они рассуждали так: «Мы-то знаем, что для этой детали лучше подходит другая технология, и могли бы усовершенствовать ее конструкцию и сократить затраты на ее изготовление, но раз они так упрямы, я сделаю так, как они хотят. Потом, когда нужно будет все переделывать, я выставлю им счет, посмеиваясь пойду за деньгами в банк и все равно получу свою прибыль». Я сам не раз слышал в частных беседах от наших поставщиков: «Ты знаешь, Боб, мы могли бы продавать вам эту деталь в два раза дешевле, если бы твои люди согласились чуть-чуть изменить ее конструкцию».

В то время панели управления поставляли корпорации Chrysler только две компании. Мы пользовались услугами всего двух поставщиков для многомиллионных ежемесячных закупок покрышек:

Goodyear и Michelin. Отношения с поставщиками были похожи на отношения высшего руководства и команд платформ внутри компании: группа поставок и комплектации договаривались с поставщиками о стоимости поставки и давали им возможность самим решать, как лучше изготавливать детали. В конце концов именно они являются экспертами в своей области, а у людей из компании Chrysler ушли бы годы на то, чтобы разбираться в ней так же хорошо, как поставщики. В итоге и конструкция деталей оказывалась лучше, и стоимость ниже, чем при старой «аукционной» системе взаимоотношений с поставщиками.

Программа Тома Столкампа SCORE сэкономила для компании Chrysler более 5 млрд. долл. с 1989 по 1998 годы. Я подозреваю, что именно это было основной причиной, по которой в 1997 году он стал моим преемником на посту президента корпорации!

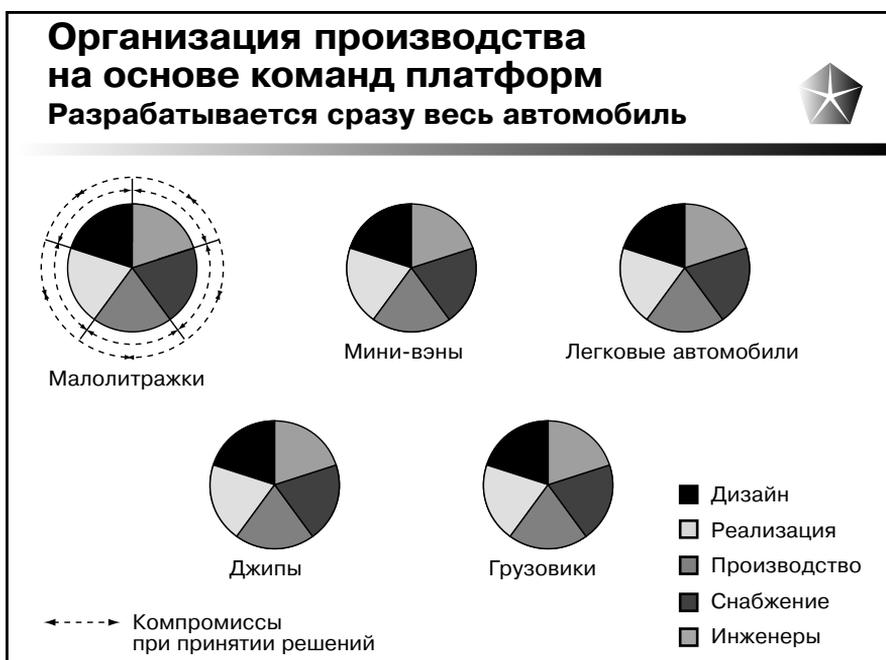
А за пять лет до того в компанию Chrysler пришел Боб Итон и стал генеральным менеджером корпорации, оставив свой прежний пост главы европейского отделения General Motors. Когда это произошло в 1992 году, все в Детройте были уверены, что нам с ним вместе не ужиться. Между нами, мол, неминуемо возникнут трения, и баланс в компании будет нарушен, потому что я буду обязательно пытаться «торпедировать» все его начинания, а он, в свою очередь, будет затевать «перемены ради перемен», чтобы утвердить свой приоритет в компании и удовлетворить свое самолюбие. Те, кто так думал, явно не знали меня и, определенно, имели неверное представление о Бобе Итоне.

Боб обладает каким-то сверхъестественным, интуитивным пониманием автомобиля и автомобильного бизнеса, на что я сразу же обратил внимание. Он, действительно, внес в деятельность компании много перемен, но это были конструктивные перемены. Вместо осторожности он требовал скорости в принятии решений. Вместо того чтобы радоваться успехам нашей продукции, он побуждал нас быть еще смелее в разработке новых моделей.

Наконец, он, безусловно, амбициозный человек, но при этом готов пожертвовать своими амбициями для успеха общего дела. Среди руководителей высшего ранга это редкое качество. Именно поэтому стало возможным историческое слияние компаний Daimler-Benz и

Chrysler. Большинство попыток такого рода или ничем не заканчиваются, или не приносят ожидаемых результатов, так как генеральные менеджеры обеих компаний, становящихся партнерами, очень часто не хотят поступиться и малой толикой своей власти для успеха общего дела. Боб Итон не такой человек. Когда делалось заявление о слиянии компаний, было одновременно объявлено, что Боб и генеральный менеджер Daimler-Benz Юрген Шремп будут делить пост генерального менеджера новой объединенной компании в течение трехлетнего переходного периода, а затем освободят этот пост, таким образом обеспечив плавный переход в новую эру компании Chrysler и новой объединенной компании.

То, что «два Боба» (Итон и Лутц) работали вместе в компании Chrysler, и наша революционная перестройка при этом не просто продолжалась, но и ускорялась, также во многом заслуга Боба Итона.



Вскоре «трубы», на которые подразделялась наша компания, начали трансформироваться в нечто, напоминающее круглые диаграммы, которые вы видите на графике на стр. 67. Если раньше основу корпорации составляли жестко специализированные функциональные подразделения, то теперь их заменили платформы, ответственные от начала и до конца за выпуск данного типа транспортных средств: команда по выпуску малолитражек, команда по выпуску мощных легковых автомобилей, команда по выпуску мини-вэнов, команда по выпуску джипов, команда по выпуску грузовиков-пикапов. Основным фокусом их деятельности стал конечный результат, и ушли в прошлое решения, выгодные для данного подразделения, но невыгодные для корпорации в целом. Обмен идеями и предложениями теперь стал активным и двусторонним, а не по «цепочке», как раньше, что позволило избавиться от многих «петель переделок».

И самая важная причина, по которой командный метод в нашей корпорации действительно дал результат, в отличие от многочисленных неудавшихся экспериментов по его внедрению в других корпорациях, заключалась в том, что мы решились-таки «распилить» наш корпоративный «дредноут». В настоящее время команды платформ и есть, по существу, корпорация Chrysler. Даже финансовый отдел и отдел по связям с общественностью сейчас распределены по платформам. Старый заслуженный корпоративный «дредноут» на самом деле существует, но теперь выполняет лишь вспомогательные функции, а на смену ему пришли пять легких и маневренных «крейсеров», каждый из которых способен действовать самостоятельно. Более того, и это очень важно: мы позаботились о том, чтобы наши «крейсера» не открыли пальбу друг по другу, так как у каждого «командира крейсера» в нашей корпорации есть еще один «мундир». Каждый из них, являясь боссом одной из платформ, одновременно возглавляет одно из функциональных подразделений. Например, Том Столкамп, кроме своего поста руководителя отдела комплектации и снабжения, занимал пост главного менеджера платформы мощных легковых автомобилей, а Том Гейл, наряду с руководством отделом дизайна, был главным менеджером платформы мини-вэнов.

Такая организация дела обеспечила необходимую систему сдержек и противовесов. Например, Том Гейл знал, что, если хочет получить в

срок качественные детали для своих мини-вэнов, он должен позаботиться о том, чтобы Том Столкамп получил безупречные разработки дизайна своих легковых автомобилей. Очень важно, что атмосфера подлинного сотрудничества в высшем руководстве компании повлияла и на рядовых сотрудников, которые поняли, что эпоха «войн и препирательств» внутри компании навсегда ушла в прошлое.

Поймите меня правильно: команды платформ — это не общество всеобщей любви. Конечно, и в них возникают противоречия, и приходится порой идти на компромиссы, решая, например, что важнее для новой модели: кожаные сидения или суперсовременная подвеска. Но теперь эти разногласия улаживаются на нижних этажах корпорации, которые как раз и обладают всей полнотой информации для принятия оптимального решения. Но при этом, что, очевидно, и подразумевает само слово «компромисс», никто (или все) не получает всего, на что претендует. Такова простая реальность.

Сходным образом, удалось создать условия для высвобождения творческой энергии и инициативы работников компании, вошедших в команды. Это оказалось одной из приятных неожиданностей и парадоксов командного метода, примененного в компании Chrysler. Вроде бы само название этого метода подразумевает групповую работу, но мы обнаружили, что подлинное богатство — это инициатива отдельных специалистов. В конце концов, человеческий мозг мощнее любого компьютера. Вспоминаю, что в те годы, когда я еще служил в морской пехоте, нередко заходили разговоры о том, что вот-вот пилотов вытеснят из авиации самолеты, управляемые на расстоянии автоматикой. Но я всегда говорил: «Не забывайте, что человек — это самый сложный и одновременно наиболее легко программируемый сервомеханизм из всех, когда-либо сконструированных, при этом он производится очень дешевым способом, который доступен даже для самой неквалифицированной рабочей силы!» Освобожденная творческая энергия — вот истинное чудо.

Это чудо действовало. Например, инвестиции, необходимые для разработки серии LH, удалось сократить с 2,5 до 1,5 млрд. долл., программу удалось завершить всего за 39 месяцев (считая с того момента,

когда она подверглась радикальному пересмотру) вместо обычных четырех-пяти лет, а переменные издержки оказались ниже расчетных на несколько сотен долларов!

Одновременно был достигнут прогресс и в других программах, осуществляемых командами платформ, и одна из них забила последний гвоздь в крышку гроба, в котором мы похоронили пресловутый «план Б»: я имею в виду нашу малолитражную модель Neon.

Как я писал в предыдущей главе, в американской автомобильной промышленности конца 80-х — начала 90-х доминировало мнение, что японцы навсегда монополизировали этот сегмент рынка и американским компаниям не стоит даже пытаться выпускать малолитражные автомобили по двум причинам: (1) они не способны сконструировать конкурентоспособную малолитражку; (2) они не смогут получить прибыль от ее продаж. Однако я видел в этом образце «житейской мудрости» минимум две ошибки. Во-первых, курс иены по отношению к доллару наконец-то повысился, что облегчало положение американских автомобильных компаний и делало их более конкурентоспособными. Во-вторых, «детройтские мудрецы» не принимали в расчет волю и избирательность перестроенной корпорации Chrysler!

Даже в самой нашей корпорации многие были настроены скептически относительно наших способностей вывести на рынок конкурентоспособную малолитражку и считали, что это невозможно без участия иностранного партнера. И вообще, мы, скорее всего, потеряем на этом проекте существенную сумму.

Но мы снова проявили стойкость. И в принятии решения большую роль сыграло то, что я назвал бы «событием большого эмоционального накала».

Боб Марселл, инженер-ветеран компании Chrysler, который возглавлял команду платформы малолитражек, работавшей над моделью Neon, летом 1990 года проводил совещание своей команды. На нем присутствовало и все высшее руководство корпорации. Это совещание проходило в старой штаб-квартире корпорации Chrysler в городе Хайленд-Парк в штате Мичиган в унылой комнате для заседаний, находившейся в гараже инженерного отдела компании (в здании бывшей фабрики

по производству двигателей Максвелла, построенной в 20-е годы). Боб был тихим и скромным человеком, уроженцем некогда процветавшего шахтерского городка, называвшегося Айен Ривер*, расположенного на севере полуострова Мичиган. В десятиминутном слайд-шоу, которое открывало презентацию модели Неон, он использовал историю своего родного городка и как предостережение, и как призыв к бою. И хотя формально он обращался прежде всего к своим сотрудникам, на деле главным адресатом было высшее руководство корпорации, которое также находилось в этой комнате.

Сначала он показал Айен Ривер в годы своего детства. Это был преуспевающий и живописный городок, а затем показал его таким, каким он стал сейчас: вымирающим и унылым. Закрытые шахты и магазины, потерявшие надежду жители. Отец Боба был одним из тех, кто остался без работы: он вообще был последним шахтером, поднявшимся на поверхность из самой глубокой в США шахты для добычи железной руды «Гайавата номер два», перед тем как она была навсегда затоплена и закрыта. «Каждый день в прежние времена земля в Айен Ривер вздрагивала в три часа одиннадцать минут — именно в это время подрывали заряды для закладки новых туннелей, — рассказывал Боб. — Теперь уже она никогда не вздрагивает... В России, — говорил он, — Чернобыль стал пустыней из-за ядерной катастрофы, а Айен Ривер опустел из-за того, что оказался неконкурентоспособен из-за поставок дешевой железной руды из Бразилии и Канады. Это не ядерная, а экономическая катастрофа. 75% оставшегося в городе населения живет за чертой бедности, большинство школ в городе закрылись».

Завершив свое выступление, Боб задал своим тихим голосом риторический вопрос: «Мы хотим, чтобы то же самое произошло и с автомобильной промышленностью в нашей стране? Или мы будем бороться?»

Я посмотрел на Ли Якокку. Его глаза так же, как и мои, блеснули от слез (это при том, что я-то уже видел раньше эту презентацию!). С той самой поры боевым кличем нашей корпорации стало: «Помни об Айен Ривер!». Проект по разработке автомобиля Неон стал быстро продви-

* Айен Ривер (Iron River) — в переводе с английского значит «Железная река». — *Прим. пер.*

гаться (команды платформы малолитражек воспринимали его как священную войну за сохранение американской промышленности), а пресловутый «план Б» был похоронен навсегда!

Все это время пресса продолжала писать об «осажденной» конкурентами компании Chrysler. Эта метафора употреблялась так часто, что мы начали опасаться, не станет ли «осажденный» новым названием нашей компании. Финансисты с Уолл-стрит также не слишком в нас верили. Испытывая большие затруднения в поиске средств для нашего пенсионного фонда, мы вынуждены были в 1991 году выпустить дополнительные акции, чтобы получить наличные. Буквально за две недели до выпуска акций один из крупных корпоративных покупателей проинформировал нас, что он отказывается от приобретения акций нашей компании. После этого полученные нами 400 млн. долл. достались нам очень дорогой ценой: мы были вынуждены продать акции по цене всего в 10 долл. за акцию, что было в три раза ниже, чем цена наших акций всего двумя годами раньше.

Однако внешний мир ничего не знал о том, что в это время происходило *внутри* корпорации Chrysler. Как я в то время говорил каждому, кто готов был слушать, корпорация была похожа на ракету, запущенную с подводной лодки. Пока ракета еще находится под водой, все говорят: «Ракета? Где ракета? Какая ракета? Я ничего не вижу!» Но мы-то, находясь внутри подлодки знали, что ракета уже «пошла».

Мир заметил нашу «ракету» только в 1994 году, когда «революция» в корпорации Chrysler начала приносить нам один успех за другим. Вместо того чтобы быть нашей «последней надеждой», автомобили серии LH были объявлены влиятельным журналом *Automobile* «машинами года», а журнал *AutoWeek* поместил их фотографии на своей обложке с заголовком «Излечение!». Neon, который оказался для Chrysler прибыльной моделью, несмотря на отпускную цену всего в 8975 долл., заставил даже японцев призадуматься, и в токийских газетах посвященные ему заголовки звучали приблизительно так: «Убийца японских автомобилей?». На самом деле эта была уж чересчур смелая оценка, но Neon, без сомнения, был отличным маленьким автомобилем. Выпуск нашего джипа Grand Cherokee — модели, которую я лично представил

на автомобильной выставке в Детройте, сначала въехав на нем вверх по лестнице, а затем пробив толстое стекло в витрине, оказался очень своевременным, поскольку именно в это время в США пришла мода на спортивные модели.

История создания нашего отважного легкого грузовика-пикапа Dodge Ram, разработанного командой платформы грузовиков под квалифицированным руководством еще одного ветерана компании Chrysler Бернарда Робертсона, которому мы обязаны большими успехами наших джипов и легких грузовиков, заслуживает того, чтобы ее описали во всех учебниках по бизнесу. Продажи предшественника этой модели в 1994 году составили всего 3,8% от продаж автомобилей этого класса на рынке США. Через три года новый Dodge Ram сразу захватил 18% рынка! После этого в 1995 году мы выпустили новое семейство мини-вэнов — первых произведенных в США мини-вэнов с четырьмя дверями. Наши конкуренты слишком осторожничали с внедрением этой новинки, так как опасались (и это подтверждали некоторые исследования), что дополнительная сдвигающаяся дверь с левой стороны может быть опасной для пассажиров, поскольку они будут выходить из машины со стороны интенсивного движения автомобилей.

Мы задали себе очень простой вопрос: «Сколько вы видели на дорогах трехдверных седанов?» — и перестали бояться, в результате чего компания Chrysler пока монополист на этом сегменте рынка.

Наши успехи отразились и на итоговых финансовых показателях. Chrysler заработал в 1994 году 3,7 млрд. долл. и еще 8,5 млрд. за следующие три года, что позволило нам впервые за последние 22 года получить высшую категорию А кредитного рейтинга. Пенсионный фонд, который еще несколько лет назад был практически пуст, сейчас не только полон, но даже получает дополнительное финансирование. Наши продажи во всем мире возросли от 1,9 млн. автомобилей и грузовиков в 1991 году до более чем 3 млн. в 1998 году, а общая доля рынка в Северной Америке выросла на 3%. Я также думаю, что нам удалось существенно повысить цену марки Chrysler. Я имею в виду прибыль, получаемую исключительно благодаря хорошей репутации компании. Од-

ним из важных шагов в этом направлении было принятое два года назад решение снова поместить на капотах и решетках радиаторов наших машин изначальный логотип, использовавшийся в 20-х годах Уолтером П. Крайслером, — «Золотую ленту». Еще несколько лет назад мы даже не могли подумать о таком решении, но сегодня я верю, что старина Уолтер нам бы одобрительно улыбнулся!

Великий киномагнат Сэм Голдвин как-то сказал: «В Голливуде нет таких проблем, которые нельзя разрешить, выпуская хорошие фильмы». Я думаю, что второе возвращение компании Chrysler в ряды лидеров автомобильной промышленности доказало, что и в Детройте нет таких проблем (или почти нет), которые нельзя было бы решить, выпуская хорошие автомобили. Оно также показало, что среди знаменитых четырех элементов маркетинга (цена, место, продвижение, продукт)* именно последний является решающим. Если у вас есть отличная и новаторская продукция, «сделанная для правого полушария», и эффективная система для поставки этой продукции на рынок — вы, конечно же, не сможете оживить мертвого, но уж точно сумеете излечить страждущего!

То, что мы проектировали и выпускали в корпорации Chrysler, было такими автомобилями, на которых мы сами с удовольствием ездили. Они буквально источали обаяние и страсть, которые были в них вложены. Потребители очень скоро это заметили. Хотя наша новая продукция не была «самим совершенством», она, тем не менее, вызывала у потребителей непреодолимое желание стать обладателем именно такого автомобиля. Но ни один другой автомобиль не вызвал такой бури эмоций на рынке и у «фанатиков автомобиля» во всем мире, как модель, заслуживающая отдельной книги, о которой речь пойдет в следующей главе: *Viper***!

* В книгах по маркетингу их часто называют «четыре П», потому что все четыре этих слова в английском начинаются с буквы P — price, place, promotion, product.

** Забавно, что русский перевод этого названия — «гадюка» — вряд ли вызовет приятные ассоциации у российских автолюбителей.

Глава 3

У нас получилось! История Viper

Говорят, «одна ласточка весны не делает», однако одна «ласточка», а вернее, «змейка» — Dodge Viper*, — сделала, если можно так сказать, «весну»: оказала существенное влияние на вторую перестройку компании Chrysler. Нет, этот автомобиль не продавался в больших количествах и не принес огромных прибылей. Но он появился в нужный момент и придал нам резкое ускорение, позволив проверить новую модель организации работы в командах платформ. Если и был когда-нибудь создан правильный автомобиль (и для правого полушария!), выпущенный в правильное время, — это был именно Viper!

Для того чтобы понять, насколько «правильным автомобилем» был Viper и насколько радикальные перемены образа компании в общественном мнении может принести выпуск одного-единственного автомобиля, необходимо ясно представлять то печальное состояние, в котором находилось «здоровье» корпорации Chrysler в конце 80-х — начале 90-х.

Как уже говорилось, в продукции корпорации главную роль играл K-car, на основе различных модификаций которого создавались но-

* Viper — гадюка (с англ.).

вые марки автомобилей разных размеров и разного ценового класса, в том числе и класса «люкс». Автомобили продавались неплохо, но во многом благодаря практике скидок для покупателей, которая в итоге была губельна для компании.

Автомобильная пресса в один голос утверждала, что наши автомобили и грузовики (за исключением мини-вэнов и недавно приобретенных автомобилей марки Jeep) технологически устарели. Журналисты даже придумали для этого специальный термин «вчерашняя технология» и были уверены в том, что мы не можем успешно конкурировать не только с компаниями GM и Ford (последняя в это время добилась большого успеха благодаря модели Taugus), но и с японскими фирмами. Не ставилось под сомнение, что японцы обладают более высокой корпоративной культурой, более качественными конструкторскими разработками, технологией и отношениями с поставщиками — словом, всем, от чего зависит успех. Общепринятым среди журналистов, пишущих о бизнесе, и финансовых аналитиков было не только убеждение, что японцы скоро будут доминировать на автомобильном рынке, но и уверенность, что Chrysler как наиболее слабая и наименее изобретательная компания из американской «Большой тройки» на этот раз уж точно обречен на вымирание. Сотрудники нашей компании каждый день читали в газетах статьи, предрекавшие нашу кончину или дававшие пророчества о нашем мрачном будущем.

Ирония заключалась в том, что все эта волна пессимизма обрушилась на нас именно в то время, когда ситуация начала улучшаться. Мы уже начали внедрять метод работы в командах платформ, который скоро станет знаменитым. Мы знали, что у нас есть люди и финансовые ресурсы для того, чтобы коренным образом обновить нашу продукцию. Уже было принято решение применить революционную стратегию дизайна, которая будет задавать тон не только в США, но и за границей. Мы внутри компании уже знали, что прорыв вот-вот произойдет, но внешний мир еще не получил никаких свидетельств этого. Мы остро нуждались в том, чтобы хорошие новости о нашем прогрессе стали известны и повысили доверие к компании потребителей и инвесторов. Это было трудно: средства массовой информации все

еще воспринимали нас как отсталую, унылую и в технологии, и в дизайнерских решениях компанию, которая с трудом «выезжала» на одной-единственной «усталой лошадке» — K-car.

Мы делали все, что могли, используя обычную практику PR. Показывали на выставке новые прототипы автомобилей и надеялись «попасть в струю» новых веяний дизайна. Ли Якокка, как всегда, подтверждал свою репутацию умелого и неутомимого мастера продвижения новых моделей, хотя и было трудно убедить общественность, что мы станем сильнее, потому что Ли одновременно пытался говорить правду о незаконной торговой политике японцев. В результате все наши PR-усилия были тщетны, и пресса говорила: «Chrysler снова хнычет и жалуется, поскольку не в силах конкурировать с японцами».

В такой деликатной ситуации, когда будущее компании было под угрозой, мы остро нуждались в чем-то, что могло бы стать символом и доказательством того, что наша компания исполнена оптимизма, решимости, энергии и творческого задора, необходимых для борьбы за выздоровление. Эти доказательства были необходимы не столько для прессы и аналитиков, сколько в большей степени для нас самих. Мы так устали от снисходительного отношения — словно к безнадежному больному, от того, что коллеги из руководства других компаний и пресса посматривали на нас свысока.

В конце концов то, что было так необходимо, произошло. Как это случается с решениями, подсказанными правым полушарием, выручила интуиция. Ньютону помогло яблоко, мне — черный спортивный двухместный автомобиль.

Как-то теплым днем 1988 года я летел по живописным дорогам юго-восточного Мичигана в своем спортивном автомобиле Autokraft Mk IV Cobra — роскошном «римейке» 1985 года знаменитой Cobra, созданной Шелби в 60-х. Я думал о ситуации в компании Chrysler и о том, почему та первая Cobra с ее легким алюминиевым двухместным корпусом и супермощным фордовским 8-цилиндровым двигателем оказалась спортивным автомобилем, который копировался чаще, чем любой другой автомобиль этого класса в истории. Эта машина была творением Кэрролла Шелби, который, как он сам о себе рассказывал, когда-то жил

на ферме в Техасе и выращивал цыплят, пока в 50-х не стал одним из самых лучших американских автогонщиков. Он запомнился болельщикам тем, что обычно надевал для гонок комбинезон без рукавов, который стал его фирменным знаком. Но главное — он придумал Cobra, в которой сочеталась мощь фордовского тонкостенного 8-цилиндрового двигателя с эффектным корпусом, беззастенчиво скопированным со спортивных автомобилей Ferrari серии *barchetta* (по-итальянски это значит «лодочка»). Cobra приобрела репутацию отличного гоночного автомобиля и успешно конкурировала с Corvette за звание лучшего гоночного автомобиля Америки. Они произвели незабываемое впечатление на энтузиастов автомобиля во всем мире, не говоря уже о дополнительном блеске, который придала эта модель имиджу компании Ford! Я с грустью подумал, что эта славная эра уже закончилась. Еще более обидно было то, что у меня даже не было возможности продемонстрировать лояльность по отношению к своей компании и поставить на мою Cobra двигатель от компании Chrysler, потому что Chrysler уже не выпускал 8-цилиндровые двигатели.

И тут меня осенило: мы планировали выпустить новый большой грузовик-пикап с мощнейшим 10-цилиндровым двигателем (этот план был реализован в 1994 году, когда мы вывели на рынок, причем чрезвычайно успешно, пикап Ram). На этой модели также устанавливалась мощная 5-скоростная ручная трансмиссия. И я подумал: почему бы не взять за основу нового прототипа шасси и двигатель этого мощного пикапа и не запрятать его в корпус двухместного спортивного автомобиля, почти столь же соблазнительного, как Raquel Welch, а затем показать эту комбинацию на автомобильном шоу? Меня совсем не смущало, что мы собираемся беззастенчиво использовать наследие компании Ford, потому что такой мистический автомобиль, как Cobra, не может быть собственностью одной компании. Кроме того, сам Кэрролл Шелби теперь работал эксклюзивным консультантом корпорации Chrysler!

На следующее утро я обсудил эту идею с Томом Гейлом из бюро дизайнера и Франсуа Кастеном, который в то время руководил инженерным отделом по производству джипов и грузовиков — потенциальным источником комплектующих для прототипа. Нашей тройке потребо-

валось всего десять минут, чтобы договориться о предварительных набросках дизайна прототипа и его механической схемы.

Следующим к проекту подключился легендарный Кэрролл Шелби, который пришел в компанию Chrysler вместе с Ли Якоккой. Кэрролл, кроме того, что позволил компании использовать свое славное имя, разработал более мощные модификации наших серийных моделей, которые выпускались небольшими партиями, включая Dodge Omni «GLH» (аббревиатура GLH была сокращением от английской фразы «goes like hell» — «несется как дьявол»). Но его настоящей мечтой было, как он говорил, «дать им всем хороший пендель» — разработать новый двухместный спортивный автомобиль с мощным двигателем. Мы очень обрадовались его поддержке, потому что, имея полуофициальный титул «друга Ли Якокки», Шелби мог помочь нам преодолеть вполне вероятное скептическое отношение председателя Совета директоров к нашей затее и получить для начала его согласие на разработку выставочного прототипа.

Скоро у нас были наброски дизайна нового автомобиля и твердая уверенность, что в эту модель удастся «втиснуть» все нужные детали. Эти первые наброски, очень близкие к окончательной модели Viper, если уж говорить всю правду без утайки, поначалу меня сильно разочаровали. В моем представлении новый автомобиль должен был быть модификацией той изначальной Cobra. Но Том Гейл со своей группой дизайнеров решил (и, как оказалось, мудро) создать совершенно новый образ, в котором был сохранен характер и эмоциональный тон Cobra, но не было прямого копирования ее внешнего облика.

С годами я научился не реагировать слишком резко и эмоционально, когда меня шокировал дизайн. Самые дерзкие и оригинальные дизайнерские идеи обычно поначалу очень трудно принять непрофессионалам. Чтобы их оценить, к ним нужно привыкнуть. Я помню, что, еще когда я работал в компании Ford, мой тогдашний босс Дон Петерсен был шокирован, когда я показал ему в первый раз набросок дизайна новой модели. Это был первый в истории седан с аэродинамической формой кузова. Я дал Петерсену небольшой эскиз Sierra, попросил взять его с собой и носить постоянно в кармане. На эскизе

я написал: «Смотрите на него каждый день, пока не привыкните». Это сработало!

Поэтому себе я тоже дал «время на привыкание» к Viper. Когда я позже увидел глиняную полноформатную модель прототипа, она меня ошеломила. Она меня просто очаровала, и наша «банда трех» (плюс Кэрролл Шелби — «душа и совесть Cobra») решила, что мы должны показать прототип на автомобильной выставке в Детройте в 1989 году.

Работа была поручена расположенной в Ньюпорт-Бич, шт. Калифорния, компании Metalcrafters — опытному и искусному производителю прототипов. Мы туда приехали с Ли Якоккой и впервые увидели уже наполовину готовый реальный автомобиль. Этот сияющий металлом и свежей краской автомобиль настолько отличался от скромной модели из коричневой глины, что просто поразил нас. Ли Якокка не сходя с места стал пылким сторонником проекта. Он был мастером продвижения новых моделей, и у него появилось предчувствие, что эта модель, когда мы ее покажем публике, принесет успех компании. На автомобиле был уже установлен изготовленный вручную прототип нашего 10-цилиндрового двигателя: для этого пришлось приварить друг к другу шесть цилиндров от одного 8-цилиндрового двигателя и четыре от другого! И он даже работал, не безупречно, конечно, но этого и не требовалось. Прототип должен был просто сдвинуться с места, производя при этом изрядный шум, и продемонстрировать, что он действительно может двигаться самостоятельно!

Теперь дело было за названием. Мы уже решили, что маркой будет Dodge: прототип был слишком большим для марки Plymouth и слишком экстравагантным для того, чтобы называться Chrysler. Маркетологи моделей Dodge хотели, чтобы название было созвучно славным именам прошлых моделей марки Dodge (название этой марки переводится как «увертливый»): Challenger (бросающий вызов) или Avenger (мститель). Четырём «отцам» прототипа, однако, эти названия не нравились, потому что они не сообщали основного: новая модель — «прямой потомок Cobra». Мы, к сожалению, не могли назвать прототип Cobra, потому что права на это название оставались у компании Ford, и время от времени Ford использовал его, несмотря на то что создатель

той самой первой Cobra, Шелби, работал в нашей компании. Но было ясно, что имя должно быть «змеиным».

«Asp» (аспид) не подходило, потому что аспид — это крошечная змейка. От названий «Boa Constrictor» или «Anaconda»* веяло чем-то толстым и летаргическим. «Rattlesnake» (гремучая змея) — вызывало сомнения в прочности конструкции.

Наконец, во время полета на самолете компании из Калифорнии назад в Мичиган Франсуа Кастен, Том Гейл и я сошлись на Viper (в переводе «гадюка»). Маркетологи сдались, название было мгновенно принято, и, к счастью, у одного из наших дизайнеров хватило творческого воображения для того, чтобы создать знаменитый сейчас логотип, на котором рептилия ухмыляется лукаво, будто у вас есть с ней какой-то общий секрет.

Когда мы показали автомобиль в январе 1989 года на выставке в Детройте, «грянул гром небесный». «Родителям» пришлось непрерывно позировать для фотографий, телевидение показывало без конца наш прототип, и фотографии ярко-красного Viper оказались на обложках практически всех автомобильных журналов США, если не всего мира. Ничего подобного ни один американский или иностранный производитель массовых серийных моделей еще не выпускал.

Все в автомобиле подчеркивало мощь и скорость: Viper «сидела» на самых широких колесах и покрышках. Соблазнительные и стремительные обводы длиннющего капота обещали мощь беспрецедентных 400 лошадиных сил.

Модель была «вопиющей» (эпитет «утонченная» было ее полной противоположностью). Она бросала вызов еще и из-за отсутствия многих привычных удобств: у нее не было не только крыши и боковых стекол, но даже дверных ручек (кстати, как у многих прошлых моделей спортивных автомобилей). Однако мы предполагали (и, как выяснилось, были правы), что это будет меньше всего беспокоить будущих покупателей. Для этих людей наличие крыши и боковых ветровых стекол вовсе не было признаком качества. Они хотели испытывать воз-

* Boa-констриктор и анаконда — крупные змеи-удавы.

буждение и восторг. Лозунг этой машины был таким: «Разгон от нуля до тюрьмы за четыре секунды!». Кстати, окончательная модель действительно могла разогнаться за 4 секунды от нуля до скорости 60 миль в час, но, что еще больше впечатляет, она могла меньше, чем за 14 секунд разогнаться от нуля до скорости в 100 миль в час и затем *снова остановиться!*

Даже конкуренты в приватной обстановке поздравляли нас с успехом, хотя журналисты нам рассказали, что люди из компании Ford пытались добавить ложку дегтя в нашу бочку меда, заявив, что Viper — не более чем вульгарное воплощение подростковых фантазий периода полового созревания нескольких мужчин среднего возраста. Забавно, но в этой оценке была доля истины! Скоро мы обнаружили, что такие фантазии разделяет значительно больше людей, чем наша четверка.

К нам начали приходить письма и открытки из всех штатов США и от людей самого различного социального положения. Банкиры, пилоты авиалайнеров, коммерсанты, занимающиеся строительством и продажей недвижимости, доктора, юристы, водопроводчики, физики, писатели, поденные рабочие, люди, у которых когда-то был мощный спортивный автомобиль, и те, кто никогда в жизни не покупали раньше американские автомобили, слезно просили нас принять заказ на этот автомобиль. Многие по собственной инициативе присылали задаток. Сумма варьировала от 70 000 долл. (этот человек хотел заказать *два* автомобиля) до банкноты в 100 долл., вложенной в письмо. Некоторые просьбы были красноречивы и напечатаны на фирменных бланках, другие — написаны корявым почерком с орфографическими ошибками на клочке бумаге, но все их объединяла одна простая мысль: «Мне очень нужна эта машина!»

В них был еще один эмоциональный аспект, неожиданный для нас, — патриотизм. Авторы радовались, что Америка все еще может всем показать, где раки зимуют! Viper, по мнению этих людей, наконец, бросил вызов японским автопроизводителям. Эта машина как бы заявляла: «Когда речь идет о по-настоящему мощных автомобилях, вы не сможете с нами тягаться, ребята! Потому что приоритет в этой области —

одна из священных американских традиций!» Вы говорите, что Mitsubishi недавно выпустила полноприводной, оснащенный 4-цилиндровым двигателем с турбонаддувом и суперсовременными технологиями автомобиль-купе мощностью 300 лошадиных сил? «Подумаешь, — отвечает Viper. — Мы принимаем ваш вызов и добавляем еще 100 лошадиных сил!» Благодаря смелости, изобретательности и уверенности в себе наших конструкторов и дизайнеров, Chrysler, тот самый, «загнанный в угол производитель скучных устаревших K-car», неожиданно стал лидером и символом автомобильной мощи.

Несмотря на опасения финансистов, заботившихся об экономии финансовых ресурсов компании Chrysler, мы разрабатывали план запуска Viper в производство.

Мы знали, что необходимо экономить средства и больших инвестиций этот проект не получит. Понимали, что все нужно делать быстро, пока публика еще не забыла наш успех на выставке, и эмоциональный всплеск не пошел на спад (и пока наши конкуренты не спохватились и тоже не запустили новую модель мощного спортивного автомобиля, например Chevrolet Corvette). Мы были уверены, что для быстрого запуска модели в серию нам нужна небольшая, мобильная, высокомотивированная команда «энтузиастов-головорезов», а не смиренная группа послушных и усидчивых инженеров. Мы провели собрание, на котором любой сотрудник, независимо от его специальности и должности в компании мог предложить свою кандидатуру в команду Viper. И это сработало! Собралась целая толпа людей с горящими глазами, всех возрастов — от вчерашних выпускников колледжа до закаленных ветеранов, подумывающих о выходе на пенсию.

Из них Франсуа Кастен отобрал 80 человек, которые стали нашим «ударным отрядом». Во главе мы поставили сильного и способного лидера — Роя Сьюберга, который, когда работал в GM, был заметной фигурой в «команде», разрабатывавшей спортивную марку Corvette.

Мы разместили наш «ударный отряд» в старом инженерном центре АМС на западе Детройта. Здание было построено архитектором Нэшем, и когда-то в нем выпускали морозильники. Единственным удобством «змеиной ямы», как вскоре прозвали это здание, было то, что оно

оказалось достаточно просторным, и вся команда могла работать в одном гигантском зале. Рабочие, которые изготавливали детали и производили сборку, работали бок о бок с техниками и инженерами. Полусоборанный прототип конкурировал за место с письменными столами, чертежными досками и компьютерными рабочими станциями. Как только возникала проблема, решения которой требовало участия специалистов разных подразделений, Рой Сьоберг брал в руку школьный колокольчик и звонком созывал всех, призывая оторваться от текущих занятий и помочь найти решение. Это было в чистом виде «принятие решения на месте» без обсуждения в фокус-группах*, написания докладных записок и прочих мероприятий, которые могли бы замедлить процесс.

Обмен информацией был мгновенным. И если кто-то вовремя не получал сообщение по электронной почте, ему можно было просто крикнуть! Не менее важно было и то, что проект послужил экспериментальной базой для отработки нашего метода работы в командах платформ. И в этом направлении прогресс был очевиден.

Вскоре была готова двигающаяся полномасштабная модель, построенная вручную из фиброгласа (на профессиональном жаргоне ее называют «мулом»). На нее установили крайслеровский 8-цилиндровый двигатель для грузовика объемом в 360 кубических дюймов, который форсировали, чтобы имитировать работу пока еще не готового 10-цилиндрового двигателя. Ветреным зимним днем в нашей старой штаб-квартире в Хайлэнд-Парке мне было предоставлено почетное право (представьте мой восторг и волнение!) стать первым человеком, не входящим непосредственно в команду Viper, который сядет за руль этой машины (пока еще грубой модели) и почувствует наяву ее мощь. Вся команда собралась вокруг нашей «крошки-змейки», и мы сфотографировались на память. Это был воистину эмоциональный пик «для правого полушария».

Однако мы знали: чтобы проект окончательно «получил зеленый свет» от высшего руководства компании, нам понадобится нечто боль-

* Фокус-группа — это широко распространенный в маркетинге метод принятия решений, когда группа из 7–12 человек под руководством ведущего (модератора) глубоко обсуждает какую-либо проблему.

шее, чем демонстрация наших «правополушарных эмоций» и интуитивной убежденности в успехе. Мы подвергли Viper рациональному «левополушарному» анализу. Какой может быть минимальная стоимость проекта? Сколько будет энтузиастов, которые приобретут наш автомобиль? Какой должна быть цена автомобиля, когда он выйдет на рынок? Первые результаты были обнадеживающими: Chrysler получит прибыль, хотя вряд ли сильно разбогатеет, продавая этот автомобиль. Но вероятность того, что он потерпит убытки от его производства была существенно меньше, если нам удастся успешно контролировать затраты на проект.

И все же финансисты компании говорили, что мы не должны тратить деньги на эту затею. Честно говоря, у них были основания для такого мнения. Сумма примерно в 50 млн. долл., которая нам требовалась, действительно могла быть потрачена на что-либо менее рискованное и более рациональное. Например, мы могли рассчитаться с частью (хотя и очень незначительной) нашего долга или переоборудовать наши заводы. Скептики также утверждали, что изготовление вычурных деталей для Viper отвлечет поставщиков от выполнения заказов на комплектующие для основной продукции корпорации. Это было возможно. Нужно было задуматься и о продажах будущего автомобиля. Сомневающиеся в успехе проекта говорили, что еще ни один американский автомобиль не продавался по цене 50 000 долл. Действительно, в 1989 году эта ценовая категория принадлежала исключительно машинам Mercedes класса S. Более того, основными клиентами дилеров, продававших Dodge, были рабочие, и у дилеров не было опыта продаж автомобилей дороже 20 000 долл., не говоря уже об автомобилях без дверных ручек. Наконец, козырным доводом скептиков был следующий: «Постойте, разве Mazda со своей популярной моделью Miata не удовлетворила спрос на спортивные двухместные автомобили?» Ну как мне было им объяснить, что и домашний котенок, и лев — оба относятся к семейству кошачьих, но это единственное, что у них общее!

Я понимал и частично принимал позицию скептиков, потому что разногласия относительно радикально новых моделей неизбежны. Однако, должен признать, меня разочаровала позиция коллег из отдела

продаж, которые более чем кто-либо должны были выиграть от обновления марки Dodge, которая испытывала такие трудности.

К счастью для Viper (и для компании тоже!), в конце концов высшее руководство поддержало энтузиастов модели. Произошло это из-за того, что мы хорошо выполнили наше «домашнее задание» и сумели дополнить наши «правополушарные инстинкты» убедительными аргументами для левого полушария. В середине 1989 года, во время встречи финансовых аналитиков западного побережья США, Ли Якокка мастерски провел финальное шоу: он бросил мне ключи от Viper и рявкнул: «Построй этот автомобиль, Лутц!» Мне не нужно было повторять дважды!

Теперь Viper стал официально утвержденной полноценной программой, и появилась возможность дать заказы поставщикам и оперировать серьезными суммами. Стоимость программы несколько возросла (до 80 млн. долл. — по стандартам автоиндустрии это были пустяковые затраты на разработку принципиально новой модели). Дело было в том, что команда проекта настояла (и получила поддержку Франсуа), что 10-цилиндровый двигатель должен быть изготовлен не из стали, а из алюминия: в этом случае он будет легче на 150 фунтов. Кроме того, приняли решение использовать не 5-скоростную, а 6-скоростную трансмиссию, чтобы в полной мере использовать преимущества мощного 8-литрового двигателя. Меня, конечно, не радовали дополнительные затраты, но я был горд тем, что программа двигалась и сохранилась ее «душа» — то, что рационально не просчитывается: восторг от работы над ней и то положительное влияние, которое такая атмосфера может оказать на улучшение имиджа компании вовне и морально-психологический климат внутри ее. Успех программы доказывал преимущества нового подхода перед чрезмерно сухим, аналитическим, избегающим риска обыденным подходом, типичным для большинства компаний.

Хотя нам и удалось сломить сопротивление скептиков-финансистов внутри компании, меня все еще беспокоила реакция Уолл-стрит. В конце концов, мы тратили скудные финансовые ресурсы и дорогое время менеджеров на проект, который на Уолл-стрит могли посчитать легкомысленным.

В 1991 году во время рекламного шоу акций нашей компании (к этому времени мы уже два года работали над проектом Viper) один из инвесторов спросил меня, от каких проектов Chrysler откажется, если у нас будут серьезные финансовые трудности. Изобразив на своем лице выражение полнейшего понимания финансовой ответственности и максимального здравомыслия, я сказал, что придется отказаться от программы Viper. И тогда этот всегда застегнутый на все пуговицы финансист с восточного побережья просто задрожал от ужаса. «Боже мой! — сказал он. — *Этого* нельзя делать ни в коем случае! Этот автомобиль изменил публичное восприятие вашей компании. Он возвращает уверенность. Эта программа — *самое последнее*, что можно сокращать». И я уже больше не повторял подобной ошибки!

В другой раз мы пытались получить поддержку международных банков для программы возобновляющегося кредита компании Chrysler. Получить кредит — всегда трудная задача, даже если экономическая ситуация в компании блестяща. Мы проводили обычную для такого случая презентацию для немецких банкиров, реакция которых была, если воспринимать ее с оптимизмом, суровой и безразличной. Но продолжалось это до тех пор, пока мы не начали показывать слайды, на которых был Viper. Как только мы «выпустили нашу «змею» из клетки», атмосфера оживилась, и наши партнеры вдруг проявили заинтересованность. Даже президент банка впервые включился в обсуждение. Договор был продлен.

После презентации я уже готовился уходить, как вдруг ко мне подошел президент банка и сказал, что хочет встретиться со мной наедине. «*Ну вот*, — подумал я, — *больно уж все было гладко*. Сейчас он выдвинет дополнительные условия». Когда мы остались наедине, он протянул мне свою визитную карточку и сказал: «Послушайте, сообщите мне, когда будет готов тот красный спортивный автомобиль. Меня не интересует, сколько он будет стоить, мне *он очень нужен*».

Вот так оно и бывает с настоящими «проектами для правого полушария». Они приносят зачастую успех, который никак нельзя предсказать при помощи рационального анализа. Viper — наша «сумасшедшая, абсурдная, детская затея» (как ее характеризовали наши конкуренты),

которая помогла нам добиться поддержки банкиров и инвесторов. Даже самые рациональные финансисты признали, что этот проект символизирует новый дух нашей компании — наше нетрадиционное, новаторское мышление и скорость, с которой растет наша мощь. Короче, Viper становилась прибыльной вопреки финансовым расчетам.

Была еще одна категория людей, которых Viper ошеломила, пожалуй, даже точнее, *озадачила*: японские производители автомобилей. До сих пор ко мне обращаются японские коллеги с вопросом: «Скажите, мистер Лутц, какие маркетинговые исследования помогли вам разработать Viper? Они, без сомнения, были очень изощренными и глубокими». Мой обычный ответ: «Да не было никаких исследований. Мы просто взяли и сделали это!»

Хотелось бы, рассказывая все это, с восторгом уверять, что программа двигалась гладко, но это было бы неправдой. Как и в любом начинании, трудности возникали одна за другой. Технические трудности я предвидел. Они были неизбежны потому, что очень многое делалось впервые: первый алюминиевый двигатель, первый трубчатый каркас и шасси, мы впервые использовали литой корпус из пластика... Но все это были цветочки по сравнению с проблемами в работе с людьми, с которыми мы столкнулись.

Те менеджеры высшего звена, которые вместе со мной вошли в «Технический комитет по программе Viper» и следили за ее финансовым и техническим продвижением, ожидали, что такая тщательно подобранная и высокомотивированная команда будет работать с удовольствием и просто сметет все возможные препятствия со своего пути. Увы, мы забыли, что в течение многих лет мы приучали работников нашей компании к чему-то прямо противоположному. Им нелегко было научиться действовать быстро и решительно, в стиле коммандос. Несмотря на то что было предложено забыть об обычном бюрократическом режиме работы, согласованиях, перестраховке и просто делать все необходимое для успеха, принимая во внимание всего три критерия: действия должны быть законны, моральны и не противоречить политике компании, эти люди, как хомячки-переростки, поначалу наотрез отказались покинуть свои «привычные клетки», хотя дверцы уже давно были открыты.

Годы боязни неудачи и привычка подстраховываться, прячась за коллективной ответственностью при принятии решений, брали свое. Участники команды ждали указаний, когда, по сути, их не требовалось; спрашивали разрешения, когда оно уже давно было получено; придерживались старых, замшелых бюрократических процедур, хотя о них стоило забыть навсегда. Привычки оказались слишком сильны, чтобы за день от них отказаться.

Мы, руководители, вынесли из этого еще один урок. Недостаточно просто предоставить подчиненным право на инициативу и дать им возможность брать на себя ответственность: их нужно *научить*, как действовать в столь новой для них ситуации. Этого нельзя добиться при помощи приказов. Только тогда, когда участники команды Viper поняли по нашей реакции, что бездействие хуже, чем риск допустить ошибку, они начали действовать самостоятельно. По мере того как усиливалась их уверенность в себе, они работали все более успешно и ритмично. Было просто удовольствием наблюдать за тем, как складывалась высокомотивированная, эффективно и быстро работающая, уверенная в себе команда.

У нас также были проблемы с поставщиками. Эта программа была первым экспериментом, в ходе которого мы предоставили нашим поставщикам возможность самим выбирать инженерные решения для изготовления деталей. Интересно, что это, в общем, оказалось нетрудно. Большинство поставщиков компании Chrysler, работавших для проекта Viper, также загорелись энтузиазмом. Не лишним было и то, что их руководители сами мечтали приобрести этот автомобиль.

И все же некоторые из наших самых надежных партнеров отказались от участия в программе, объяснив, что маленький размер заказа не окупит затраченных усилий. С точки зрения узко прагматической, «левополушарной», это было правдой. Я думаю, если бы они «подключили оба полушария», то по-другому оценили бы потенциальные выгоды проекта. Германский поставщик, которого мы просили разработать новую 6-скоростную трансмиссию для Viper, очень сильно нас подвел. Когда работы над проектом уже шли полным ходом и было поздно менять такой принципиальный элемент конструкции, как транс-

миссия, он заявил, что не сможет выполнить заказ, если не получит дополнительно несколько миллионов долларов (о чем раньше не было и речи), которых просто не было в нашем бюджете.

Что делать? Поддаться на шантаж, чтобы не сорвать программу, или сказать поставщику: «Нам было почти приятно с вами работать, но это теперь в прошлом»? К чести команды, она выбрала второе. Работая быстро и изобретательно, она нашла замену: абсолютно новую трансмиссию T-6 компании Borg-Warner, которая разрабатывалась в то время для моделей Camaro, Firebird и Corvette компании GM. Разработчики Viper уложились в срок, а германская компания осталась с пустыми руками. Сэкономив на мелочах, она лишила себя возможности получить заказы на детали для других, более массовых моделей корпорации Chrysler, а также блеска и известности, что несла с собой сопричастность к производству, пожалуй, самого знаменитого автомобиля современности.

Слава Богу, что такие неприятности не смогли затормозить программу. Наш алюминиевый 10-цилиндровый двигатель более чем оправдал ожидания, многочисленные проблемы с пластиковым корпусом были разрешены, и к Рождеству 1992 года, через три года после показа прототипа Viper и через два с половиной года после того, как программа его производства была официально одобрена, первые автомобили были готовы для доставки покупателю. Были ли они совершенны? Нет. Но наши первые покупатели были такими пламенными и благодарными энтузиастами, что простили нам недоработки и вместе с инженерами компании Chrysler работали над их устранением. Нужно отдать должное нашим инженерам. Не раз бывало, что кто-то из них летел через всю страну с нужной деталью «под мышкой», чтобы на месте отремонтировать автомобиль одному из первых покупателей.

Финансовые и затратные параметры программы по производству Viper были выдержаны, а спрос на автомобиль был выше, чем наши производственные возможности. Цена автомобиля не была проблемой. Он продавался по крайней мере в два раза дешевле, чем европейские «суперавтомобили» и превосходил их по мощности. До сих

пор «клякастое лицо» этого автомобиля можно увидеть на обложках многочисленных автомобильных журналов. Он даже стал элементом «поп-культуры»: так много компаний желали производить масштабные модели и игрушечные автомобили Viper, что нам пришлось принять специальные меры для отслеживания корректности использования нашей марки.

Те самые дилеры по продажам марки Dodge, которые когда-то пытались убедить Ли Якокку и меня не выпускать Viper, а лучше использовать средства для скорейшего запуска в серию нового пикапа, теперь говорят о Viper с благоговением. По всему миру (и даже в Японии) появились клубы энтузиастов — владельцев Viper, и трудно вообразить более преданных, фанатичных и восторженных потребителей. Когда к первоначальной Viper в 1996 году присоединилась «змейка-сестричка» — GTS-купе, многие энтузиасты решили, что у них будут оба этих автомобиля! Гоночная модификация GTS-купе собирается на том же самом заводе, что и серийные автомобили. В 1997 году французская команда ORECA Viper выиграла на GTS-R всемирный чемпионат в классе GT-2. Это был первый случай, когда такого успеха добился американский производитель с автомобилем, построенным на основе серийной модели на серийном заводе.

Итак, Viper оказался большим успехом и продолжает таковым оставаться. Кроме того, этот автомобиль убедительно доказал преимущества концепции разработки и производства автомобилей на основе команд платформ. Viper помогла успеху и других моделей корпорации Chrysler. Некоторые владельцы Viper, которые раньше никогда не покупали модели нашей компании, теперь владеют целой маленькой эскадрой грузовиков, седанов, спортивных автомобилей и мини-вэнов нашей компании. Если говорить о внешнем окружении, Viper помогла нам приобрести доверие инвесторов и заслужить уважение журналистов. Если говорить о внутренней ситуации в компании, она повысила мораль и дала нам возможность испытывать гордость за свою работу. Реализация этой программы дала нам опыт работы в командах, выстраивания взаимоотношений с поставщиками, развития лидерства и инициативы работников компании. Эта программа оказалась генераль-

ной репетицией будущего возрождения компании Chrysler — возрождения, которое никогда не сменится новым спадом!

Кто мог ожидать так много от змей?

На последующих страницах я попытался систематизировать нешаблонный опыт (плюс некоторые свои догадки, чувства, прозрения, озарения, открытия), которые я приобрел не только во время второй перестройки корпорации Chrysler (и «змеиногo броска» Viper), но за все 30 лет работы в автомобильной индустрии. Каким образом можно управлять работой в организации двух разных типов людей: «левополушарных» и «правополушарных»? Каким образом руководитель принимает решение о том, какой из этих двух типов мышления будет оптимальным в тот или иной момент? Каким образом он поддерживает динамический баланс между двумя тенденциями: стремлением к творческим переменам, с одной стороны, и к надежности и предсказуемости, с другой? Я настолько уверен в своих ответах на эти вопросы, что первые семь из них назвал (со столь свойственным моему характеру вызовом) «непреложными законами от Лутца».

Часть II

Непреложные законы бизнеса от Лутца

*Пропандируются в духе моего давнего личного девиза:
«Можешь часто ошибаться, но никогда не сомневайся!»*

Введение в «Законы»

Я не претендую на лавры Моисея. Хотя и есть все основания для того, чтобы считать себя законодателем. Я не претендую на то, что эти законы мне поведал горящий куст или я получил их готовыми, стоя на вершине горы. Есть и чисто практическое соображение: в роли Моисея мне все равно не превзойти Чарлтона Хестона*.

Признавая, что мне далеко до Моисея, тем не менее, могу сообщить вам пару-тройку важных вещей!

Я оттачивал свою философию, постоянно находясь в движении, перемещаясь с одного континента на другой, заканчивая одну и начиная следующую страницу моей жизни, переходя из одной компании в другую. И легко увидеть, что мои законы отражают точку зрения человека, находящегося в переходном состоянии.

Когда я подростком перелетал из Европы в Америку и обратно, я научился жить то в одной, то в другой культуре. Позже я поступил на службу в Корпус морской пехоты. Там мне пришлось найти компромисс между моей природной склонностью к творческой независимости и принятой в Корпусе этикой дисциплины и работы в команде. Моим везением (или невезением?) было то, что я оказался в университете Беркли, шт. Калифорния (как офицер запаса Корпуса морской пехоты), во время бурного периода движения за свободу слова. В этом пестром суматошном мире Боб Лутц выделялся своей короткой стрижкой и всегда надраенными до блеска ботинками!

* Чарлтон Хестон сыграл роль пророка Моисея в голливудском блок-бастере «Десять заповедей», который был номинирован на семь «Оскаров», правда, в итоге получил только один — за спецэффекты.

Во время своих шатаний я приобрел способность жить между двумя конкурирующими лагерями и брать лучшее от каждого из них. Например, я полюбил курить сигары и пить мартини задолго до того, как это стало модным, и, напротив, остаюсь вегетарианцем, хотя это давно уже перестало быть модным. Мой свободный дух тоскует по возможности одеваться неформально, когда я вынужден быть тщательно одетым в офисе или дорогом ресторане. Внимание к деталям? Я достаточно хорошо усвоил их важность, налетаю сотни часов на своем военном реактивном самолете (построенном в Чехии Aero L-39 «Albatros»). Обычно я летаю на нем профессионально, хотя однажды и забыл при приземлении выпустить шасси!

Это произошло в 1995 году, когда я был президентом корпорации Chrysler. Репортеры, прослышав об этом случае, тут же спросили меня: «Эй, мистер Лутц, и как люди себя чувствуют после приземления на брюхо?»

«Паршиво, — ответил я, — хотя и не так паршиво, как после того, как вы случайно задавите собственную собаку».

Через две недели именно это со мной и произошло.

Моя собака спала под передними колесами моей машины, и я не мог ее видеть. Я, конечно, ужасно переживал. После того как я заплатил ветеринарам за их услуги 10 000 долл., собака чувствует себя отлично и утверждает, что она меня простила.

Я рассказал это, чтобы показать, что действительно обладаю двойственностью ума и характера. Мне кажется, что за годы работы в компании Chrysler удалось мне поделиться с ней этими качествами, и теперь у компании тоже две взаимодополняющих личности.

Если решаются финансовые вопросы (ведение бухгалтерского учета, контроль расходов), компания становится похожа на доктора Джекилла — она консервативна, застегнута на все пуговицы, и у нее полностью доминирует левое полушарие. Цель ее при этом — стать такой компанией, которую любой маменькин сынок (или любой банкир) будет счастлив пригласить к себе на ужин. А вот если речь идет о новых моделях автомобилей, Chrysler с восторгом демонстрирует необузданность правого полушария — почти как мистер Хайд (но, конечно, без

нанесения увечий!). Действительно, успехи компании Chrysler последних лет были основаны на убеждении, что новые модели должны быть немного экстравагантными и дикими: даже если это отпугнет от них часть потребителей, это необходимо, чтобы ее модели выделялись на рынке.

Такой подход — немного от левого полушария, немного от правого — приводит к ситуации, которую я называю для себя «корпоративной шизофренией». Эта «болезнь» оказалась очень полезна для компании Chrysler, и в своих еретических законах, о которых вы сейчас узнаете, я готов поделиться рецептом того, как ею можно «заразиться».

Глава 4

Покупатель не всегда прав

Б*огохульство?! Я уже вижу, как с небес в меня летит молния, на которой написано «для Лутца», а мы еще только начинаем.*

Ну, если честно, кто, будучи в здравом уме, действительно верит, что покупатель всегда прав? Только не я. Я видел так много покупателей, которые совершенно не имели представления о том, чего же они хотят, или, хуже того, сознательно привирали, когда симпатичный интервьюер с блокнотом в руке спрашивал их: «Миссис Фергюсон, вы бы хотели, чтобы в вашем будущем автомобиле был держатель для кофейной чашки с подогревом?»

Миссис (или мистер) Фергюсон в нашей великой стране всегда хотят, чтобы в автомобиле были улучшенный держатель для чашки, переключение передач, багажник, зеркало заднего обзора, украшения на капоте и все, что угодно. Мы бы никогда не стали «обществом потребления», если бы не стремились потреблять все, что попадает в наши руки в большем количестве, лучшей формы и размеров.

«Итак, миссис Фергюсон, вы бы заплатили дополнительно 40 долл. за этот более крупный, вместительный и современный держатель для чашки, когда будете покупать себе новый автомобиль?»

Я гарантирую, что она ответит «да». Конечно, может случиться так, что ей действительно нужен держатель для чашки с подогревом и она

готова за него платить, но гораздо чаще эта дама просто не хочет казаться крохобором. «Держатель с подогревом? Почему бы и нет? Дайте мне два!»

Корпорация Ford испортила свою модель Thunderbird* (сокращенно T-bird), принимая слишком всерьез подобные ответы.

Первоначально Thunderbird был изящным, ярким, компактным двухместным автомобилем. Ford начал опрашивать покупателей T-bird, не хотели бы они, чтобы автомобиль был чуть более просторным? Они хотели бы. А как насчет заднего сидения? Вы еще спрашиваете! В результате Ford выпустил «улучшенную» четырехместную модель (а позже и четырехдверную). Этот переделанный автомобиль уже не был изящным спортивным автомобилем, который привлекал автолюбителей. Его таинственное притяжение померкло, и то, что могло бы стать уникальным дополнением модельного ряда Ford, превратилось всего-навсего в «еще один автомобиль». Прошел слух, что Ford планирует еще раз модернизировать Thunderbird и практически вернуться к первоначальному дизайну. Если это правда — мои поздравления, круг полностью замкнется!

Пожалуй, наиболее хрестоматийным примером чрезмерного внимания к пожеланиям потребителей может служить то, что произошло с компанией Chrysler в конце 80-х. Две малолитражные модели: Dodge Shadow и Plymouth Sundance уже два года достаточно хорошо продавались. Однако даже в удачные месяцы их продажи не превышали половины продаж тогдашнего бестселлера — машины Ford Escort.

Некоторые сотрудники нашей компании решили выяснить, почему наши малолитражки проигрывают.

После того как было проведено маркетинговое исследование, выяснилось, что большинству покупателей хотелось бы, чтобы эти автомобили были чуть больше: скажем, чтобы их шасси было длиннее на четыре дюйма. Поймите, но ведь все, кто имеет хотя бы отдаленное представление об автомобильном рынке США, понимают, что большинство

* В переводе «громовая птица».

покупателей малолитражек покупает их не потому, что им нравится сидеть в уменьшенном салоне, где колени упираются в подбородок, — они просто не могут себе позволить более дорогой автомобиль. Понятно, что, когда их спрашивают о том, что они хотели бы изменить в своем автомобиле, владельцы компактных малолитражек дружно заявляют: хорошо бы, чтобы он был *просторнее*.

И вот, приняв этот банальный ответ как руководство к действию, решили запустить чрезвычайную программу по удлинению компактных малолитражек на четыре дюйма, которая обошлась (если мне не изменяет память) чуть ли не в 170 млн. долл., совсем не лишних для компании. Никому почему-то не пришло в голову, что эти «улучшенные» модели по своим размерам будут точно соответствовать уже имеющимся в арсенале компании Dodge Aries и Plymouth Reliant, которые худо-бедно продавались по существенно более высоким ценам (хотя и не без помощи скидок и других финансовых стимулов для покупателей). Не говоря уже о том, что эти новые модели — Shadow и Sundance — были того же размера, как и готовившиеся к выходу на рынок Dodge Spirit и Plymouth Acclaim.

Маркетологи настолько «зациклились» на своем желании «разрешить проблему, на которую указали потребители», что, даже когда вся нелепость выбранного решения стала совершенно очевидной (мы создавали автомобиль, который уже выпускали, планируя продавать новую модель по более низкой цене!), они продолжали говорить: «Но мы ведь должны прислушиваться к потребителям».

Это меня настолько взбесило, что в конце концов я решил последовать примеру одной из самых знаменитых супруг американских президентов и твердо сказал: «Нет!»

Видите, какие проблемы возникают, если слушать потребителей? И это в том случае, когда они, как мы полагаем, дают искренние ответы. В реальности же потребители часто говорят неправду, хотя и из самых благородных побуждений.

Когда потребителю начинают задавать вопросы, он перестает быть самим собой. Он так горд, что стал одним из «избранных», что участие в опросе воспринимает как некий гражданский акт, и с честью, как ему

кажется, представляет весь «клан потребителей». Он должен отбросить все детское — капризы, эмоции, свой эксцентричный вкус — и вместо всего этого как представитель потребителей дать серьезные, зрелые, исключительно рациональные «левополушарные» ответы.

«Вы бы предпочли спортивный автомобиль или автомобиль-универсал с электродвигателем?»

Нисколько не раскаиваясь, потребитель выбирает «универсал», отлично понимая, что это ложь, но одновременно гордясь тем, что он дал политически корректный ответ: проявил заботу об экологии и предпочел тип «семейного автомобиля» дорогой игрушке. И только потом, когда интервьюер давно ушел, в демонстрационном зале автодилера, когда никто не наблюдает за ним (фигурально выражаясь), он поддается тому импульсу, который давно звенит в правом полушарии его мозга: «Хочу 10-цилиндровый спортивный автомобиль!»

Из-за такой двойственности в духе Джекилла–Хайда попытки успешно продавать «безопасный автомобиль» постоянно терпят неудачу.

Однако в ответах на вопросы исследователей покупатели часто говорят, что хотели бы приобрести абсолютно рациональный автомобиль, который по всем параметрам соответствует требованиям безопасности и эффективности. Вы никогда не видели такой автомобиль, и я готов побиться об заклад, что никогда и не увидите. Дело не в том, что покупатели не хотят такой автомобиль или не заслуживают его. Дело в том, что они хотят гораздо большего. Они хотят восторгаться, удивляться и даже принимать вызов. Они хотят, чтобы автомобиль их «соблазнил» (но редко кто признается в этом интервьюеру). Иногда им хочется чего-то такого, чего они не могут сформулировать и выразить словами, но, когда они видят такой товар, они его покупают.

Если кто-то сомневается в могуществе правого полушария при принятии решений о покупках, он просто должен задать такой вопрос: «Извините, сэр или мадам, почему вы покупаете этот портфель из крокодиловой кожи, модельные туфли ценой 300 долл. за пару и крем от морщин по 70 долл. за тюбик?»

В ответ вы услышите неубедительные «рационализации»*: «Ну, вы знаете, это дольше будет носиться, оно крепче, теплее, мое лицо чувствует разницу...» Если вы склонны к риску, можете верить подобным рассуждениям.

Когда в 50-х я был в военной летной школе в Пенсаколе, шт. Флорида, то просто влюбился в подержанный седан Mark 7 Jaguar. Я помню, как сидел в этой машине с ее прекрасной панелью управления красно-коричневого цвета под грецкий орех, где были замечательные круглые циферблаты и тумблеры, переключающиеся вверх-вниз, как в самолете, и думал: «У меня мало денег, и я не могу себе позволить такой автомобиль, но мне просто необходим автомобиль с такой панелью управления и такими тумблерами».

Прав ли я был, покупая автомобиль из-за тумблеров и циферблатов? Может быть, и нет, но рациональные «левополушарные» люди ошибаются, если думают, что потребители принимают решение о покупке как-то иначе.

В конце 70-х, когда нефтедобывающие страны взвинтили цены на бензин, я наблюдал, работая в европейском отделении компании Ford, как моя компания ничего не предпринимала, в то время как конкуренты, реагируя на топливный кризис, оснащали свои модели экономичными дизельными двигателями и 5-скоростными коробками передач. Почему Ford не делал этого? Компания «знала», что публику новшества не привлекут. Аналитики произвели расчеты и установили, что ни дизель, ни 5-скоростная коробка передач с точки зрения экономии себя не оправдывают. Да, дизельное топливо дешевле бензина, но, чтобы компенсировать затраты на покупку более дорогого дизельного двигателя, нужно целых три года.

То же самое с 5-скоростной коробкой передач. Исследования показали, что в поездках по городу, где нужно часто тормозить, она бесполезна и экономия бензина происходит только при поездках на большие расстояния.

* Термин предложил З. Фрейд. Это логичное по форме, но неверное по существу объяснение или оправдание.

Что же случилось на самом деле?

Публика была просто *без ума* от дизелей и 5-скоростных коробок передач. И компании Ford пришлось броситься вдогонку за конкурентами, что было унижительно, потребовало больших затрат и в итоге не дало результатов.

Потребители не обращали внимания на дороговизну дизельных двигателей: каждый раз, заполняя топливный бак, они ощущали, что приняли мудрое решение — ведь дизельное топливо было дешевле, не так ли? Что касается трансмиссии, то большинство водителей обращает внимание на расход топлива именно во время длительных поездок, а в этом случае пятая скорость как раз и давала экономию. Есть еще одна распространенная ошибка, которую делают потребители: они не умеют предвидеть будущее. В 40-х годах ни один человек, из слушавших радиоприемники размером с комод, не сказал: «Это неплохая штука, но я бы хотел Walkman* фирмы Sony».

Потребители, как зеркало заднего обзора: они могут высказать мнение только об уже существующих товарах и моделях. Они ничего вам не скажут о том, что завтра может стать революционным прорывом. Для этого вы или кто-то из вашей команды должен быть фантазером с активным работающим правым полушарием.

Когда производители сталкиваются с этим свойством потребителей: неумением прогнозировать свое будущее поведение, неспособностью разобраться в своих желаниях, склонностью к безосновательным выдумкам, то часто теряются и опускают руки. Что делать? Иногда производители приходят к выводу, что наиболее безопасная стратегия — создать гибридный продукт, который обладает полным набором возможностей и может быть приспособлен к индивидуальным вкусам любого потребителя, как в рекламе одежды: «Подходит для любого размера».

Такая стратегия просто *обречена* на поражение.

Это, тем не менее, не остановило компанию Lincoln-Mercury, которая выпустила в 1996 году совершенно новый седан Continental — на-

* Карманный магнитофон, который слушают через наушники.

столько «универсальный», что он не просто предлагал что-то для каждого владельца, но и что-то для его (ее) брата или сестры, если они когда-нибудь сядут за руль этого автомобиля.

Он был оснащен мощным высокотехнологичным 8-цилиндровым двигателем, который ставил эту модель в один класс с моделями Cadillac Seville, Lexus LS 400 и BMW 540 и 740. Все бы хорошо, но Lincoln, опасаясь, что американским водителям могут не понравиться «европейские ощущения» при управлении автомобилем, решили сделать особенности рулевого управления программируемыми: от легкого управления при помощи «одного мизинца», рассчитанного на дам преклонного возраста, до «крутого» стиля для татуированных молодчиков, воображающих себя автогонщиками NASCAR.

С подвеской произошло примерно то же самое. Европейские производители (Mercedes-Benz и BMW) приобрели немало поклонников благодаря жесткой подвеске. Но как же быть с американской традицией? С 55-летними американскими водителями, которые обросли жирком, управляя роскошными автомобилями? Неужели их нежные «пятые точки» не заслуживают более мягких пружин и гладкой езды? Решение — программируемая подвеска! В итоге вы можете получить весь спектр ощущений: от «езды на облаке» до скачков и тряски, от которых пломбы из зубов повывлетают. Многие другие особенности автомобиля также можно было запрограммировать.

Вот только потребители почему-то не выстраивались в очередь за этой моделью Continental.

Мне кажется, что основным недостатком этой модели был четко сформулирован самой компанией в рекламной брошюре: «Если Вы не можете выбрать стиль, который вам лучше всего подходит, обратитесь к Вашему дилеру Lincoln-Mercury, и он поможет Вам установить настройки по Вашему выбору». Именно так и было написано. По моему мнению, эти слова со всей очевидностью показывали, что производитель сам не может сделать выбор, занять определенную позицию и выпустить автомобиль для конкретной группы потребителей, поскольку не знает, какова миссия этого автомобиля. Lincoln как бы заявлял: «Мы не знаем, чего вы хотите, вот сами и решайте!»

Но ведь именно производитель должен принимать эти трудные решения. Такой уход от проблемы и попытка переложить решение творческих задач на плечи потребителя — политика не только странная, она к тому же дорого обходится компании.

Вы водите BMW, люди смотрят на вас и думают: «Это человек, который предпочитает спортивный стиль вождения, быструю реакцию автомобиля, чувство единения с ним». Если вы водите Cadillac, окружающим также понятно, к какой категории водителей вы относитесь. А куда отнести владельцев этого Continental? Кто они такие? Кто знает? Кому это интересно? Поэтому потребители отвернулись от автомобиля, за которым не было никакой определенной идеи. И наверное, на интуитивном уровне были раздражены попыткой компании Lincoln переложить на них решение творческих задач.

Лично я впервые узнал об этом «автомобиле-хамелеоне», когда случайно увидел его детали на заводе поставщика. Я спросил, на какой годовой объем выпуска рассчитывает Ford, и услышал: 100 000 автомобилей в год. «Если они когда-нибудь дойдут хотя бы до половины, — сказал я, — то готов съесть собственную шляпу». Через год после дебюта этого автомобиля мой приятель позвонил мне и сказал: «Вашей шляпе ничто не угрожает».

С удовольствием сообщаю, что в последней модификации Continental компания Ford возвратилась к тому, чем была раньше эта модель, — это снова великий автомобиль. Как? Они проявили смелость и решимость. Они «подтянули штаны» и четко определились с принципиальными характеристиками модели, что как раз и любит публика. Может быть, еще более важно, что Ford отказался от большей части «программируемости», и это помогло продемонстрировать публике прежде скрытые «наукообразными изысками» отличные инженерные решения, реализованные в этом автомобиле. Последние отзывы об этой модели очень благоприятны.

Принимать решения о многомиллионной продукции, такой как массовый серийный автомобиль, очень непросто. Когда в 1994 году Chrysler выпустил на рынок пятиместный седан LHS — нашу первую революционную модель с выдвинутой вперед кабиной и силуэтом,

вдохновленным Jaguar, неуверенность в ее успехе побудила нас выпустить также шестиместную модификацию с мягкой подвеской под названием New Yorker. Исследования показывали, что похожая на европейские автомобили спортивная LHS не каждому понравится. Она действительно понравилась не каждому, но подавляющему большинству. И в то время как модели New Yorker простаивали у дилеров, наши заводы не успевали выпускать достаточно LHS, чтобы удовлетворить спрос. Так что никто не застрахован от этой болезни — перекладывать свою работу на плечи потребителей, и поэтому надо внимательно следить за появлением ее симптомов.

Если вы собираетесь использовать при принятии решений данные опросов потребителей (и уверены, что вопросы сформулированы правильно и вы получили достоверные ответы), хорошо подумайте о действительном значении полученных вами цифр. Ведь так легко сделать неверные выводы и «сесть в калошу».

Например, когда оценивается внешняя привлекательность модели, балл обычно варьирует от 1 (самый низкий) до 10 (самый высокий). Таким образом, модель, которая получила у 500 респондентов средний балл 7,5, более привлекательна, чем та, что получила 5,0, не правда ли?

На самом деле это неверно. Очень важно разобраться в том, что на деле стоит за цифрами. Например, средний балл 5 мог получиться из-за того, что половина потребителей выбрала для этой модели оценки 9 и 10, а другая половина — 1 и 0. Очевидно, что модель резко поляризовала публику: одна половина от нее «без ума», а другая — резко не приемлет. В данном случае легко принять решение, так как ситуация абсолютно определенная. У модели есть страстные поклонники, которые ждут не дождутся, чтобы ее купить, и не менее убежденные «ниспровергатели». На переполненном рынке с избыточным предложением вас интересуют как раз энтузиасты, поставившие оценки 9 и 10: они заметят эту модель и будут искать ее. Они могут сделать ее успешной и обеспечить вам прорыв на рынке.

Например, когда мы показывали в начале 90-х участникам фокус-групп ранний прототип нового пикапа Dodge, реакция была настолько поляризованной, что буквально стены дрожали. Явному большинст-

ву (80%) не нравился смелый новый дизайн без крыльев. Многие даже говорили о нем с ненавистью! Они хотели, чтобы их пикапы не поражали воображение смелым дизайном, а по-прежнему напоминали прямоугольную коробку из-под кукурузных хлопьев на колесах. Согласно традиционной стратегии исследования запросов потребителей, нам следовало бы отказаться от нового дизайна или существенно «смягчить» его, чтобы успокоить оппонентов. Но это было бы такой же ошибкой, как смотреть в перевернутый бинокль, потому что оставшиеся 20% говорили, что новый дизайн им не просто нравится — они влюбились в него! В то время доля старой модели пикапа на рынке составляла всего 4%, и мы решили: «Какого черта! Даже если только половина «энтузиастов» действительно приобретет новую модификацию, мы удвоим свою долю рынка!» Результат? Наша доля рынка пикапов благодаря новому дизайну выросла до 20%, а Ford и Chevy чуть не лопнули от зависти!

Что было, если бы мы остановились на прототипе со средним баллом 7,5? Задумайтесь о цифрах. Если 7,5 — это почти исключительно оценки 7 и 8 при практически полном отсутствии 9 и 10, можно гарантировать, что ваша модель — безобидный, не вызывающий споров, даже приятный товар... второго сорта. На сегодняшнем рынке уже никого не привлекают второсортные модели.

Глава 5

Делать деньги — не главное в бизнесе

Я уже чувствую, что небесный стрелок разминается для второго удара молнией.

«Не главное? Да это нелепо», — скажете вы. И, конечно, будете правы. Бизнес должен приносить прибыль. Основная посылка моего второго закона: компании, которые действительно получают высокие прибыли, почти никогда не преследуют цель «получать высокие прибыли».

Этими компаниями обычно руководят энтузиасты, которые, стремясь удовлетворить собственные пристрастия и любознательность, разрабатывают товары и услуги настолько изумительные, неотразимые и восхитительные, что потребители чуть ли брючный карман ни отрывают, стремясь побыстрее выхватить свои бумажники.

Роберт Макнамара (не думаю, что раскрываю какую-то тайну) не был таким человеком. Рассказывают, что, в бытность президентом компании Ford, он как-то приехал в офис в понедельник утром и привез конверт, на обратной стороне которого во время воскресной церковной службы сделал кое-какие расчеты. Там было рассчитано, какие фи-

нансовые результаты он ожидал получить от производства новой модели автомобиля заданного веса и размера. Он дал команду дизайнерам заняться решением этой задачи. Они спросили его: «Но, мистер Макнамара, как должен выглядеть этот автомобиль?» «Это не имеет значения, — ответил Макнамара, — если финансовые параметры будут выдержаны».

Люди такого типа представляют себе продукт как насос, в который с одного конца поступают деньги (желательно поменьше), а с другого выходит обильная прибыль.

Бизнес так не работает. Есть только один способ получать высокие прибыли: выпускать отличную продукцию. А отличную продукцию придумывают энтузиасты, если развязать им руки. Именно так произошло, когда мы в корпорации Chrysler разработали прототип Viper — автомобиля, от вида которого текли слюнки у фанатиков-энтузиастов, но который вы вряд ли увидите где-нибудь, кроме автомобильных шоу.

Я уже говорил в предыдущей главе, что меня часто спрашивают (особенно японцы, которые обожают исследования) о том, какой именно маркетинговый анализ лежал в основе разработки дизайна Viper. Такого анализа просто не было. Я был бы не против сказать, что мы провели тщательное исследование и выяснили, что существенная доля американцев (а также европейцев, японцев, жителей Ближнего Востока) просто умирает от желания заплатить 50 000 долл. за автомобиль без дверных ручек, крыши, ветровых стекол, плеера для компакт-дисков, автоматического переключения скоростей, расходующий много топлива, с рулевой колонкой, заимствованной от Jeep Cherokee, места в котором еле-еле хватает на двух пассажиров, а багажника практически нет. Однако мы не проводили такого исследования.

Мы просто подумали, что для разнообразия было бы неплохо дать нашим самым страстным энтузиастам возможность разработать автомобиль, который бы соответствовал их вкусам.

Результат стал прекрасным примером того, что может получиться, если работают в полную силу оба полушария головного мозга. Эта машина обязана своим рождением легендарному акту творческого озарения: тому самому «Эврика!» или «Ага!», когда дизайнера посещает

вдохновение. Затем последовал серьезный «левополушарный» анализ. А мы действительно сумеем сделать этот автомобиль? Сколько придется потратить? Насколько серьезным будет финансовый ущерб для компании, если эксперимент закончится неудачей? По какой цене мы сумеем продавать этот автомобиль? Кто его будет покупать? Сколько будет покупателей? Все это «левополушарные» и абсолютно необходимые вопросы!

Было ли нашей главной целью в этом случае получить прибыль? Нет. Целью было проверить, сможем ли мы в дерзком порыве спроектировать и выпустить самый уникальный и желанный спортивный автомобиль в мире. После того как сложился «культ» этого автомобиля, он действительно принес Chrysler прибыль. Но ценнее была роль, которую эта модель сыграла в реабилитации компании и изменении ее образа. Одним махом удалось избавиться от двух слов, «прилипших» к имени компании, которые все уже устали слышать: «неповоротливый старый Chrysler». Теперь Chrysler уже не был неповоротливым: он стал компанией, которая создала революционную модель.

Не всегда можно правильно предсказать, какие модели окажутся успешными. Бывает, что самые маловероятные претенденты становятся настоящей сенсацией. Тот самый проект, которой вызывает у мистера Макнамара презрительную усмешку, выйдя на рынок, может оказаться бестселлером. Возьмите, к примеру, *Cigar Aficionado* — журнал для любителей сигар.

Если вы не знакомы с этим выдающимся изданием, скажу, что оно посвящено доказательству того, что сигары, курение сигар, женщины, которым нравится запах сигар, марки сигар, коробки для сигар, гильотины для сигар и вообще любые приспособления для сигар — это все или хорошо, или очень хорошо, или еще лучше.

Теперь, когда существенная доля населения США открыла для себя (или снова вспомнила) прелесть сигар, эти утверждения уже не воспринимаются революционными. Однако в 1991 году, когда *Aficionado* был не более, чем облачком дыма в глазах издателя Марвина Шэнкена, идея журнала, прославляющего сигары, казалась экстравагантной, если не безумной. Шэнкен мог с таким же успехом слагать оды во сла-

ву холеры. Ревнителю здорового образа жизни, бескомпромиссные, как нацисты, были на вершине могущества.

Особенностью Шэнкена же было то, что он любил сигары. И нужен был его гений, чтобы понять, что угнетенные массы, жаждущие освобождения, томятся под железной пятой диктатуры здорового образа жизни. Шэнкен решил, что предложит им журнал, одобряющий курение, выпивку, вредные жирные бифштексы, лозунг которого: «Ну и что, что это тебя убивает, — ты только попробуй». Первый номер он напечатал на свои собственные деньги, а дальше, как говорится, уже начинается История. Журнал *Cigar Aficionado* набрал ход.

Сигары стали настолько популярными, что у продавцов их не хватало. Некоторые даже ввели ограничения: один покупатель мог приобрести не более трех сигар наиболее популярных марок. Я сам испытал шок. По мере того как рос спрос, цена на мои любимые сигары *La Gloria Cubana* (конечно, я курю только те, которые попали в США легальным путем!) с приемлемых 1,75–2,25 долл. за штуку повысилась сначала до 4 долл., потом — до 5 и в конце концов до 14!

Что же все это доказывает? То, что великие продукты непредсказуемы. В младенчестве большинство из них представляются нежизнеспособными (по крайней мере, тем, у кого доминирует левое полушарие). Лучшие продукты являются воплощением странных вкусов и неожиданных пристрастий, которые не сводятся к аккуратным формулам, написанным на обратной стороне конверта. Том Питерс, специалист по менеджменту, сформулировал эту мысль хлестко и сжато: «О чем бы ни шла речь: об искусстве, науке или компьютерах Apple, любых знаковых продуктах или услугах нашего времени, где-то находятся нешаблонные и странные умы, которые выдумывают их». Совершенно оправданно (и необходимо) тщательно проверять идеи этих «странных умов» и выяснять, можно ли их воплотить в жизнь, насколько они здравы и реалистичны — так, как поступил Chrysler с проектом Viper, подвергнув его всестороннему финансовому анализу. Что не следует делать, так это просто отмахиваться от них, потому что на первый взгляд они кажутся безумными. Поступать таким образом — все равно, что сварить курицу, несущую золотые яйца.

Журнал *Forbes* во время недавнего спада показателей деятельности корпорации Disney задавал вопрос: «Когда же магия начала улетучиваться из Волшебного Королевства?»

Доходы от проката полнометражных мультфильмов компании последовательно снижались после выпуска «*Король Лев*». Журнал винит в этом «батальоны» менеджеров компании Disney, которые слишком часто навязывают свое мнение творческому персоналу компании. Каждый раз, когда творческие работники предлагали решения, которые, по их мнению, могли бы привести к большому успеху, менеджеры задавали им вопрос: «А чем вы это можете обосновать?». Только вообразите деловое совещание, на котором спрашивают: «Почему ровно семь гномов? Может быть, сэкономим и оставим шесть? А вдруг тысяча гномов принесет больше прибыли? Надо просчитать на компьютере оптимальное количество гномов». *Forbes* делает обоснованный вывод, что «пока не изобретен такой компьютер (и вряд ли его когда-нибудь изобретут), который сможет с большой вероятностью предсказать, сколько точно зрителей посмотрят тот или иной фильм».

Обычно вы можете судить о том, насколько хорошо компания понимает мой Второй закон по тому, как она приступает к разработке своего пятилетнего плана: начинают ли они с цифр, например определяют, какой доход принесет данный размер инвестиций, или, хуже того, начинают с определения будущего размера прибылей, а затем рассчитывают, какими должны быть инвестиции?

Или они, напротив, начинают с эмоционального, наполненного страстью образа будущего уникального продукта или услуги? Представляется ли им самим эта новая идея захватывающей? Отправляются ли они каждое утро на работу, потому что любят творчество и готовы принять вызов? Откажутся ли они перейти на другое место работы, даже если им предложат более высокую оплату? Если они ответят утвердительно, можете спокойно вкладывать все ваши деньги, даже те, что хранятся в копилках ваших детей, в акции этой компании! Она точно обойдет предыдущую по всем показателям, включая прибыли.

Успех в бизнесе, действительно, во многом зависит от научных и профессиональных знаний. Для того чтобы быть успешным рестора-

тором, нужно понимать научные основы питания, для производства фильмов нужны профессиональные бухгалтеры. Но одного лишь профессионализма для успеха недостаточно, тем более что конкуренты по этому параметру вам не уступят ни на йоту. Чтобы успешно делать деньги, нужно выпускать такую продукцию, которая *приковывает* к себе внимание покупателей настолько сильно, что у них в голове срабатывает пусковая кнопка «мне это совершенно необходимо», а не кнопка «ну, это, в общем, ничего».

И для того, чтобы такая продукция появилась, в корпоративной культуре вашей компании провидцы и гении правого полушария должны чувствовать себя комфортно, когда предлагают идеи, которые запустят у потребителей механизм «мне без этого продукта не обойтись». Только уважительно выслушав ваших энтузиастов и провидцев, вы можете задать им необходимые «левополушарные» вопросы.

Глава 6

Если все так поступают — не делайте этого!

Я утверждаю, что в менеджменте значение моды столь же велико, как... если я скажу «в определении длины женских юбок», то уж точно меня засыпят возмущенными письмами, поэтому... как в выборе любимого сорта пива.

Когда в 60-х и 70-х годах утвердилась мода на компании-конгломераты, корпорации начали диверсифицироваться в новые сферы бизнеса, чтобы противостоять цикличности, и лопались. Потом они стали еще крупнее из-за мании слияний в 80-х. Позднее с неизбежностью пришлось «садиться на диету» и продавать все, за исключением основного бизнеса, что стало основной чертой моды и считалось «крутым» в 90-е.

В моей родной автомобильной индустрии мы пережили такое сомнительное увлечение, как «говорящие» автомобили. Вы их, конечно, помните: каждый раз, когда открывалась дверь со стороны водителя, механический бездушный голос, наподобие того, каким говорил компьютер Хэл в фантастической саге «Космическая одиссея 2001», напоминал, что ее нужно закрыть: «Дверца не закрыта, Дейв! Когда дверь не закрыта, Дейв? Когда открыта эта дверь?» Потом пришла мода на

цифровые спидометры. Настал тот светлый миг, когда вы могли точно узнать, что едите именно со скоростью 62 мили в час, а вовсе не 61 или 63. Числа на приборной доске были огромными, сияющими и беспрерывно мелькали: 62, 63, 64, 63, 62....

Позвольте мне, ветерану, пережившему и это, и многие другие веяния моды, сказать: «*Достаточно!*».

Почему люди так легко покупаются на эти и подобные им нелепости? Да, в общем, по той же причине, по какой выписывают *Wall Street Journal*, *Fortune*, *Forbes*, *Business Week* и другие «просвещенные» журналы, страницы которых было бы нечем заполнить, если бы не журналисты, которые постоянно открывают все новые и новые причины того, почему яблоки падают с деревьев на землю, а не летят вверх.

Вы полагаете, это из-за силы тяжести?

«Да, — мудро заявят бизнес-журналы, поглаживая коллективный подбородок и раскуривая коллективную трубку, — это можно и так назвать. Но недавно проведенные учеными Гарвардской школы бизнеса из Стэнфорда-на-Эйвоне исследования дают возможность предположить: то, что мы называли гравитацией, на самом деле может быть предоставлением фруктам возможности падать. Те менеджеры, кто это понимает (а понимают немногие), получают возможность добиться отличных финансовых показателей. Поэтому обязательно прочтите эту статью. И кстати, вы обратили внимание, что в следующем месяце мы как раз будем проводить семинар на эту тему (цена 1500 долл. с участника)? Подайте заявку сегодня, и вы получите в подарок чрезвычайно симпатичную подставку для стакана с надписью «*Возможность падать*».

Цикл модного увлечения, раздуваемого прессой, примерно таков:

1. Появляется статья, в которой утверждается: «Все больше и больше компаний, похоже, берут на вооружение X». (Дальше приводится список выгод, которые сулит следование этой практике.)
2. Топ-менеджер замечает эту статью и переправляет ее кому-то из своих подчиненных с раздраженной пометкой: «А почему *мы* не практикуем X?» Подразумевается, что, если бы компания начала практиковать X три года назад, она не была бы сегодня в тяжелой ситуации.

3. Аналитики в ответ на вопрос о том, почему падает стоимость акций компании, отвечают: «Так она же не практикуют X».
4. Компания начинает практиковать X. Она делает широковещательные заявления и приобретает кучу кофейных кружек с надписью: «Да, господа, мы практикуем X».
5. Появляется первая статья, в которой ставится под сомнение мудрость увлечения корпоративной Америки X.
6. Бизнес-пресса в открытую начинает критиковать тех менеджеров, которые слишком быстро увлеклись X.
7. Кофейные кружки уже никому не нужны.
8. Появляется первая статья, которая рекламирует новую смелую стратегию Y.

Обязательно читайте бизнес-прессу. Будьте в курсе всех последних модных увлечений и словечек, и тогда, если у кофеварки к вам подойдет коллега и скажет: «Ты знаешь, Джим, когда иерархия стала более плоской, проблема доверия обострилась», вы поймете, о чем идет речь. Но проявляйте здоровый скептицизм. Чаще всего самый лучший, дешевый и эффективный способ избежать катастрофы, это не поддаваться очередному модному «изму». Все открывают заводы в каком-то новом секторе рынка? Может, и вам стоит это сделать, но только не потому, что так поступают все.

Один момент, о котором я не жалею, — это болезненное решение не запускать в серию заднеприводной элитный автомобиль мирового класса с кодовым названием LX, который должен был по нашему замыслу повторить успех модели LH и стать первым в новой серии. Это был без сомнения прекрасный автомобиль, однако в 1994–1995 годах буквально все до единого конкуренты компании Chrysler устремились в этот сегмент рынка. Прибыли начали падать. Клиентам предлагались беспрецедентные скидки, и начались ценовые войны. *Насколько* такая политика была губительной, я обнаружил, когда однажды мой портной подъехал к моему дому на автомобиле Cadillac Seville STS. Увидев это, я заметил: «Похоже, я вам сильно переплачиваю за свои костюмы». На он ответил, что нет. На самом деле он собирался купить в рассрочку

Saab, а не Cadillac, но ежемесячные выплаты были слишком высоки. Оказалось, что за Cadillac нужно было платить в месяц на 100 долл. меньше. Ситуация парадоксальна: парень хочет купить автомобиль за 35 000 долл., но выясняется, что этого он себе позволить не может, и взамен он уезжает от дилера на автомобиле стоимостью 55 000 долл.! Невольно задаешься вопросом: «Кто же субсидирует такую аренду элитного автомобиля?» Как нам ни хотелось выпустить LX, мы решили, что такая политика продвижения элитной модели под лозунгом «не постояим перед расходами» для компании будет дорогой в никуда.

Я описал это, как негативный пример слепого следования моде, но все же есть и положительные примеры.

Представьте себе белый ковер. Он абсолютно чист, белый как снег. Если на нем вдруг появится пятно от кетчупа, мир будет изумлен: «Как замечательно! Посмотрите на это пятно!» Все только о нем и станут говорить. Потом появится еще одно пятно, и реакция будет почти такой же. Но появится третье пятно, четвертое и т. д. Через неделю ковер уже будет скорее красным, чем белым, и никто не заметит и не заинтересуется, когда появится пятно номер 46.

То же происходит и с продукцией, и с услугами, предлагаемыми на рынке. Вы же не желаете быть просто еще одним запоздалым пятном. Вы хотите, чтобы вас заметили. Вы стремитесь стать первым пятном чего-то совершенно нового: так, не пора ли пролить горчицу!

Это можно назвать азбучным законом Лутца: «Все что угодно, только не кетчуп!»

Позвольте мне привести пример из области рекламы. С самого первого дня реклама компании Chrysler игнорировала такую наиболее заметную и притягательную черту нового пикапа Dodge, как его прочная конструкция. Я для себя называю это школой рекламы Синди Кроуфорд. Если в вашем рекламном ролике снималась Синди Кроуфорд, вам не нужно *говорить* зрителям, что она прекрасна, — они это сами увидят. Если говорить про пикап, мы тешили себя мыслью, что эта модель — «автомобильная Синди Кроуфорд» (пожалуй, точнее было сравнивать эту модель с Арнольдом Шварценеггером). Вот поэтому вместо того, чтобы говорить потребителям, что это прочный грузовик и

показывать традиционные кадры проезда по грязи, мы решили просто показать наш «крутой» автомобиль, выкрашенный в традиционный для моделей Dodge красный цвет, в то время как спокойный, интеллигентный, бесстрастный голос Эдварда Херрманна описывал не «бицепсы» и мощь, а его другие, менее заметные черты машины, которые менялись от ролика к ролику. Наша идея была близка к известной поговорке о том, что можно разглядеть пустыню в каждой песчинке. Зритель должен был думать: «Боже мой, если они так продумали бампер, насколько же хорош должен быть сам грузовик!»

Наше решение отойти от рутинных традиций в рекламе грузовиков было одной из причин увеличения продаж в Северной Америке: с 78 000 машин в 1993 году до 400 000 грузовиков в 1999 году.

Возьмите, например, позитивную реакцию публики на возрожденный Volkswagen Beetle*. Можно подумать, что VW не сделал ничего нового, вернув на рынок эту модель. Однако на самом деле это вовсе не прежний «жук». С точки зрения механики новая модель радикально отличается от предшественника. Более того, она предназначена для совершенно не сравнимого с прежним сегмента рынка. Я сказал *не сравнимого? У этих сегментов просто нет вообще ничего общего*. Новая модель выделяется, как яркое пятно на белом ковре. Это тот самый революционный продукт, который может открыть новый сегмент и точно перевернет все рейтинги и таблицы популярности.

Я уверен, вы знакомы с похожими на круглый пирог диаграммами — удобными графическими иллюстрациями, где весь круг представляет 100% данного рынка, а затем делится на сегменты в соответствии с поставленной задачей. Возникает лишь одна проблема при сопоставлении этой схемы с реальным положением дел: если вы сложите вместе все «кусочки», их может *не хватить* на целый «пирог». Целое всегда больше, чем сумма кусочков.

Например, круглая диаграмма для рынка безалкогольных напитков США до прихода газированных напитков состояла всего из трех сегментов: кофе, чай и молоко. Для тогдашних маркетологов она была

* Знаменитый «жук» — так это название переводится с английского. — *Прим. пер.*

исчерпывающей! Если вы не продавали кофе, чай или молоко, это началось, что вы не продаете безалкогольные напитки. К счастью, компания Coca-Cola этого не знала, и поэтому появилась новая товарная категория. Моя основная идея: те, кто способен выйти за пределы существующих сегментов, получают возможность резко увеличить продажи. Я предвижу, что компания VW продаст абсолютно каждый произведенный «жук» (Beetle).

Вместо того чтобы рассматривать автомобильный «пирог», бормоча: «Итак, посмотрим... Вот малые «купе» и вот большие «купе», вот малые седаны и вот большие седаны. Куда же мы поместим наш новый автомобиль? — VW заявил: — А мы создадим новый кусок-сегмент!» Они вышли за пределы «пирога» и создали новый тип транспортного средства. Давайте назовем его «двухдверная традиция».

Chrysler в начале 80-х проделал подобный трюк, предложив рынку мини-вэн. В свою очередь компания American Motors также изобрела новый сегмент компактных спортивных автомобилей, выпустив свой первый Jeep Cherokee в середине 80-х. После того как наш Viper доказал, что создание новой ниши внутри специализированного сегмента — не фантазия, мы снова бросили вызов устоявшимся представлениям, выпустив в 1997 году Plymouth Prowler — нашу дань автомобилям 50-х и 70-х. Конечно, были скептики, жаловавшиеся на непрактичность этой модели с точки зрения как производства, так и использования. Однако мы с нашими поставщиками разработали революционную технологию для массового производства суперсовременного автомобиля (неплохо для автомобиля, внешний дизайн которого восходит к 1934 году!). Знаете, что я сказал, когда у нас созрела идея этой модели (эти мои слова стали кредо всей программы)? — «Те, кому эта машина не нравится и кто ее не покупает, никогда ее и не купят. Ну и отлично!»

Если говорить откровенно, была пара эпизодов, когда мы думали, что выходим за пределы «пирога», а в реальности уткнулись носом в «пирог». Один из них связан с автомобилем, который назывался Chrysler's TC от Maserati. За год до того, как я пришел в Chrysler, компания объявила, что в дополнение к покупке 15% акций итальянской компании Maserati мы с ними вместе разработаем «представитель-

ский» автомобиль, который будет выпускаться малой серией. Он должен был собираться в Италии в основном из комплектующих, поставляемых компанией Chrysler, и соединить «лучшее из Старого Света с лучшим из Нового Света». Через четыре года купе-кабриолет TC наконец был выпущен на рынок. Действительно, на этом автомобиле был установлен мощный 16-клапанный турбодвигатель емкостью 2,2 литра, 5-скоростная ручная передача, разработан роскошный интерьер из натуральной кожи и почитаемая знатоками эмблема Maserati — «трезубец» на капоте. Однако несмотря на то, что практически весь кузов автомобиля был изготовлен Maserati, только самый наблюдательный человек мог заметить отличия между этим автомобилем и массовой моделью корпорации Chrysler — кабриолетом Chrysler LeBaron! Был даже такой случай: один из дилеров в районе Детройта выставил в своем салоне по соседству TC стоимостью 30 000 долл. и массовую модель кабриолета LeBaron стоимостью 12 000 долл. Когда один из менеджеров Chrysler спросил его, зачем он сделал такую явную глупость, дилер ответил: «Послушайте, да я просто *продвигаю* на рынок *LeBaron!*»

Для того чтобы открыть новый сегмент, требуются мужество и решимость. Поскольку они встречаются нечасто, маркетологи обычно выбирают то, что представляется им менее рискованным ходом: модифицируют уже существующие модели.

Плохая ли это идея? Нет. Но такая тактика не заменит прорыва в новый сегмент, и к тому же с такой тактикой легко переборщить. Мой личный кошмар — это зубная паста Crest. Раньше это была просто зеленая зубная паста, которая при регулярном использовании уменьшала количество дырок в зубах. Прошли десятилетия, и теперь это уже сварливая семья зубных паст, в которой несколько поколений. В ней есть почтенный патриарх, гордый своим долголетием и называющий себя «Первоначальный вкус». Есть «Мятная» разновидность. Есть «Нормальная», ей противостоит «Специальная формула против зубного налета». И, как это часто бывает при родственных браках, совсем недавно появился новый гибрид — Crest Gel — зелено-голубой, прозрачный, который я лично нахожу совершенно отвратительным.

В прошлом году в газете *Detroit Free Press* (я бы сказал, просто с британской сдержанностью) сообщалось, что сейчас на рынке примерно 130 разновидностей зубной пасты и появляются все новые марки.

Возможно (а может быть, и нет), что все эти многочисленные разновидности Crest увеличили объем продаж и долю рынка, контролируемую компанией, принесли дополнительный доход и прибыль и компенсировали дополнительные затраты на производство, дистрибуцию и рекламу. Но повысило ли это удовлетворенность потребителей? Сколько времени теряет покупатель, разглядывая коробочки с различными разновидностями зубной пасты и пытаясь определить, действительно ли это то, что ему нужно? Как часто он приносит домой тюбик и слышит от членов своей семьи: «Недотепа! Тебе ведь ясно сказали *паста*, а не *гель*! А ты притащил *гель*!»

Я убедил вас, что у компании должен быть *фокус*, концентрация?

Я говорю: «Меньше — это больше». Будьте проще. Найдите для вашей марки или продукта что-то специфическое. Чем больше вы пытаетесь расширить притягательность вашего продукта и удовлетворить любую прихоть любого потребителя, тем меньше вероятность, что вы найдете тот специфический сегмент, в котором победителем будет ваш и *только* ваш продукт. Не распыляйте ваши усилия, ведь с теми же самыми финансовыми средствами, затратив столько же усилий, вы можете открыть новый товарный сегмент, как это сделал новый «жук» — Beetle!

Глава 7

СЛИШКОМ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К КРАХУ

Качество стало чем-то наподобие Чаши Священного Грааля — почти все за ним охотятся. Мне, однако, кажется, что лишь немногие охотники ясно представляют себе желанную «дичь».

Они почему-то полагают, что их представления о требованиях к качеству продукта полностью совпадают с представлениями потребителей, а это может быть неверно. А если это неверно, потребителям пытаются навязать уровень качества, которого они не просили и не хотели, то за него они не будут платить (тем более дополнительную цену).

Такое избыточное качество иногда возникает из-за самых добрых намерений, как это описано в одной из моих любимых книг *«Грузовик»*, автор которой, Джон Джером, очень увлекательно описывает, как пытался во время долгой зимы в Новой Англии отремонтировать пикап Dodge, выпуска 1950 года. Поскольку я сам увлекаюсь реставрацией антикварных автомобилей, мне хорошо знакомо чувство беспомощности, когда вы разобрали автомобиль, его детали разложены перед вами, и у вас нет ни малейшего представления о том, как же все это запихать обратно!

Джером чуть не впал в отчаяние и едва ни приобрел грыжу, пытаясь отвернуть болты, крепящие колеса с левой стороны, но после долгих мучений обнаружил, почему это оказалось так трудно:

Когда-то, еще в «мезозойскую эру» автомобилестроения, один из инженеров компании Chrysler сообразил, что поскольку колеса с левой стороны вращаются в направлении ослабляющем, а не затягивающем болты, будет более безопасным заменить традиционную правую резьбу на болтах на обратную левую на этой стороне. (Вот оно, высокое качество!) В 70-м Chrysler отказался от болтов с обратной резьбой. Наверное, кто-то из этих инженеров за 50 лет внимательных наблюдений понял, что на автомобилях конкурентов колеса с левой стороны не отваливались, хотя они использовали болты с обычной правой резьбой.

На тот случай, если этот пример вас не убедил, скажу, что недавно компании Ford пришлось вернуть на завод 1,7 млн. своих грузовиков, когда обнаружилось, что у них отваливались колеса. Причина была в том, что на гайки, крепящие колеса, было нанесено слишком много антикоррозийного покрытия, в результате они стали слишком скользкими и отвинчивались. Представьте себе диалог после дорожного происшествия: «Мадам, у меня есть для вас хорошая новость — ваши колеса абсолютно не подвержены коррозии и еще одна менее приятная — эти колеса уже отвалились от вашего автомобиля».

Чрезмерное желание повысить качество иногда ставило под угрозу репутацию марок, само название которых служило синонимом высокого качества.

В 60-х годах Rolls-Royce, как практически все небольшие автопроизводители, хотел предложить своим покупателям удобное автоматическое переключение скоростей, но у него не было ресурсов, чтобы самому разработать автоматическую коробку передач. Rolls обратился к GM, которая в то время выпускала самую надежную и лучшую по всем показателям автоматическую трансмиссию Hydra-Matic.

Несмотря на отличную репутацию этой трансмиссии, у компании Rolls-Royce обнаружилась масса проблем: коробку передач заедало, она

переключалась не на ту передачу или проскальзывала. Инженеры GM никак не могли обнаружить причину: использовалась точно такая же коробка передач, как и для Cadillac, где она отлично работала.

Когда разобрали непослушную коробку передач, установленную на одном из автомобилей, то обнаружили, в чем дело. Вся автоматика монтировалась на алюминиевой базе, изготовлявшейся методом литья под давлением. В ней были каналы для гидравлической жидкости, по которым она двигалась при переключении скоростей, когда открывались и закрывались клапаны. Поверхность этой пластины никак нельзя было назвать привлекательной, как раз наоборот, она была серой, тусклой и шероховатой.

Именно ее внешний вид и привел к проблемам. В Rolls решили: если уж по этим каналам должна течь гидравлическая жидкость в нашем легендарном автомобиле, то они должны сверкать и сиять. Этого требует кристальная репутация Rolls-Royce! Результатом этого стремления к совершенству стали отказы в работе коробки передач Hydra-Matic. Шероховатые непрезентабельные каналы создавали как раз необходимое трение, из-за которого жидкость двигалась со стабильной скоростью. В отполированных сияющих каналах жидкость стала двигаться слишком быстро, это вызывало неправильное переключение передач и сбои.

Выход из ситуации? Rolls, уступая просьбам GM, отказался от попыток улучшить внешний вид коробки передач и просто устанавливал ее на место, как это и делали в Cadillac. Водители в Британской Империи снова смогли без опасения переключать передачи.

Как предполагает эта счастливая развязка, настоящее качество — это далеко не всегда то, чем оно представляется на первый взгляд: это не просто отсутствие ошибок и сбоев или TGW* (аббревиатура, которую используют в исследованиях качества компания J.D. Power & Associates и ей подобные). Есть разные «*неправильности*».

Если бы качество подразумевало только простое отсутствие TGW, тогда самым популярным рестораном в мире был бы тот, где самый низкий процент пищевых отравлений на одну калорию съеденной

* Things gone wrong — все пошло не так. — Прим. пер.

пищи. Согласитесь, что это определение не совсем подходит, когда вы вспоминаете очаровательное маленькое бистро, которое так полюбили вам во время последней поездки в Париж.

Если качество определять как нулевой TGW, тогда самым популярным шоу на Бродвее, за билеты на которое люди устраивали бы драки, оказалось бы то, во время которого актеры никогда не забывают текст, декорации не падают, а на сиденьях кресел нет прилепленной жевательной резинки.

Вы поняли, к чему я клоню?

Качество связано не столько с отсутствием недостатков, сколько с наличием бесспорных достоинств. В четырехзвездном бистро готовят такие вкусные тарталетки, что из-за одного этого стоит приехать в Париж. Самые великие бродвейские шоу заставляют вас смеяться до слез или (если это трагедия) рыдать так, что все начнут показывать на вас пальцем и смеяться над вами.

По-настоящему высококачественная продукция не должна быть обязательно полезной. Она может не быть практичной. Дамские туфли, которые рекламируют на страницах Vogue, мало подходят для ходьбы. Но неудобство в ходьбе с лихвой компенсируется тем, что они могут изумлять и вызывать восторг. В сегодняшнем мире, где вся продукция должна соответствовать унифицированным техническим стандартам, именно эта трудно определяемая и непрактичная способность вызывать восторг олицетворяет *подлинное* качество. Вы не обнаружите товары, вызывающие восторг, на пыльных полках. Таких товаров всегда недостаточно на всех.

Если сравнить две крайности: «полное отсутствие дефектов и ноль восторга» или «восторг с несколькими дефектами», публика всегда выберет второе.

Хороший пример — это кабриолеты, которые даже одно время так и называли: «скрипучий восторг». Если сравнить кабриолет и автомобиль с прочным корпусом и крышей, то владелец первого всегда будет больше страдать от вибрации, скрипов, шума и протечек. И, тем не менее, владельцы кабриолетов покупают их снова и снова. Если спросить их: «Вам нравится ваш автомобиль? Вы посоветуете приоб-

рести такой же вашему другу? А себе снова купите кабриолет?», они ответят: «Да, да и да!»

Я работал в одной автомобильной фирме, которая планировала прекратить выпуск кабриолетов, потому что этот тип автомобиля вызывал больше всего жалоб. Я заметил, что такая ситуация вполне естественна. С инженерной точки зрения кабриолет — все равно, что коробка для обуви без крышки. Они менее прочны, чем автомобили с жесткой крышей, отсюда скрипы и протечки. Но что не замечала компания-производитель: эта марка кабриолета, несмотря на все дефекты (а может быть, из-за них), была самой популярной в Европе. Владельцы обожали этот автомобиль. Его позитивные оценки далеко опережали негативные. Автомобиль выжил — и он этого заслуживал. Вы ведь не будете меньше любить своего младенца из-за того, что он иногда срыгивает. Кстати, владельцы BMW одно время с гордостью, как носят боевой орден, возили в багажниках чемоданчики с инструментами.

Сегодня, о каком бы изделии мы ни говорили — кабриолетах и автомобилях с жесткой крышей, трансмиссиях или тарталетках, — рынок стал таким остро конкурентным, что очень редко дефекты и недоработки останутся незамеченными. Потребители требуют и приобретают технически совершенную продукцию и восторг. Одним из этих двух атрибутов не обойтись. Потребители требуют и того и другого и обратятся к тем компаниям, которые готовы гарантировать им эту комбинацию.

Все же некоторые менеджеры могут легко забыть о том, как важны такие атрибуты, как очарование, романтика и забавность. Если в вашем определении «качества» все это отсутствует, значит, вы определили качество слишком узко.

Глава 8

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ — ЭТО ПЛОХО!

Хотя у меня репутация человека, ориентированного, прежде всего, на продукцию, я испытываю большое уважение к финансам. В конце концов, мой отец был швейцарским банкиром, и можно сказать, что финансы — в моих генах (хотя я никогда не был достаточно консервативен для банкира, особенно для швейцарского). Но у меня есть сильное ощущение, что финансовую сторону работы компании нужно реформировать. Сейчас финансисты слишком озабочены тем, чтобы все жестко контролировать.

Уолл-стрит обожает компании, в которых жесткий финансовый контроль: чем жестче, тем лучше. Может быть, это происходит потому, что финансовые аналитики — скрытые мазохисты (я давно это подозревал: «Подожди, дорогая, я только надену на себя что-нибудь замечательно неудобное!»). Может быть, они верят, что жесткий контроль всегда сокращает неоправданные расходы? Если верно последнее, то они заблуждаются.

Жесткий контроль вредит по двум причинам. Например, он может поставить под угрозу способность компании использовать большие возможности. Когда я работал в европейском отделении компании Ford, одна из наших моделей потерпела неудачу, потому что у нее не было

кассетного магнитофона, который тогда был последним словом техники. Нужно было потратить всего 40 000 долл. (именно столько стоила разработка и установка магнитофона) для того, чтобы защитить 8-миллионный бизнес, но финансовый отдел уперся...

Второй момент более тонкий. Поскольку показатели основаны на практике прошлых лет, финансовый контроль увековечивает статус-кво. Он создает ложное ощущение упорядоченности и предсказуемости. Будущее представляется линейной экстраполяцией настоящего, и поэтому менеджеры говорят такие прямолинейные «левополушарные» глупости, как: «Такого просто не может случиться, потому что не предусмотрено нашим пятилетним планом».

В тяжелой ситуации жесткий финансовый контроль — тоже плохой помощник, как мы обнаружили в корпорации Chrysler, когда пытались добиться экономии средств. Подразделения нашей компании получили широкие полномочия для того, чтобы найти способ сократить свои расходы на 10%. Вот один из моих любимых примеров «творческого подхода» к решению этой задачи.

Один из младших менеджеров в каком-то из отделов обратил внимание на расходы, которые мы несли, оплачивая то, что мы стыдливо называли «гигиенической бумагой», — туалетную бумагу и бумажные полотенца. Помешанный на контроле «левополушарный» энтузиаст немедленно предложил сократить расходы на покупку бумаги на 10%.

Нетрудно себе представить реакцию сотрудников компании: *«Я что, должен на 10% реже ходить в туалет?»*

К счастью, молодые сотрудники нашей компании действительно были творческими людьми. Они рассчитали, что если гигиеническая бумага будет закупаться в том же объеме, но не отдельными подразделениями, а консолидировано для всей компании, оптом, мы сможем на этом сэкономить не 10, а все 50%. Самое ценное, что при этом люди смогут пользоваться туалетом так часто, как им нужно!

Если контроль слишком слабый, это, конечно, приведет к хаосу, но если контроль слишком жесткий, его результатом будет застой. Если вы учтете при этом нефинансовые показатели и затраты, «экономия» благодаря жесткому финансовому контролю окажется просто иллюзией.

В 70-х годах в европейском представительстве компании Ford мы, к сожалению, работали в организации, где гайки были закручены слишком туго. Я помню, как мне приходилось сидеть на совещаниях, где все запросы на использование дополнительных финансовых средств со всей «империи компании Ford», переплетенные в толстые черные папки, один за другим рассматривались под «финансовым микроскопом», одобрялись, отвергались или отправлялись в чистилище с резолюцией: «Нам нужна дополнительная информация по этому вопросу перед тем, как мы примем решение».

Даже самый мелкий запрос рассматривался с максимальной дотошностью.

Итак, пример А. Из автомобиля представителя компании Ford была украдена фотокамера «Поляроид» стоимостью 25 долл. Вопрос, который должен решить высокий суд: нужно ли ее заменить? Было проведено такое расследование:

Вопрос: А разве наша компания предоставляет фотокамеры?

Ответ: Да, для того, чтобы сотрудники, ответственные за выполнение гарантийных обязательств, могли, приехав к дилеру, проверить и подтвердить, что действительно сломалась определенная деталь или было порвано сидение, и, таким образом, предотвратить мошенничество.

В: Кто оплачивает фотопленку?

О: Компания, потому что это обходится дешевле, чем доставка сломавшихся деталей на завод.

В: Каким образом можно проверить, не используют ли представители компании эти камеры в выходные дни для того, чтобы фотографировать свои семьи?

О: Мы это не проверяем. Мы говорим им, чтобы они так не поступали, и не думаем, что здесь есть проблема.

В: А мы вообще это можем контролировать? Подсчитывается ли, сколько израсходовано пленки? Почему нет? Сколько фотопленки положено в течение недели одному представителю? Кто это проверяет? Кто ведет учет пленки?

Сникнув под этим градом вопросов, менеджер, который подал запрос, удалился, пообещав вернуться через несколько месяцев с детальными ответами на них и планом всеобъемлющей системы учета расходования пленки на каждую фотокамеру в течение недели.

Стоит ли говорить, что все это мероприятие было полным идиотизмом?

На самом деле нужно было задать такой вопрос: сколько драгоценного времени высшего руководства компании было выброшено впустую на обсуждение покупки фотокамеры, которая стоит всего 25 долл.? Почему топ-менеджмент второй в мире по объему операций автомобильной компании, отвечающий за 10-миллиардный бюджет (в то время), тратит свои усилия на такие пустяки? Сколько времени клерки потратят на то, чтобы написать и разослать новые циркуляры? И что произойдет с тем бедным сотрудником, который предложил использовать фотокамеры? Его тогда посетило вдохновение, но услышит ли от него Ford когда-нибудь еще одно предложение? Маловероятно.

Значит ли это, что руководители не должны контролировать подчиненных? Насколько можно ослаблять контроль, чтобы это не привело к его отсутствию *по существу*? Где заканчиваются преимущества от предоставления сотрудникам права на проявление личной инициативы и появляются расточительство и злоупотребления? Увы, универсального рецепта нет, и большинство организаций склоняются к двум крайностям: контроль или неоправданно жесткий, или его нет вообще.

Можно я вам расскажу притчу?

Представьте себе живописную картину: загородный дом с плавательным бассейном, мама, папа и их сынишка Джонни, которого родители пытаются научить плавать.

Джонни уже умеет делать все нужные движения и может переплыть бассейн, но только если ему помогают мама и папа. Я сказал *помогают*? Они держат его на помочах (они привязаны к его лодыжкам и запястьям), еще одна страховочная веревка пропущена под животом. Он выглядит так, будто его запрягли. Папа и мама ходят взад и вперед вдоль бассейна, как будто пытаются сетью выудить из него мальчика покрупнее. Это, конечно, несовершенная система, но они сами ее придумали.

И вот однажды папа, посмотрев через забор, обнаруживает (вот это да!): соседский мальчишка плавает в бассейне без всякой страховки и помощи — без ремней, крюков, помочей, совершенно самостоятельно. Плюс он плещется и кувыркается в воде. Последний раз папа видел такое в блок-бастере «*Русалочка*».

Как же у соседского мальчишки все это получается? Мама и папа этого не знают, но решаются на эксперимент. Они снимают с Джонни всю «сбрую», подводят его к глубокой части бассейна и бросают в воду. Он тонет.

Ужаснувшись, они быстро вытаскивают его из воды и снова надевают на него всю «сбрую», удвоив количество веревок и страховочных ремней. «Итак, — говорят они, — ничего не получилось. Мы можем совершенно официально заявить, что не понимаем, как это делает соседский мальчишка. Все, что мы можем сказать — в нашей культуре это не работает!»

Если бы эти мама с папой задумались, они бы поняли, что соседский мальчишка, которому они так завидуют, может плавать самостоятельно, потому что его научили не только технике плавания, но и важным правилам (например, «никогда не ныряй там, где мелко»). Если бы не эта вторая часть обучения, его нельзя было бы оставлять без присмотра и ему все еще нужна была страховка.

Финансовой самостоятельности подразделений (как и любой цели в бизнесе) можно достичь только постепенно. По мере того как рядовые сотрудники знакомятся с миссией компании и ее целями, они начинают понимать, где необходимы определенные ограничения и пределы. И когда руководители начинают им предоставлять самостоятельность (сначала ограниченную, а потом существенную), они учатся проплывать самостоятельно сначала 10 футов, потом 30, потом 50 и, наконец, всю длину бассейна. Сначала им нужна страховка (финансовый контроль), но со временем от нее можно будет отказаться. Руководители становятся «тренерами-консультантами», которые ободряют и создают стимулы для прогресса.

Идеальная система без избыточных сотрудников состоит только из «пловца» и «тренера» и требует динамической координации работы

левого и правого полушария. Такая «тощая», без избыточных работников, система может на первый взгляд показаться хрупкой. Левое полушарие стремится нагромоздить побольше всяких страховочных мер (там спасательный круг, здесь страховочная веревка). Менеджеры, прислушивающиеся к голосу правого полушария, должны сопротивляться этой практике и отстаивать свое видение: ребенок, уверенно рассекающий волны, плывущий мощно, грациозно и (важнее всего!) самостоятельно.

Глава 9

«Неудобные» люди — ценный ресурс

Сегодня нам нравится спокойная и мягкая корпоративная культура:

Без цинизма.

Без острых споров.

Без звезд и героев (и без негодяев, не дай Бог).

Без всяких диссидентских идей, которые тормозят работу.

В таком климате люди, которые слишком горячатся в споре, которые продолжают отстаивать свою точку зрения на совещаниях, даже если остаются в меньшинстве, которые сомневаются в правильности направления, избранного компанией, или те, кто хвалит конкурентов (таким образом допуская, что мы не самые лучшие), мягко говоря, не вызывают симпатий.

Их не любит высшее руководство.

Их не любят коллеги. Некоторых из них, возможно, не любят даже их собственные матери.

Причину этого понять легко: такие люди не уважают авторитеты, они циничны, критикуют начальство, нетерпеливы, раздражительны, злы. Некоторые из них (хотя и меньшинство), действительно, «не в себе».

Однако игнорировать «неудобных» людей опасно, и не только потому, что в один прекрасный день кто-нибудь из них может стукнуть вас по голове дыроколом.

Эти люди — инициаторы перемен (если говорить вежливо). А тех, кто затевает перемены, не любят. Они ведь изменяют привычное положение вещей, а это обычно нелегкое и непривлекательное занятие. Среди них много прославленных людей, неприятные черты характера которых забылись со временем: Генри Форд-старший, Томас Эдисон, адмирал Риквер, Билли Митчелл*, а если мы отправимся еще дальше в глубь истории — немалое число «отцов-основателей» США (которых можно назвать просто революционерами).

Хотя эти люди и знакомы с правилами, они никогда не бывают их пленниками. Они быстро находят и предлагают решения, которые никогда не предложат послушные и консервативные. Вот почему, кстати, из них получаются отличные боевые пилоты-истребители, если в боевом подразделении достаточно умное командование, чтобы разрешать им самим принимать решения. В США такую возможность им давали, в СССР — нет. Эта разница стала заметной во время столкновений в период «холодной войны» лучших американских пилотов и пилотов из Восточной Германии, летавших на МИГах.

Пилоты, которых готовили русские, были очень рациональными, у них доминировало левое полушарие, и, очевидно, они не были «неудобными» людьми. Их технические навыки были безупречны. Чего им недоставало (и что было у лучших американских пилотов) — это способности творчески, даже артистично управлять своим самолетом. Если использовать термины фигурного катания, восточные немцы были мастерами обязательной программы. Мастера аккуратной и предсказуемой хореографии на войне часто погибают первыми, где более важна «произвольная программа». Поэтому выигрывают пилоты, которые

* *Генри Форд-старший* — основатель компании Форд, первый в истории применил конвейер для сборки автомобилей. *Томас Эдисон* — знаменитый изобретатель. *Адмирал Риквер* — руководитель программы создания американских ядерных подводных лодок. *Билли Митчелл* — энтузиаст военной авиации, командовал американской и союзной авиацией в Европе во время Первой мировой войны.

готовы, когда этого требует ситуация, забыть о правилах и инструкциях — короче, те самые «неудобные» типы.

Это не значит, что нужно поощрять раздражительность. Я хочу сказать, что некоторые (я повторяю, *некоторые!*) «неудобные» сотрудники очень полезны. Они отдают гораздо больше, чем вы на них потратите.

Они подобны досаждающим устрице песчинкам, которые со временем могут стать и жемчужинами. «Неудобные» люди иницируют прорывы, иногда затевая очень дискомфортный пересмотр удобных и привычных аксиом. Их любимый вопрос: «Почему?» Когда все остальные боятся (или ленятся) спрашивать, они спрашивают.

Как вы уже могли догадаться, мне такие люди особенно близки, потому что я сам один из них. Сколько себя помню, я всегда стремился спросить: «Почему?»

Однако даже мне часто было трудно отличать действительно *творческих* «неудобных» людей (предвестников необходимых и полезных перемен) от *помешанных* чудаков, которые только вызывают раздражение и ничего более. Где взять надежный детектор, чтобы отличить одних от других?

Нет другого рецепта, кроме сопоставления своего мнения с мнением других людей. Если вам нравится «неудобный» человек (или то, что он/она предлагает), узнайте мнение коллег, которые работают с этим человеком сейчас и работали с ним раньше. Если вы услышите: «Мне он нравится, но каждый раз, когда мы пытались реализовать его предложения, у него ничего не выходило» или «Он всех просто деморализует, всегда всем недоволен, все критикует и ничего не предлагает по существу», скорее всего, этот человек не заслуживает поддержки. Часто полезный тест — обратить внимание на то, как он говорит о других людях. Способен ли он на реалистическую оценку и может ли похвалить других, если они это заслужили, или всегда только критикует по поводу и без повода, беспрестанно раздражаясь тирадами о некомпетентных дураках, которые его окружают? Если верно второе, то он — просто неуравновешенный человек, и толку от него не будет.

В моей практике таких людей встречалось более чем достаточно. В начале моей карьеры мне пришлось работать с сотрудником, кото-

рый считал, что все инженеры, разрабатывающие автоматические коробки скоростей, просто шарлатаны, потому что он лично не верил в автоматическую трансмиссию! Система была права, когда приняла решение, что этот человек просто мешает работе. Это было именно так! Я вспоминаю о таких людях, как он, каждый раз, когда включаю телевизор и вижу, как кто-то демонстрирует двигатель, работающий на «топливе, перестроенном на молекулярном уровне, на водяной основе», к восторгу калифорнийских ведущих телепрограмм.

Иногда искушение уволить *всех* «неудобных» людей может быть очень сильным. Не поддавайтесь ему. Конечно, вы испытаете временное облегчение после того, как избавитесь от всех неудобных сотрудников, но оно будет сродни решению обратиться к другому врачу из-за того, что прежний постоянно напоминал вам о необходимости сбросить лишний вес. Вы обратитесь к новому доктору, потом к еще одному, но стройным от этого ведь все равно не станете.

Наблюдайте за «неудобными» сотрудниками, прислушивайтесь к ним. Если вы обнаружите, что кто-то из них просто человек с неприятным характером и не более, игнорируйте его. Доктор Эрнст Ферманн, главный исполнительный директор Porsche в 70-х, очень точно сказал об этом: «Лучшие сотрудники очень часто и самые трудные в общении. Но далеко не все сотрудники, неприятные в общении, это лучшие сотрудники». Однако в целом люди такого типа — это как раз та группа, в которой порой можно найти настоящую жемчужину.

Может быть, вы сами вызываете раздражение у коллег? Если так, то, пожалуйста, примите совет от ветерана: даже самые великие реформаторы, которые действительно, если получают свободу действий, могут поднять компанию на небывалую высоту, должны учиться сдержанности, или они сами себя изматывают. Вы должны всех беспокоить и терзать, но в меру, для того чтобы перемены начались, а если вы переборщите, коллеги просто решат, что им будет гораздо лучше без вас. В главе 14 я размышляю о том, каким образом реформировать организацию, чтобы это не сказалось негативно на вашей персональной карьере. Я не советую вам быть конформистом. Я просто предполагаю, что вы будете более счастливы, если проявите самодисциплину.

Глава 10

Работа в команде — не всегда благо

Я хочу перефразировать название главы: работа в команде *может* быть благом, и сотрудники компании Chrysler хорошо об этом знают. Толково организованная командная работа может творить чудеса: команда из 80 сотрудников всего за 36 месяцев (рекордное время по тем временам) сумела превратить Viper из выставочного экспоната в действующий автомобиль. Команда, составленная из 50 сотрудников разных функциональных подразделений корпорации Chrysler, изучила наш 68-дневный цикл заказа-доставки автомобиля (это время, которое проходило от получения заказа на новый автомобиль до его доставки дилеру) и сократила его до 20 дней, таким образом, на целый месяц приблизив нас к рынку! Разве не здорово?

Но гораздо чаще командная работа организована плохо, и доказательства этого вы можете легко обнаружить в ближайшем кинотеатре.

Вы были в кино этим летом? Вы обратили внимание на то, что кинокартины, которые показывали, были всего лишь слегка измененными версиями тех, что вы уже раньше видели? Да, конечно, провальные картины стали еще на 10% хуже. В приключенческие фильмы добави-

ли (выберите что-то одно): еще одну авиакатастрофу, аварию, автомобильный трюк, шаровую молнию или сцену казни. Но эти отличия от картин предшественников минимальны. Все они были простым расширением уже существующего модельного ряда — ответ Голливуда практике компании Crest, предлагающей «теперь» пасту, помогающую против зубного налета.

Кто несет ответственность за все эти банальности, тиражируемые с киноэкрана? Это что, творения оригинального и беспокойного ума? Очевидно, нет. Что же за существо стукнуло кулаком по столу и заявило: «Да, гром и молния, мы должны *немедленно* запустить в производство фильм *«Дорогая, я выстирал собачку III»!*

Команды. Фильмы по рецепту «и я тоже», как и большинство посредственных товаров, которые неуклюже хромают на рынок, — это плоды (должен добавить, гниловатые) избытка «командности». Команды предпочитают безопасное, знакомое, усредненное, хорошо изученное. Они боятся оригинальности.

Вы можете себе представить группу руководителей, которые после совещания в крупной киностудии идут к своему боссу и говорят ему: «Джей Би, у нас созрела идея блок-бастера, который выйдет следующим летом. Это об одном парне-инвалиде, вы слушаете? У него есть только правая нога, а может быть, левая — мы пока думаем над этим. В общем, он художник, и...» или «Джей Би, послушайте, все происходит в концентрационном лагере. Там есть один по-настоящему благородный парень, он бизнесмен... у него фабрика, выпускающая металлические изделия... и он спасает евреев, которые делают кастрюли и сковородки на его фабрике. Это будет сенсация!»

Индивид — Стивен Спилберг или Джим Шеридан — может обладать творческим воображением и мужеством, чтобы предложить снять «Список Шиндлера» или «Моя левая нога». А вот команда? Маловероятно. Работа в команде требует компромиссов, а компромиссы — это неподходящая почва для выращивания экзотических и непривычных цветов. Революционный фильм? Фильм, открывающий новый жанр? Дерзкий сценарий, который бросает вызов правилам, но потом фильм посмотрят миллионы? Не ожидайте этого от коллективов.

Тем не менее вас поразит, как много топ-менеджеров продолжает верить, во многом из-за того, что так написано в бизнес-прессе (вот он — замкнутый круг!), что лучший способ предложить революционные идеи — это собрать группу сотрудников в комнате, подать им прохладительные напитки и предложить достигнуть консенсуса.

На самом деле большинство групп, если их предоставить самим себе, обращают *гораздо больше усилий* на саму группу (достижение гармонии, обеспечение возможности каждому из членов группы самоутвердиться и т. д.), чем на решение поставленной задачи. Джон Катценбах из McKinsey & Co в своей недавней статье в *Harvard Business Review* очень метко заметил, что «проводить вместе время в поисках консенсуса — это не то же самое, что делать реальную работу». Это замечание, кстати, принадлежит не какому-нибудь неандертальцу-ретрограду: Катценбах — соавтор очень популярной книги под названием «*Мудрость команд*». Он напомнил мне о «школе менеджмента Марти».

Вы помните «*Марти*» — этот классический фильм, в котором главную роль играл Эрнст Борджин. Там есть сцена, когда два главных героя сидят и бесконечно задают друг другу один и тот же вопрос: «Я не знаю, Марти... что ты хочешь делать?» И скоро Марти становится ясно, что это неподходящий способ познакомиться с девушкой в субботний вечер!

Команды не только не способны предлагать оригинальные идеи (недаром есть шутка, что «верблюды — это лошадь, которую сконструировал коллектив») — они часто коверкают хорошие идеи, которые предложил кто-то другой. Даже наша «гадючка» Viper чуть не осталась, благодаря командной работе, «без зубов».

С самого начала предполагалось, что Viper будет экстремальным автомобилем: мощный 10-цилиндровый двигатель, 6-скоростная ручная коробка передач, крыши не будет, а вместо боковых ветровых стекол — занавески. Такой автомобиль, безусловно, не для всех, но мы именно этого и хотели.

Убеждение в том, что это должен быть автомобиль для избранных, было таким сильным, что перед показом Viper дилерам в Лас-Вегасе я даже написал шутивное стихотворение. В нем я «воспел» мощь этой

машины именно для того, чтобы отпугнуть определенный тип автолюбителей, которые предпочитают такие легкие в управлении автомобили, движущиеся гладко и бесшумно, что они, управляя своими La-Z-Boy*, могут одновременно смотреть видео.

Я, конечно, не Уолт Уитмэн**, но дилерам моя «Ода Viper» понравилась, поэтому, отбросив скромность, приведу свое творение:

Viper — совершенная игрушка,
Которая дает взрослым наслаждение.
Он для тех, кто любит, чтобы ветер развеивал волосы,
Для тех, кого не пугают пробки,
Для тех, кого завораживает скорость,
Для тех, кто *обычно* не нарушает правила,
Для тех, кто любит ручное переключение скоростей,
Для пассажиров, которые не похожи на старых бабушек.
Но Viper не для робких душ,
Которых устраивает тихая жизнь.
Если ваше хобби — сидеть под деревом,
Не покупайте ее, пожалуйста.
Дилеры Viper! Помните бессмертные слова президента Ли:
«Если у тебя не кружится голова от Viper,
Проверь, есть ли у тебя пульс...
Может быть, ты уже мертв!»

Мне пришлось вымарать несколько строк, которые я написал из-за того, что перебрал джин-тоника под горячим солнцем Вегаса:

Ну да, продают и другие спортивные авто,
Но они все же не то.
Miata от Mazda, может, и симпатичная машинка,
Но Viper — настоящий свирепый зверь.
В Porsche, наверное, есть класс,
Но Viper сделан для двоих пассажиров, не более,
И небольшого количества багажа.
300 ZX делает Nissan,
Но владельцы Viper с ней с удовольствием посоревнуются.

* Игра слов: выдуманное Лутцем название этого гипотетического авто переводится как «левый парень». — *Прим. пер.*

** Классик американской поэзии.

У меня были еще строки о том, что Corvette — это грузовик от Chevy, но теперь, когда я трезв, было бы безответственно помещать их в книгу!

По мере того как Viper воплощалась из мечты в реальность, мы передали проект группе маркетологов, чтобы они разработали план по маркетингу этой модели, принимая в расчет, что общая сумма затрат не должна быть выше 80 млн. долл.

Прошло время. В конце концов группа подала высшему руководству новый план, согласно которому следовало выпустить *несколько модификаций* Viper.

Одна была бы предназначена для тех, кому нужен мощный монстр, другая — с автоматическим переключением скоростей, третья — со смиренным 8-цилиндровым двигателем была бы также оснащена сидениями с электроприводом, усиленными стеклами (теперь из настоящего стекла) и крышей. Теперь Viper мог бы удовлетворить любой вкус, правда, стоимость проекта возросла бы до 350 млн. долл.

Высшее руководство немедленно вернуло себя прямой контроль над проектом, и вскоре Viper начал свою дорогу к славе таким, каким и был задуман.

Каким образом Viper чуть не свернул на кривую дорожку? Просто. Если нет сильного лидера, который скажет: «Послушайте, нужно выбрать А или Б», команда попытается выбрать А и Б одновременно. Никому из членов команды не хватает решимости (или полномочий) наложить вето на предложения своих коллег, поэтому простейшим выходом оказывается: «Давайте сделаем и то и другое!» Это возможность для команды выбрать то, что для них так естественно: компромисс.

Способность к компромиссу — это, конечно, замечательно. И поддержка самоуважения участников команды — безусловно, благородная цель. Но ни то и ни другое не должно быть главной целью. Крупные корпорации существуют не для того, чтобы проводить социальные эксперименты. Они должны делать дело. Помните? Делать свою работу. Вот что от нас требуется, если наша цель — создавать революционную продукцию, которой от нас ожидают акционеры и потребители. И если для этого требуется достаточно часто принимать решения, оказывающиеся ударом по самолюбию кого-то из работников, то, скажу вам,

тут ничего не поделаешь. Похоже, сейчас деловой мир чрезмерно заботится о том, чтобы не задеть самолюбие работников, которые претенциозны и некомпетентны. Стало неприличным требовать оригинальной и высококачественной работы, потому что (разве вы не знаете!) это может кого-то поставить в неловкое положение. Я считаю, что стоит рискнуть и пережить неприятный конфликт, если ставкой является качество работы. Почему? В современном мире острейшей конкуренции, когда десятки стран готовы занять место неудачника, даже малейшая слабость и неготовность занять твердую позицию в конфликте могут стать катастрофическими.

Командная работа без сильного руководства ведет к разбазариванию ресурсов, ошибочным решениям, некачественным товарам и услугам. Мы все можем любить друг друга, но какой в этом прок, если вся толпа переполненных любовью леммингов бежит к краю пропасти?

А что случается, если любовь проходит? Компания Levi Strauss это выяснила. В 1992 году там отказались от традиционной индивидуальной сдельной системы оплаты труда и сформировали бригады численностью от 10 до 35 человек. Зарплата членов бригады определялась результатами их коллективной работы. После этого общая производительность труда Levi's понизилась. Проворным работникам не нравилось, что их объединили с медлительными, поскольку они считали, что из-за этого у них снизились заработки. Бригады не получали достаточно внимания со стороны руководства, и поэтому конфликты стали хроническими.

Но дайте команде лидера, который убедит ее, что нужно принимать трудные решения (неважно, мужчину или женщину), который понимает, что демократия — это демократия, а дело — это дело, и большинство проблем, которые я описал выше, будут разрешены.

Большинство, но не *все*. Есть еще одна проблема, которая характерна для команд, и не только для них, а и для любых объединений людей вообще. Она почему-то никогда не обсуждается в школах бизнеса, в книгах, военных тренировочных лагерях или где-то еще. В то же время она настолько очевидна и повсеместна, что заслуживает быть выделенной в отдельный «мини-закон»: *«Процент идиотов остается величиной постоянной»*.

Это верно для всех сфер человеческой деятельности и любых уровней управления. Я обнаружил это, когда переходил из компании в компанию, из школы в школу, с одной ступеньки карьеры на другую. Я не помню, когда именно, но это случилось в последнее десятилетие моей жизни. Меня посетило озарение, и я понял, что наткнулся на один из фундаментальных законов бытия.

Уже в средних классах школы я заметил, что процентов двадцать моих одноклассников явно были там не на своем месте. Кто-то из-за нехватки умственных способностей, кто-то из-за личностных черт (мне бы следовало понимать, что в то время я сам соответствовал этому описанию). Когда я перешел в старшие классы, то думал, что уж тут все мои одноклассники будут замечательными, яркими, умными. Представьте мое разочарование, когда я обнаружил те же 20%, которые явно не тянули, были безнадежно унылыми, да и просто людьми, с которыми неприятно общаться.

Ну что ж, подумал я, бойскауты — это элитная организация, у них у всех высокая мотивация, и вступают туда добровольно. Все бойскауты — замечательные ребята, такие как в комиксах. Ну не удивительно ли было то, что среди моих товарищей-скаутов оказались ребята (примерно 20%), с которыми я ни за что не хотел бы оказаться в одной палатке?

Потом я очутился в выпускном классе престижной частной школы-интерната в Швейцарии (это до того, как меня оттуда вышибли). Швейцарцы, как я полагал, очень тщательно подходят к отбору в свои элитные частные школы. Как же туда попадут эти самые нелюбимые мной 20%? Но они там снова были! Что за извращенные статистические закономерности стояли за этим?

Потом шла война в Корее, и я собирался вступить в Корпус морской пехоты США, в который, как хорошо знает любой кинозритель, попадают только лучшие с точки зрения физических данных и интеллекта представители рода человеческого. Но в тренировочном лагере на острове Пэрис я опять обнаружил, что пресловутые 20% как-то пробрались туда вместе со мной! Единственное различие состояло в том, что здесь на них оказывалось сильнейшее давление, чтобы они или под-

тянулись, или ушли из морпехов. И большая часть из них не выполнила программу подготовки и ушла.

Ну хорошо, если тренировочный лагерь морской пехоты оказался «зараженным 20%», то уж в летной школе Военно-морского флота США, куда отбирали только одного из 3000 молодых американцев, желавших туда поступить (во всяком случае так утверждала пропаганда тех дней), и где на подготовку каждого будущего летчика тратился 1 млн. долл. из денег американских налогоплательщиков, чтобы каждый из нас при выпуске получил желанные «Золотые крылья ВМС США», я должен был, наконец, обрести желанную Валгаллу*, где нет идиотов. Но, поди ж ты! Снова 20% — они поднялись из праха, подобно графу Дракуле, которого не до конца проткнули осиновым колом! Неужели они всегда и везде будут на моем пути?

Оказалось, так оно и есть. Они встречаются везде, и особенно часто в гигантских корпорациях (и, похоже, чаще всего среди руководителей). Их будет 20% в любой команде, собранной для решения любой задачи, — от группы выдающихся интеллектуалов или ученого совета по исследованию какой-то важной проблемы до команды участников соревнований по бегу в мешках. Статистика, похоже, диктует свои законы в любой период вашей жизни и в любой сфере человеческой деятельности: 20% выдающихся личностей, 60% — средних и 20% — таких, которых лучше бы не было вообще.

Что может сделать руководитель, кроме как ухмыляться и терпеть? Вы, конечно, можете повысить требования, чтобы отстающие 20% ушли. Но еще важнее постараться сделать так, чтобы идиоты не просачивались на высшие руководящие должности. Я думаю одна из причин, почему так популярны карикатуры «о Дилберте», это то, что сегодня, действительно, очень часто в менеджменте действует «принцип Дилберта»: сегодня идиоты не просто поднимаются вверх по карьерной лестнице пока не доберутся до уровня, где они некомпетентны (как гласил знаменитый старый «принцип Питера»), сегодня их продвигают на руководящие посты вообще при полном отсутствии компетент-

* Валгалла — в скандинавском эпосе рай для воинов, погибших в бою.

ности в *чем бы то ни было!* Ирония состоит в том, что многие из этих идиотов со знанием дела могут обсуждать те самые принципы, о которых я говорил в книге, и притворяться, что понимают и разделяют их, — это помогает им карабкаться вверх. Они знают все модные фразы о «менеджменте, ориентированном на перемены», выучили модный жаргон — «интуитивное лидерство» и т. п., но их понимание сути этих терминов не глубже, чем вода в стакане.

Настало время остановить безумие! Пора гнать идиотов! Нужно показать, кто эти притворщики на самом деле...

Пора начинать третью часть этой книги!

Часть III

Следствия Лутца, или «Конец истории»

Встав на баррикады в защиту угнетенных творческих людей, я чувствую, что все же обязан сказать пару слов и в защиту их противников. «Как, — удивитесь вы, — как может Лутц, «мистер Правополушарное Мышление», «мистер Делать Деньги — Не Главное В Бизнесе», повернуть в противоположную сторону и защищать «левополушарное» мышление?» Как говорил когда-то Дези Арнац, комический персонаж Рики Риккардо: «Это бы надо подражывать!» И как любил говорить экс-президент Клинтон: «Я чувствую вашу боль!»

На протяжении всей своей карьеры я утверждал, что и моя сфера деятельности — автомобильная промышленность, и западный бизнес в целом страдают от избыточного централизованного контроля и количественного анализа. Как только у меня появлялась возможность, я призывал предоставлять больше инициативы работникам и призывал к более открытому мышлению, особенно к интуитивному, «правополушарному».

Я горд заявить, что Chrysler существенно выиграл от приверженности этим принципам. В Детройте (и вообще в большинстве западных промышленных компаний) были разрушены старые перегородки, рабочим дали право на инициативу, страх перестал быть их постоянным спутником, и новая культура, в которой доминируют умело управляемые команды, пустила корни. Лучшее всего то, что, по моему мнению, в автомобильной промышленности на руководящие посты пришли подлинники энтузиасты, «фанатики автомобиля». Этот термин описывает

людей, которых в свое время Уолтер П. Крайслер называл «поэтами» индустрии.

Это хорошие новости.

Теперь плохая новость. Я боюсь, что такая революция в западной промышленности может зайти слишком далеко. Пожалуй, уже зашла, и думаю, что настала пора поддержать противоположную тенденцию: нужно больше дисциплины, внимания к деталям и... более четкое определение индивидуальной ответственности.

Наиболее конкурентоспособные организации, обладающие «крепким душевным здоровьем», — это те, которые умеют поддерживать тонкий баланс между активностью «правого и левого» полушарий. Они умеют найти путь между хаосом и застоем, не впадая ни в одну, ни в другую крайность.

Такие организации, как утверждала Лори Бридинг, бывший первый вице-президент корпорации McDonnell Douglas, могут быть близки к хаосу, но никогда не поддадутся ему до конца. Вместо этого они постоянно живут «на грани». Она описывает эту ситуацию как «постоянно передвигающуюся зону боевых действий между стагнацией и анархией, где один вектор сил (потребность в порядке и контроле) толкает бизнес к стагнации, в то время как другой (потребность в росте и творчестве) — к дезинтеграции».

Никто из нас, конечно, не хочет работать в организации, которую поразил склероз из-за всепроникающей автократии, администрирования по любому пустячному поводу, отсутствия возможностей проявить инициативу. В то же время кому нравится хаос? Меня беспокоит, что в нашей священной войне против застоя мы, может быть, немного перестарались.

Можно увидеть признаки этого не только в мире бизнеса, но и в американском обществе (да и в западном обществе) в целом. К традиционным ценностям и стандартам — идет ли речь о профессиональном мастерстве, интеллектуальных достижениях, прямой осанке и хороших манерах или морали и честности — относятся с пренебрежением или вообще игнорируют их. Выпускники наших школ неграмотны или «испытывают затруднения с числами», они плохо подготовлены для кон-

курении в мировой экономике, которая предъявляет все более высокие требования к интеллектуальным навыкам. Так называемый сектор обслуживания предлагает неряшливый сервис. И все большее количество потребителей, которые, очевидно, неуютно себя чувствовали в традиционной системе личной ответственности, ощутили себя жертвами. Но не жертвами своей собственной некомпетентности и глупости, Боже упаси, а жертвами «ненасытных и жадных производителей». В то же время нашим национальным лидерам недостает внутренней убежденности и мужества, чтобы стать на защиту реальных, жизненных, базовых ценностей.

Я вижу, как на Земле распространяется страшная новая болезнь — ТГЧ: Толстый, Глупый и Счастливый (считающий, что все прекрасно, абсолютно без всякой связи с тем, что происходит в реальности!) — так расшифровывается это название. До того как ТГЧ поразило свою следующую жертву, а цивилизация продвинулась еще на один шаг к хаосу, до того как сама наша планета вздрогнет на своей оси, я, добрый доктор Лутц, хочу сделать ей прививку при помощи трех профилактических постулатов, чтобы возродить требовательность и упрочить стандарты. Поскольку эти постулаты выводятся из описанных мною законов по формуле «да, но», я предлагаю назвать их «следствиями Лутца».

Глава 11

Иногда можно быть «занудой»

Быть внимательным к деталям, пунктуальным, привередливым, хорошо одетым, педантичным (настолько *педантичным*, что даже писать это слово без ошибок), короче, быть немного «занудой»... это не плохо. Как раз наоборот. Как любит говорить Марта Стюарт, это *очень хорошо*. Ну а как быть со всей картиной? Она важнее деталей? Как сказать... Как говорится в пословице, «именно мелочи позволяют добиться совершенства, а совершенство — вовсе не мелочь».

Похоже, что когда речь идет о мелочах, мы теряем способность остро реагировать. Неряшливость, небрежность и бездумье легко сходят с рук. Вы видите эту расхлябанность во всем — в грубости на улице, безмятежной реакции при обнаружении дефекта («стоит ли поднимать шум, оно ведь пока работает?»), даже в том, что особенно раздражает меня лично: опечатках и неправильном использовании слов в ведущих газетах и журналах.

Эта коварная тенденция вовсе не пустяк — это одна из наиболее фундаментальных проблем, с которой столкнулись мир бизнеса и американское общество. И одна из основных причин этого, как я думаю, — широко пропагандируемое современной теорией человеческих отношений представление о том, что критика — это дурной тон (даже если эта критика — конструктивная), что не следует «гнать волну»

(особенно в наше время, когда работа каждого сотрудника всесторонне оценивается*), что требовать в работе совершенства — признак стержовности, потому что, вы же знаете, ваша требовательность может поставить людей в неудобное положение или, даже хуже того: ударить по их самолюбию!

Мне хочется думать, что я хороший парень. Я также считаю, что самоуважение это очень ценное качество. Но, кроме того, не думаю, что о чувствах нужно заботиться больше, нежели об эффективности работы, точно так же как в школьном классе нельзя выставлять оценки, ориентируясь исключительно на то, насколько сильно переживает ученик. Почему нельзя? Потому что самоуважение, обеспеченное таким образом, если говорить прямо, оказывается фальшивым и эфемерным. Оно не выдерживает соприкосновения с реальностью: как только студент, не умеющий читать, пытается написать запрос о приеме на работу — он не может этого сделать, а все же поступив на работу, вскоре оказывается уволенным, потому что компания, благодаря таким, как он, работникам, оказывается неконкурентоспособной.

Никто не понимает значения качественного выполнения работы и внимания к деталям лучше, чем японские автопроизводители. Возьмите, например, компанию Toyota, стремление к совершенству которой проявляется в отделке и точной подгонке самой незаметной кнопки на панели управления. Изучая опыт работы компании Honda в конце 80-х, Chrysler также внимательно анализировал, как японские компании делают бизнес. Особенно тщательно мы исследовали, как они снижают затраты и добиваются роста прибылей. Toyota в 1949 году была на грани банкротства, и, выйдя из этой унижительной ситуации, руководство компании решило, что они будут бороться за сокращение неоправданных затрат, как бы малы они ни были, потому что только так можно увеличить прибыли. В то время в конце 80-х, когда мы изучали опыт

* В практике американского менеджмента зарплата и перспективы продвижения по службе очень сильно зависят от оценок непосредственного начальника. Раз в полгода или в квартал по утвержденному в фирме списку показателей начальник оценивает деятельность своих подчиненных (как правило, по 10-балльной шкале). — *Прим. пер.*

Toyota, положительные активы компании превышали 10 млрд. долл. (сейчас они более 13 млрд.), так что их меры, очевидно, сработали!

Насколько же внимательна к деталям Toyota? Политика экономии в компании требует, чтобы все использовалось до конца, даже карандаши: от работников компании требовали, чтобы, когда карандаш становится слишком короток, и его уже нельзя удержать в пальцах, они разогревали при помощи зажигалки использованную ручку и вставляли туда огрызок карандаша. Затем этот огрызок продолжали использовать до тех пор, пока его можно было заточить хотя бы вручную (а не при помощи точилки).

Ваш покорный слуга выслушал немало критики, когда вдохновленный жесткой политикой компании Toyota во время унижительного спада в конце 80-х, я требовал от своих коллег по корпорации Chrysler быть бдительными и не допускать неоправданных расходов. Я хотел убедить коллег, что недостаточно ликвидировать только большие и очевидные примеры расточительства. Если мы хотим, чтобы Chrysler успешно пережил второй кризис, мы должны ликвидировать любые, даже самые маленькие неоправданные расходы. Был ли я слишком придирчив? Решайте сами. Вот несколько примеров того, что я тогда считал (и сейчас считаю) расточительством:

9 августа 1989 года

Кому: Менеджерам Chrysler Motors

От: Р. А. Лутца

Тема: Борьба с расточительством

После того как я перечитал документ «Toyota-endaka» (в нем речь шла о том, как японский автопроизводитель доблестно и быстро сумел нейтрализовать негативные последствия роста курса йены) в третий раз, я все больше и больше стал понимать его основную идею: «Нельзя сократить затраты до тех пор, пока не искоренено расточительство». Только после того, как будут выявлены все неоправданные затраты, даже самые мелкие... ([приводятся примеры], которые по отдельности могут быть несуществен-

ными, но в своей совокупности ставят под угрозу существование нашей компании), мы сможем добиться значительного прогресса...

Расточительство — это:

- Ненужные таблички и мемориальные знаки.
- Вычурно сформулированные и развешанные по стенам в изящных рамках высказывания о политике компании.
- Новые жетоны с именами сотрудников для каждого случая. Я не знаю, как у вас, а у меня уже есть коллекция примерно из пятидесяти таких жетонов, и на всех напечатано: «Боб Лутц, Chrysler». Я предлагаю, чтобы у каждого из руководителей компании был лишь один такой жетон, который бы повторно использовался.
- Опоздания на совещания.
- Лишние и ненужные участники совещаний.
- Затянутые и слишком долгие совещания.
- Слишком вычурные и требующие больших затрат слайдовые презентации для использования внутри компании.
- Толстые и перегруженные таблицами «маркетинговые планы».
- Бесконечный обмен служебными записками для того, чтобы выявить виноватого или избежать ответственности.
- Целые подносы недоеденного печенья, сладостей и пончиков.
- Ненужные копии видеокассет (хотя можно передавать одну и ту же тем, кому одна нужна).
- Нарушенные сроки.
- Невыключенное освещение.
- Застекленные и помещенные в рамки фото и сертификаты для использования внутри компании.
- Контроль за отклонениями и объяснения их причин вместо того, чтобы улучшить основные параметры.
- Переделки.
- Все, что воспринимается сотрудниками как бесплатное преимущество работы в большой компании.
- Все, что прямо не работает на удовлетворение потребностей наших покупателей.

Слишком жестко? Может быть, но имейте в виду, что это подействовало. Я думаю, что заслуживаю похвалы за то, что все же не потребовал от своих сотрудников, чтобы они вставляли огрызки карандашей в использованные шариковые ручки! Chrysler сумел сэкономить миллиарды не только на крупных затратах, но и на мелочах.

Эти мои предложения по экономии, конечно, не увеличили мою популярность у тех, кому они были адресованы, и скоро по неофициальным каналам мне попала ответная служебная записка — отчасти пародия, отчасти серьезный ответ. Вот несколько примеров «расточительства», приведенных неизвестным автором:

- Три вице-президента, ответственные за марки, и двенадцать директоров у них в подчинении.
- Любые ресурсы корпорации, которые тратятся на то, чтобы помочь ее сотрудникам маневрировать на вертолетах над собственностью компании (это шпилька в адрес одного парня, который иногда прилетал на вертолете на работу!).
- 2000 долл. в день за номер в отеле в Токио для президентов корпорации, хотя можно найти и более дешевые номера.
- Крупномасштабные реорганизации корпорации два раза в год ежегодно.

За первый и последний пункт этого списка я голосую обеими руками! Автор оказал мне услугу, дав возможность в мой список их не включать. Что касается двух предложений в середине списка, они затрагивают серьезный вопрос, который я буду обсуждать позже: приносят ли привилегии для высшего руководства больше вреда, чем пользы. Чтобы не держать вас в неведении, намекну: в главе о лидерстве я пишу «Ура корпоративным столовым!». Читатели, которым не хватает самодисциплины, могут заглянуть в эту главу прямо сейчас. Мы же, получившие суровое воспитание, обратимся сейчас к одной из наиболее тонких и пагубных уловок сегодняшнего мира бизнеса: ослаблению требований к стилю одежды для офиса. Вчерашним правилом было

«одевайся, как преуспевающий человек», сегодняшнее же правило — «одевайся, как человек неуспевающий».

Настоящая творческая одаренность, или «неформальный стиль»

Сейчас распространено заблуждение, что если вы приходите на работу не умытым, в свитере и ваше поведение показывает, что вы даже не знаете, какой сегодня день недели, то это, безусловно, доказательство вашей исключительности, творческого начала, что правила и нормы — не для вас, а для более заурядных сотрудников.

Какая ахинея! *Настоящее* творчество не имеет никакого отношения к подобным вызывающим манерам. Оно — результат смелости (готовности индивида экспериментировать) и дисциплинированной упорной работы (готовности продолжать экспериментировать, пока не будет найдено лучшее решение). Однако именно «свитерная» концепция творчества, как я подозреваю, вызвала моду на «неформальную одежду», «пятницы без галстуков» и другие подобные «косметические» изыски. Такое навязывание неформального стиля одежды может сотворить, как мне кажется, только одно «чудо»: подарить надежду не слишком преуспевающим производителям вельвета.

Пожалуй, нужна поправка. Все-таки чуда два. Второе чудо — это возможность для определенного типа компаний создавать впечатление, что с творчеством у них все в порядке, ничего не делая по существу.

Представьте организацию, у которой большие проблемы с новыми идеями, которая испытывает смущение, поскольку всегда оказывается последней. Высшее руководство или нанимает консультанта, или (а иногда и), уединившись, решает: «Мы слишком зажаты, слишком изолированы, наши сотрудники нас боятся». И вот решение: объявляется, что теперь в определенные дни сотрудники корпорации могут одеваться неформально, чтобы создать обстановку, «свободную от стрессов и страха, в которой каждый сотрудник почувствует, что может внести максимальный вклад в работу в силу своих способностей...» (вы можете сами продолжить эту словесную эквилибристику).

Как именно отказ от галстуков может помочь развитию оригинального мышления и может ли — подобный вопрос всерьез никогда не исследовался: это утверждение просто принимается на веру. Мне пока не попался ни один человек, который бы всерьез утверждал, что переход на неформальный стиль одежды вызвал у них ощущение большей свободы, вызвал творческий порыв или заставил поверить в свои силы. Мои собственные многолетние наблюдения как за военными, так и за гражданскими учреждениями показывают, что верно как раз прямо противоположное.

Формальный и строгий стиль одежды, «униформа» (в прямом или переносном смысле), помогают группе почувствовать гордость за свой профессионализм. Она начинает переживать «за честь мундира» в большей степени, чем когда каждый одевается по-своему. Униформа (военная или гражданский костюм с галстуком) показывает, что тот, кто надел ее — член команды, у которой есть особые качества и особая миссия. Сам процесс одевания «рабочего костюма» изменяет настроение и самочувствие человека. Он заставляет сконцентрироваться на решении рабочих задач, единении с коллегами, вместе с которыми вступает в «битву с неприятелем».

Суть творческого подхода в бизнесе — это не снижение требований и стандартов, а овладение ими. Только после того, как вы научились работать в соответствии с требованиями и стандартами, их можно подстраивать, относиться к ним снисходительно и вообще «играть» с ними — разве это не «рабочее определение» творческого процесса? Для того чтобы быть способным думать не по шаблону, сначала нужно научиться «думать по правилам».

Вернуть значение трем важным словам

Сейчас у нас растет молодое поколение, которое не умеет думать нешаблонно и не умеет использовать шаблоны, словом, просто не умеет думать. И если мы не заставим их поумнеть, это Поколение Г («глупейшие молодые американцы») сделает нашу страну экономически неконкурентоспособной. Слишком сильное утверждение? Я так не думаю.

Хотя взаимосвязь между экономическими достижениями страны и ее интеллектуальным потенциалом не всегда может быть простой и прямой, здравый смысл показывает, что глобальная экономика, которая так чувствительна к знаниям и профессионализму, вряд ли откроет свой «рог изобилия» для туповатой нации. Более того, не нужно ждать будущего: мы уже сейчас платим чрезмерную цену за плохое школьное образование. Лу Герстнер, президент IBM, недавно сказал, что американский бизнес уже платит каждый год миллиарды долларов за то, чтобы обучить работников, которые не соответствуют требованиям стандартной школьной подготовки. Он ссылается на исследование Национальной ассоциации производителей, которое обнаружило, что 30% компаний отказываются от новых технологий, потому что их работники неспособны освоить новые трудовые навыки. 25% компаний не выпускают новую продукцию по той же причине.

Благодаря школьным урокам по экологии и наличию социальных проблем, американские школьники никому в мире не уступят в умении сочувствовать белкам, растениям и тем, кто подвергается притеснениям. Но если говорить о способности читать, писать и извлекать корни «нерастительного происхождения» (например, квадратные), они окажутся среди самых некомпетентных. Мир очень велик, и, возможно, найдется место, где люди могут быть вполне довольны собой, несмотря на то, что не могут связно написать хотя бы одно предложение, но этот рай находится не в моем офисе и, вообще, не в мире бизнеса.

Как однажды сказал популярный телеведущий Дэвид Лэтермен, увидев всклокоченную прическу влиятельного организатора боев боксеров-профессионалов Дона Кинга: «А в чем дело?» Как так получилось, что не выполняются элементарные требования? Что нужно сделать, чтобы исправить положение?

Перед тем как я предложу свою особенную «лутцианскую» точку зрения, позвольте предъявить мои полномочия. В них записано: «Родитель, Гражданин, Налогоплательщик, Работодатель и Выпускник». Что касается качеств, ставящих под сомнение мою объективность, я старомодный, перестроившийся, отсталый реакционер, который считает, что главная роль школы — учить и давать знания, и точка! Я счи-

таю, что школа должна прививать ученикам любовь к своему языку, давать знание истории, уважение к научному методу, умение обращаться с числами, понимание искусства, уверенность в ценности демократии, способность к критическому мышлению. Если вести речь о самоуважении детей, то я за те школы, которые его поддерживают, но, как я уже говорил, *настоящее* самоуважение может быть только результатом упорной работы и личных достижений.

Я не эксперт в дидактике и педагогике и не претендую на эту роль, однако мой опыт работы в предельно жесткой автоиндустрии, как я полагаю, дает мне право на докторскую степень в одной важнейшей области, которая всегда обсуждается, когда заходит речь о школьной реформе. Я признанный эксперт в области конкуренции!

Страшное слово на букву «К» — конкуренция!

Я не знаю почему, но, похоже, это слово рождает смертельный страх в сердцах многих учителей, особенно в государственных школах, и прежде всего тех, кто управляет государственным образованием. Я думаю, что для появления этого страха нет рациональных причин. Можно подумать, мы говорим о некой бактерии типа *E. Coli*. Нет, мы говорим о вещах, столь же естественных и всеобщих, как дыхание.

Конкуренция — одна из основ естественного хода вещей, начиная от эволюции и заканчивая свободным предпринимательством. Именно поэтому человеческие существа могут ходить на задних ногах и писать стихи, а Америка может тратить на образование гораздо больше средств, чем любая другая страна мира. Я утверждаю, что у конкуренции есть потенциал стать такой же основой образования, как и мел.

Однако нужно понять две важные вещи.

Первое: конкуренция не может быть абсолютно честной и равной. В мире просто нет такой вещи, как «честная конкуренция». У кого-то всегда есть преимущество. Честность — это неуместный эпитет по отношению к конкуренции.

Позвольте мне привести яркий пример нечестности и несправедливости конкуренции. Сейчас очень много говорят о привилегированных школах. Считается, что конкуренция со стороны этих новых школ может потеснить традиционные. Допустим, что вы решили открыть такую школу. Но чтобы добиться успеха, вам нужно отобрать часть учеников у уже существующей в городе государственной школы. Будет ли эта конкуренция честной?

У этой школы есть не только ученики, но и другие необходимые ресурсы: школьное здание, автобусы для школьников, учителя, спортзал, столовая и кафетерий, футбольное поле, библиотеки, лаборатории и автомобили для обучения вождению. Все, что есть у вас, это лист бумаги, разрешающий открыть школу, и более ничего — ни зданий, ни книг, ни автобусов.

Можно ли себе представить более несправедливую конкуренцию? У существующих школ есть все преимущества, и если они работают нормально и удовлетворяют родителей и общину, им абсолютно не нужно бояться конкуренции. Они не могут проиграть.

С другой стороны, если они не справляются со своей работой, вступает в действие второе правило конкуренции (и оно тоже многих пугает). Конкуренция подразумевает, что есть победитель и проигравший. В мире не существует такой конкуренции, при которой все остались бы довольны. Реальный мир мало напоминает обитую мягкими подушками комнату смеха в «Макдоналдсе» — в нем полно острых углов.

Если существующая школа, описанная выше, не справляется со своей работой, несмотря на все преимущества, которые у нее есть, она потерпит неудачу, и ее заменит лучшая школа, что, конечно, замечательно.

Двадцать лет назад автомобильная промышленность США терпела поражение за поражением. Это не было исключительно нашей виной. Не мы прекратили поставки дешевой нефти в индустриально развитые страны — это сделала ОПЕК. Не мы принимали законы, которые на время сделали нас неконкурентоспособными по сравнению с иностранными производителями автомобилей, — это сделал Конгресс США.

Как нельзя считать школу ответственной за распад семей и другие социальные проблемы, которые делают работу учителя такой трудной, так и мы не были виноваты в существовании причин наших неудач. Но имело ли это какое-то значение? Да никакого! Когда я слышу, как люди, работающие в сфере образования, говорят, что они не могут отвечать за умственные способности учеников, которые к ним приходят, или социальные проблемы, мешающие процессу обучения в классах, я не просто им сочувствую, я согласен с ними на все 100%. Но спрашиваю: «Что же дальше?»

Двадцать лет назад наши критики указывали, что европейские и японские автомобильные компании выпускали лучшие, чем мы автомобили. И они были правы. Но эти критики так же, как и потребители, не давали нам никаких скидок из-за того, что в проблемах, с которыми мы столкнулись, вины нашей не было.

Сегодня сходным образом критикуют американскую школу, и критики правы. Я знаю, как надоело работникам сферы образования все это выслушивать. (Это в свое время было с нами.) Учителям надоело слышать, что они работают хуже, чем их коллеги в Японии и Германии. Эти сравнения не всегда справедливы — иногда сравнивают несравнимое. Но помните, справедливость тут неуместна! Самое главное — конечный результат, и довольно дискутировать! Автомобили, выезжавшие с иностранных фабрик, были лучше, чем наши, и ученики, оканчивающие иностранные школы, лучше подготовлены, чем выпускники школ в США.

Если бы вы работали в корпорации Chrysler двадцать лет назад, ваше положение было бы еще хуже: вы проигрывали бы даже *домашним* конкурентам! Chrysler был на уровне сегодняшних государственных школ, а конкуренты — лучших частных. И можете быть уверены: у конкурентов было меньше проблем и больше преимуществ. Вы думаете, потребителей этот интересовало? Да ни капли! О справедливости никто не рассуждал. Я даже позволю себе заметить, что вы вряд ли найдете другой пример такой несправедливой и нечестной конкуренции. Chrysler был самой слабой автомобильной корпорацией США, слабой до такой степени, что как минимум дважды мы были просто на грани гибели.

Для того чтобы выжить, нам пришлось кардинальным образом изменить проектирование, производство и маркетинг нашей продукции. Мы не только организовали наших талантливых сотрудников в многофункциональные команды, мы дали им больше ответственности и упразднили многие бюрократические процедуры, потому что, как это ни странно, часто для того, чтобы повысить дисциплину, нужно лишь одно — *ослабить* систему контроля.

Во время и первой, и второй перестройки Chrysler уничтожил десятки тысяч рабочих мест по сравнению с численностью своего персонала в 70-х годах по одной простой причине: мы не смогли бы выжить в конкурентном окружении, если оставили бы на работе людей, которые нам были не нужны. Наша производительность выросла. Мы выплатили долги и стали самой прибыльной компанией в отрасли. И сейчас предлагаем лучший ассортимент моделей автомобилей, чем любая другая компания в мире, — это подтвердит любой, кто разбирается в нашем бизнесе. Наиболее весомым доказательством эффективности трансформации нашей компании может служить тот факт, что после того, как дела наладились и компания стала преуспевать, мы создали несколько тысяч (а точнее — 20 000) новых рабочих мест.

Вы можете сделать вывод, что нечестная конкуренция дважды чуть не погубила Chrysler: первый раз в конце 70-х — начале 80-х и второй раз в конце 80-х — начале 90-х. Но это будет неверно. Нечестная конкуренция *спасла* Chrysler. Именно она вынудила нашу корпорацию (сначала очень неохотно) примириться с реальным положением вещей и произвести перемены, на которые по собственной воле мы бы никогда не решились. Возможность потерпеть крах отлично побуждает к действиям и может быть замечательным уроком. На самом деле защищать ученика от любых неудач — это такое же ущемление его прав, как и не поощрять его, если он это заслужил!

И в корпорации Chrysler, и в других компаниях, где я работал, мы не начинали фундаментальные перемены *по своей собственной инициативе*. Они были нам *навязаны*. Даже самые мудрые люди и организации очень редко могут самостоятельно прийти к мысли о необходимости перемен. Но даже если они понимают, что перемены необходимы,

обычно не хватает решимости их начать, разве что «враг уже стоит у ворот!».

Понадобился страшный советский «Спутник», чтобы американцы высадились на Луне. Конкуренция со стороны Federal Express заставила государственную почтовую службу провести радикальные реформы и стать самоокупаемой организацией. Почему же в сфере образования эффект конкуренции должен быть другим?

Конкуренция не приведет к исчезновению государственных школ, но во многих случаях заставит их работать по-другому: пересмотреть свои приоритеты, провести необходимые перемены, избавиться от неоправданного расточительства, перераспределить ресурсы так, чтобы они приносили максимальную пользу, и больше ориентироваться на потребности своих клиентов.

Старые образовательные теории, которые привели к появлению выпускников, не умеющих считать или грамотно писать, нужно модифицировать или просто отбросить. Один из первых кандидатов — странное убеждение, что банальная информация не играет никакой роли. Я называю это системой школьного обучения по принципу «Швейцария — это где-то там, в Скандинавии? Да?». Эта система предполагает, что любая информация или факт, который может понадобиться Джонни или Сузи, можно отыскать при помощи ближайшего компьютера. И нет смысла в изучении орфографии, грамматики и пунктуации, потому что ошибки поправят компьютерные программы коррекции текста.

Не знаю, как вы, но, по-моему, такие программы не решают всех проблем безграмотных, особенно в тех случаях, когда приходится иметь дело с омонимами — словами, которые звучат одинаково, а пишутся по-разному и имеют разное значение, которых много в любом языке. Приведу несколько примеров.

Пример А. Я смотрю на богатое, со вкусом оформленное приглашение от ведущего производителя вин, которое приглашает меня на «дегустацию сидений*».

* Вместо *sit down* (сидеть за столиком) в приглашении было написано *seat down* (сидение (стула и т. п.), седалище). — *Прим. пер.*

Пример В. Вот заголовок из газеты *USA Today*, который, наверное, писал взрослый человек, хотя в этом никогда нельзя быть уверенным: «*X-Files* дали возможность вздыбиться горе света*¹». Это, наверное, «отсвет» другого сериала — *Twin Peaks*.

Пример С. А вот строка из почтенного журнала *Time*, которая обещает «замаскированный горный пик*²». Как мне не терпится, чтобы с этой горы наконец сорвали маску!

Пример D. В автомобильном бизнесе вас постоянно кто-то пытается упрекнуть за недостаточно хорошее качество вашей продукции. Не устояла перед этим искушением и «почтенная седая леди» — газета *New York Times*, которая заметила, что постоянные проблемы с качеством вызвали у многих потенциальных покупателей *leary**³ в продукции компании Chrysler. Я не знаю этого нового жаргонного слова, может быть, они имели в виду Тимоти Лири (Timothy Leary), пропагандиста психоделических наркотиков, или сами в то время были «под кайфом»!

Примеры E, F, G и т. д. Вот гневная статья на первой полосе газеты против моды на *pierced navals**⁴ («проткнутых моряков»). Ну, кто бы мог подумать, что «дырявые моряки» станут такой проблемой? Вот журналист поздравляет компанию Chrysler, запустившую новую модель Durango, и рекламирует ее *promotional flare**⁵ (сигнальные ракеты) — ага, мы кладем по ракете в каждый багажник. И наконец, автор письма (сам топ-менеджер!) спрашивает, оценят ли *effluent society**⁶ (американские отбросы) новые скидки на автомобиль Chrysler Concorde. (Ну и дела! — я надеюсь, что нет!)

*¹ Автор статьи должен был писать *peek*, так как имел в виду, что «просочилась» новая информация о *X-Files* (популярный фантастический сериал), но написал *peak* — «двойной горный пик». — *Прим. пер.*

*² Похоже на предыдущий пример: *sneak peek* — это закрытый предварительный просмотр, но было напечатано *peak*, что и вызвало иронию Лутца. — *Прим. пер.*

*³ Следовало написать *leery* — сомневаться, а не *leary* — слово, которого просто не существует в природе. — *Прим. пер.*

*⁴ Журналиста возмутила мода носить кольца в районе пупка: *navel* — это пупок, но *naval* — моряк. — *Прим. пер.*

*⁵ В газете было написано *flare* — сигнальная ракета, вспышка, вместо *flair* — вкус, выдумка, т. е. автор был намерен написать «с выдумкой». — *Прим. пер.*

*⁶ Автор письма вместо *affluent* — в данном контексте обеспеченные [американцы] — написал *effluent* — сточный, помойный. — *Прим. пер.*

Еще одна образовательная теория сомнительной полезности утверждает, что требование писать грамотно или по крайней мере последовательно (не писать одно и то же слово то так, то иначе) — это попытка правящего класса США задушить творческое самовыражение американских детей. По этой теории «творческая орфография» (иначе — орфографические ошибки) не только допустима — ее следует поощрять.

Энтузиастов такого подхода, наверное, заинтересует, что у них в свое время был могущественный союзник — плутократ Джордж Херст — горнозаводчик, мультимиллионер и отец газетного магната Вильяма Рудольфа Херста. Старший Херст, самоучка, начавший с нуля и никогда не учившийся в школе, разбогатев, выдвинул свою кандидатуру на пост губернатора Калифорнии. Подозревая, что недоброжелатели могут поставить под сомнение его интеллектуальные возможности, он говорил в свою защиту: «Мои оппоненты говорят, что у меня нет книжных знаний, как у них. Мол, я пишу с ошибками. Они придираются ко мне, что вместо *птица* я пишу п-т-и-ц-я. Ну, если им непонятно, что п-т-и-ц-я — это *птица*, что они вообще, черт возьми, понимают?»

У преподавателей математики дела ничуть не лучше. Они тоже отправились в плавание по мутным водам. Зачем ставить перед учениками такую скучную, нетворческую, занудную цель, как умение правильно решать задачи? Почему вместо этого не использовать условия задачи как повод для обсуждения социальных и экологических реалий? Вот вам пародийная, но достаточно реалистичная иллюстрация подобного подхода.

Эволюция школьного домашнего задания*

1960. Лесоруб продает грузовик бревен за 100 долл., его производственные издержки четыре пятых от этой суммы. Какова его прибыль?

* *Источник:* Echoes (winter 1994), Rose-Hulman Institute of Technology, Terre Haute, Indiana.

1970. Лесоруб продает грузовик бревен за 100 долл., его производственные издержки четыре пятых от этой суммы, или 80 долл. Какова его прибыль?

1970 (*новая математика*). Лесоруб обменивает множество бревен B на множество денег M . Мощность множества M 100 долл., и каждый его элемент стоит 1 долл. Нарисуйте сто точек, отображающих множество M . Множество S производственных затрат содержит на двадцать точек меньше, чем множество M . Отобразите множество S как подмножество множества M и ответьте на следующий вопрос: какова мощность множества точек P ?

1980. Лесоруб продает грузовик бревен за 100 долл., его производственные издержки — 80 долл., а прибыль — 20 долл. Ваше задание: подчеркните цифру 20.

1990 (*образование, ориентированное на конечный результат*). Срубая восхитительные деревья, лесоруб зарабатывает 20 долл. Что вы думаете о таком способе зарабатывать себе на жизнь? (Тема для обсуждения в классе: Как это сказывается на самочувствии лесных птиц и белок?)

Я считаю, что конкуренция поможет нацелить образование на развитие у студентов базовых навыков, необходимых для самостоятельной и полной жизни в обществе: умения считать, читать и писать, мыслить критически; социальных навыков сотрудничества и работы в командах; уверенности в своем интеллекте, которая позволит им противостоять давлению коллектива, если они убеждены, что коллектив принял неверное решение!

Мы не должны требовать, чтобы школа разрешила все социальные проблемы или все проблемы, возникающие в жизни школьников. Это трагедия, когда ребенок не может учиться или нарушает школьную дисциплину из-за семейных или личных проблем, но это не вина школы, и такой ребенок не должен оставаться в школе просто из-за того, что ему некуда пойти. Если вы помните, меня самого без всяких церемоний однажды вышибли из школы (*после того*, как я три раза оставался на вто-

рой год). Я не сумел получить школьный аттестат, пока мне не исполнилось 22 года. Понадобилась суровость моего отца и годы службы в американском Корпусе морской пехоты, чтобы привить мне дисциплину, позволившую в конце концов мне стать полезным членом общества. Ни одна школа не сумеет этого добиться, и это не задача школы.

Одна из самых абсурдных идей, о которых я слышал: школа должна быть альтернативой улице и противостоять ее дурному влиянию. Если ваше место в школе — ваше место в школе. Если на улице — вы должны быть на улице. Настоящая трагедия — когда ребенок, место которого на улице, оказывается в школе, и наоборот.

«Поставщики услуг», которые не предоставляют услуг

Я никогда не мог понять, почему публика, такая требовательная, когда речь идет о качестве автомобилей, телевизоров, фотоаппаратов, становится такой снисходительной, когда речь идет о предоставлении услуг.

Помните, двадцать пять лет назад, мы каждый день слышали тошнотворные заявления о том, что США и вообще западный мир перестали быть центрами производства, и теперь все приличные товары будут производиться в Мексике и на Тайване? Мол, наша новая роль быть лидером в сфере услуг: транспортных, медицинских, банковских и что вы там еще пожелаете. И вот заканчивается столетие, что же мы имеем? Сектор производства сильнее, чем когда бы то ни было, а сфера услуг или находится в кризисе, или эксплуатирует потребителей, или и то и другое одновременно. Какой вывод?

Производство столкнулось с явлением на букву «К» — конкуренцией! После того как западные производители были крепко потрепаны более изворотливыми и нацеленными на качество продукции азиатскими конкурентами, их выбор был прост — или меняйся, или сходи со сцены. Дошло до того, что руководители немецких автомобильных компаний, производящих дорогие автомобили класса «люкс» (Porsche, BMW и Mercedes-Benz), которые, когда я работал в компании Ford, снисходительно сочувствовали: «Вам, бедным американцам, очень нелегко кон-

кураивать с японцами», сами столкнулись с этой проблемой. После десятилетия, во время которого их уверенно отпихивали на обочину японские Lexus, Infiniti и Acura, западные автомобильные компании вынуждены были коренным образом изменить свою политику.

Этого не произошло в сфере сервиса. Многие компании, например авиационные, находятся в ситуации, напоминающей ту, в которой был Детройт до прихода японских конкурентов. Все та же «Большая тройка» или «четверка», или «шестерка» — в зависимости от того, на какой стадии находится конкурентная ситуация. Они *думают*, что ведут между собой кровавую битву, но пока конкурируют только с домашними компаниями, которые все играют по одним и тем же правилам. Да они еще не видели настоящей войны!

Чтобы произошло, если бы Singapore Airlines или Swissair получили доступ к внутреннему рынку авиаперевозок в США? Обладая дружелюбными, информированными, всегда готовыми помочь наземными службами, отличными самолетами, одетыми со вкусом и очень профессиональными стюардессами, замечательной едой как в экономическом, так и в бизнес-классе, безукоризненно выполняя расписание прилетов и отлетов — они бы живого места не оставили от большинства американских авиакомпаний.

Сколько еще американским пассажирам страдать от угрюмых приемщиков багажа, которые с отвращением швыряют его на конвейер, пилотов со всклокоченной прической и перевешивающимся через брючный ремень животом, неряшливых стюардесс со стальным взглядом, которые раздают только орешки (арахис) и соленые сушки, бесконечной отменой рейсов в последнюю минуту по «техническим причинам» (это в переводе на нормальный язык означает, что набралось недостаточно пассажиров, чтобы рейс был прибыльным)? Но пока домашние авиакомпании наслаждаются квазимонополией. Пока типичное настроение большинства их работников: «Был такой замечательный день, пока не приперлись вы, проклятые пассажиры!» А должно быть: «Мы не можем быть довольны, если *вы недовольны!*»

Если кто-то подумал, что я придираюсь исключительно к американским грубым и непрофессиональным работникам сервиса, смею вас

уверить, что это не так: я убежденный сторонник равного подхода ко всем нациям.

Например, меня постоянно раздражает плохое качество сухого мартини, с которым я постоянно сталкиваюсь за пределами Соединенных Штатов, особенно в Европе. Сухой мартини — это уникальный американский коктейль, и его перенос в другие культуры, особенно в дорогие заведения с традициями, в которые американцы заходят нечасто, затрудняется тремя обстоятельствами.

Во-первых, «Мартини» — название популярной марки итальянского вермута. Итак, первое (и не лишнее логики) предположение — вы просите «сухую» (т. е. без добавления сахара) разновидность этого напитка. Во-вторых, Martini, Cinzano и Noilly-Prat посылают в США совершенно особую версию своей продукции — бесцветную и менее ароматизированную, поэтому, если европейский бармен наливает слишком много вермута, напиток становится слишком резким и пить его невозможно. В-третьих, чем больше славных традиций, которыми может похвастаться европейский ресторан или бар, тем меньше бармен прислушивается к пожеланиям клиента (моим!), когда ему пытаются объяснить, чего хочется. В данном случае «покупатель не прав» не потому, что, как это утверждается в моем Первом законе, бармен лучше, чем посетитель, знает, как добиться высшего качества, а потому, что прислушаться и поучиться у клиента для бармена означает признать, что он не воплощенное совершенство.

Я даже пытался показывать чертеж, на котором был изображен схематически стакан для коктейля, где было указано, сколько должно быть льда, вермута, джина и оливок. Обычно мне говорили: «Наш бармен — отличный профессионал, и ему не нужна ваша картинка». После этого мне приносили целый стакан сухого вермута, в котором плавал одинокий кубик льда. Самые странные «якобы-мартини» мне подавали и самые оживленные дискуссии по этому поводу мне пришлось вести в моей родной Швейцарии. Однажды в дорогом и вычурном ресторане в восточной Швейцарии официантка с гордостью принесла мне высокий бокал, в котором, как выяснилось, было розовое шампанское без газа.

Когда я сказал, что вообще-то заказал сухой мартини, она мне ответила: «Так это он и есть. Наш бармен этим рецептом очень гордится».

«Но, почему же он розовый?» — спросил я.

«Ну, там же горькая настойка «Ангостура!» — был ее ответ.

Я сказал, что такую настойку не добавляют в мартини.

«О нет, добавляют, — сказала она. — Наш бармен выигрывал международные соревнования. Он знает, это старинная английская традиция».

Я спросил: «А вы не могли бы принести мне другой стакан, но без горькой настойки и положить туда побольше льда?»

Она ответила, что нет, поскольку, раз я заказал сухой мартини, я должен заплатить за то, что она мне принесла.

Я сказал: «Послушайте, мадам, я пришел сюда для того, чтобы приятно провести вечер. Неужели я не могу получить тот напиток, который я попросил?»

Она отпарировала: «Я вам его уже принесла, и, если вы будете придираться, я боюсь, вам придется пообедать в другом месте».

Ушел ли я? Нет, это было бы слишком хлопотно. Вернусь ли я когда-нибудь еще в этот ресторан? Нет. Больше того, я рассказал уже добрый сотне своих друзей, которые могли бы быть посетителями этого ресторана, о том, что со мной произошло, и буду продолжать это делать.

Плохие рестораны — это еще одно заплесневевшее пятно на нашем коллективном качестве жизни. Когда я говорю *плохие*, это вовсе не значит *дешевые*, потому что ожидания посетителя обычно соответствует той цене, которую запрашивает заведение. Вы можете отлично пообедать в старой столовой или в непритязательной бетонной «забегаловке» неподалеку от бензоколонки, на которой написано просто «закусочная». Если вас обслуживают приветливо, а еда горячая, хотя и простая, но *хорошая*, ожидания клиента будут удовлетворены с избытком, он будет счастлив. На другом конце спектра находятся претенциозные дорогие заведения, с причудливыми названиями, где ваш автомобиль припаркует служащий ресторана, интерьер будет безвкусно копировать старинный французский замок, вам подадут меню размером с поднос,

в котором названия блюд будут написаны на французском с нелепыми ошибками, а прыщавые официанты, одетые во фраки явно с чужого плеча, будут показывать вам своим поведением, что вы должны быть счастливы уже потому, что вас сюда пустили. Суп за 11 долл. или салат *a la maniere du chef* будут паршивого качества. Ваши ожидания окажутся *обманутыми!*

Очень часто я вижу, как посетители в таких заведениях недовольно ворчат. Но когда появляется метрдотель (еще один персонаж, наряженный во фрак, но чуть постарше) и спрашивает: «Как вам у нас понравилось?», они смущенно бормочут: «Спасибо, отлично, оч-е-е-ень хорошо». Зачем мириться с такой плохой продукцией? Почему они не жалуются?

Другая история: дело происходит в роскошном ресторане и отеле, что находятся на озере неподалеку от Цюриха, в Швейцарии. После первых трех безнадежно испорченных «мартини со льдом», я достаю ручку и рисую на салфетке ту самую схему (лед, джин, мартини...). В этот момент метрдотель, до того казавшийся вежливым, но пропустивший мимо ушей мои первые три попытки наладить с ним контакт, теряет самообладание и говорит мне, что я могу оставить себе эту оскорбительную картинку и если я немедленно не прекращу так себя вести, то мне лучше отсюда убраться.

Интересно, что если вы обращались с жалобой к «более высокой инстанции», например к главному управляющему или владельцу, то обычная реакция (по крайней мере до того, как в Швейцарии в 1995 году начался экономический спад) была такой: «Да, мы сожалеем... но наше заведение популярно, и так трудно найти квалифицированный персонал, что мы лучше потеряем одного-двух клиентов, чем старшего официанта». В этом они похожи на американские авиакомпании: слишком высокий спрос на услуги, слишком много клиентов, и практическое отсутствие конкуренции.

Вот тут некоторые читатели скажут мне: «Ваши истории о плохом сервисе напомнили мне о посещениях автомобильных дилеров, включая дилеров корпорации Chrysler». Ну что ж, мы знаем, что, когда неожиданно продукция Chrysler стала популярной (это был 1994 год —

время, когда мы выпустили пикап Dodge Ram), некоторые дилеры, десятилетиями ублажавшие и умолявшие каждого потенциального покупателя, настолько потеряли голову, увидев очереди жаждущих приобрести нашу модель, что «не смогли психологически перестроиться». После всех унижений, презрительных замечаний и обидных подколов, которые им приходилось выслушивать, они оказались «на коне», и «гром и молния!» — теперь-то уж пускай эти самые *покупатели* пресмыкаются и клячат! Хотя так себя вели очень немногие из наших дилеров, этого было достаточно, чтобы ухудшить и без того негативный образ дилеров у публики.

Автомобильные дилеры, однако, вовсе не являются редким исключением. На самом деле сегодня большинство из них, включая и дилеров корпорации Chrysler, значительно больше ориентируются на покупателей и работают лучше, чем работники других видов сервиса, которые почему-то не стали, как автодилеры, притчей во языцех, хотя, безусловно, этого заслужили.

По тем же причинам ни один бизнес и ни одна организация не будет улучшать свою работу, если они предоставлены самим себе.

Создается впечатление, что некоторые компании и индивидуумы, которые успешно работали в неблагоприятных условиях, безнадежно «заваливают» дело, когда приходит долгожданная эра процветания!

Подобно овечкам, мы все были уверены, что если станем жаловаться на «услуги» Ведомства по сбору налогов США (IRS), то только вызовем гнев малоквалифицированного (как всем хорошо известно!) персонала этой организации. Но смотрите, что произошло: несколько отважных людей *подали жалобы*, и дело сдвинулось с мертвой точки! Если никто не будет жаловаться на отвратительную кухню в ресторане «Шато Обдираловка», она никогда не станет лучше. Авиакомпании также не станут ремонтировать спинки кресел и откидные столики, если вы не поставите их в известность о том, что они сломаны.

Каждый раз, когда я уезжаю из отеля, кто-то из помощников управляющего спрашивает меня: «Я надеюсь, вам понравилось у нас и вы удовлетворены, мистер Лутц!» В ответ я обычно вручаю ему список: телефон в гостиной не работает, батарейки пульта управления телеви-

зора сели, лампочка у зеркала в ванной перегорела, одна из раковин засорена. Если на это реагируют с безразличием или плохо скрываемым раздражением — будьте уверены, что отель постепенно придет в упадок, и без крайней необходимости больше в нем не останавливайтесь. А вот, если они проявляют заинтересованность и искренне благодарят вас за помощь в исправлении недостатков, они на пути к исправлению.

Сфера обслуживания — очень важная составляющая конкурентоспособности экономики страны. Она также очень существенно влияет на качество нашей жизни, которое в итоге определяется тем, насколько мы готовы и стремимся успешно конкурировать с другими странами. Если мы хотим улучшить сервис, нам всем надо быть немного менее терпимыми, немного более храбрыми, немного более настойчивыми — короче, большими «занудами».

Глава 12

Немного страха — не так уж и плохо

Я знаю, что вы думаете: он совсем сбрендил, как Гордон Гекко, персонаж фильма *«Уолл-стрит»*, когда провозглашает: «Алчность — это хорошо». Но до того, как вы станете меня обвинять, позвольте мне объяснить, что я не говорю о страхе, вызванном прихотями менеджера или его манией величия. Такому страху просто нет места в современном деловом мире (да и в других сферах деятельности!).

Но есть в нашей жизни и вполне оправданный страх — например, боязнь подвести коллег, опозорить свою семью и очень разумные и оправданные опасения, что конкуренты загонят вас в угол, если вы хотя бы на минуту утратите бдительность. Этот страх никогда не следует игнорировать или подавлять, потому что, если он появился, можете быть уверены, что скоро на смену ему может прийти настоящий ужас борьбы за выживание!

Страх поддерживает тонус в организации, помогает подготовиться к неожиданностям, немного нервничать — и все это вместе помогает избежать ТГС (синдрома «толстый, глупый и счастливый», о котором я уже писал). Ларри Боссиди, генеральный исполнительный директор компании AlliedSignal, попал в точку, заметив, что: «Напряжение и конфликты — необходимые ингредиенты успешной компании». Я бы сказал: не

только необходимые, но и неизбежные. Было бы неразумно и непрактично для руководителя попытаться полностью избавиться возглавляемую им организацию от беспокойства. Вместо этого нужно научиться реагировать избирательно: различать ложные страхи и настоящие угрозы.

Пять видов страха, необходимых в мире бизнеса

Ниже я привел мой собственный список того, о чем стоит беспокоиться. Не забывайте о них во время рабочего дня, и у вас будет возможность спокойно спать по ночам.

1. Не забывайте, кто на самом деле босс

Писатели, консультанты и другие «лицензированные гуру» в области бизнеса в последние годы распространяли много чепухи о крупных акционерах, основанной на ложном представлении о них, как о жадных рвачах, которые не работают, но присваивают все прибыли.

Как вы можете создать мотивацию у потребителей, рабочих, поставщиков, служащих и, вообще, у общества, если только и говорите, что о владельцах и их правах? Разве работники фирмы не являются нашим самым ценным ресурсом? Разве мы не должны любить наших потребителей, уважительно относиться к поставщикам и быть достойными членами общества, заботящимися о городе, который стал домом для нашей компании? Может быть, стоит перейти к «симбиотической» модели владения корпорацией, которая учитывала бы интересы всех перечисленных выше социальных групп как *равных*? В конце концов, блага должны распределяться по справедливости. Акционеры должны понимать, что они многим обязаны наемным работникам корпорации и жителям того региона, где эта корпорация находится.

По моему мнению, это все полная чепуха. Акционеры «голосуют своими бумажниками», с легкостью продавая акции, как только почувствуют, что у компании начинаются трудности, и, не мучаясь сомнениями, разрывают «симбиотическую связь». Акционеры никому ничем не обязаны!

Сторонники модели «учета всех интересов» возражают: «Но нельзя же думать *только об* акционерах! Вы должны удовлетворять также потребности покупателей, поставщиков, работников компании, жителей города или же быстро лишитесь прибыли, на которую рассчитывают акционеры». Это, конечно, замечание верное, но слишком упрощенное и не вполне уместное. Оно не учитывает тот факт, что есть только *одна* группа людей, которая вложила деньги в компанию и сделала возможным ее существование, и поэтому она одна владеет компанией. Это акционеры.

Учитывать интересы других социальных групп — это работа менеджеров, которых наняли акционеры. Это обязанность менеджеров позаботиться о том, чтобы покупатели были удовлетворены и уверены, что за свои деньги они получили именно то, что им нужно, и поэтому снова покупали бы продукцию компании. Это работа менеджеров сделать так, чтобы работники компании всегда были способны выполнить свои задачи и работать эффективно. Их дело не допустить ни жесткой эксплуатации работников, которая может дать только временный эффект, а потом неизбежно вызвать текучесть кадров, ни другой крайности: неоправданного снижения требовательности, когда чрезмерное стремление сделать компанию «счастливой семьей» приводит к бессмысленному разбазариванию ресурсов, неэффективности, расхлябанности и самоуспокоенности.

То, что сказано о работниках компании, относится и к другим партнерам. Поставщиков не следует воспринимать как врагов, которым нельзя доверять, но с которыми приходится иметь дело, в то же время нельзя их представлять и абсолютно идеальными партнерами и давать возможность использовать доверие и длительное сотрудничество как оправдание плохого качества работы. Что касается жителей той местности, где работает компания, я бы хотел процитировать Юргена Шремпа — человека, который успешно перестроил компанию Daimler-Benz и всегда вызывал уважение пониманием «социальной ответственности» компании. Так вот, он сказал: «Только *прибыльная* компания может быть полезной жителям того региона, где она находится».

Судьба компании, где забыли, кто ее настоящий хозяин, может быть очень мрачной. Недостаточные прибыли снижают цену акций и рыночную капитализацию компании, что может привести к ее поглощению более сильным и решительным конкурентом, который может просто уволить «социально защищенных» и получавших неоправданно высокие зарплаты работников прежней компании. Имеющий противоречивую репутацию известный специалист по антикризисному управлению Альберт Данлоп по прозвищу Эл-бензопила как-то заметил: «Такие люди, как я, остались бы без работы, если бы топ-менеджмент корпораций нормально выполнял свои обязанности».

2. Нельзя быть слишком осторожным

Вас ведь нельзя винить за ошибки, которые вы не совершали? Но если вы лидер, который действительно «совершает поступки», а не пытается просто сохранять статус-кво, есть высокая вероятность, почти неизбежность, что вы будете совершать ошибки. В спорте это понимают и принимают. Ни один баскетбольный тренер не ожидает, что все броски игрока, даже если он суперзвезда, попадут в корзину. В бейсболе игроки, которые в 70% случаев совершают ошибки, попадают в Зал Славы! Но в бизнесе, особенно в большом бизнесе, поиски виноватого стали каждодневным ритуалом. Кто отдал это распоряжение? Кто это подписал? Почему вы решили, что *это* будет работать?

Презрение и критика обрушиваются на несчастных, пытающихся что-то предлагать и делать, и они к сорока годам на своем тяжелом опыте понимают, что лучше всего «не высовываться». Только самые толстокожие проходят этот путь до конца и обнаруживают гораздо более важную истину: лучше потом попросить прощения, чем предварительно спрашивать разрешения!

Страх перед возможной неудачей (точнее, страх перед критикой после неудачи, которая может поставить под угрозу профессиональную карьеру) серьезно мешает многим людям работать энергично. Мы не только наказываем инициативных работников, мы награждаем послушных, которые все делают так, «как полагается в нашей компании», хотя это далеко не всегда *оптимальное* решение задачи.

Мы поощряем тех, кто хорошо выглядит, кажется активным, проявляет «политическое чутье», умеет писать «глубокомысленные» служебные записки, которые, если прочитать их внимательно, оказываются просто угодливым пересказом того, что хочет слышать начальство. Хуже всего, что мы особенно часто поощряем тех, у кого вся энергия уходит на то, чтобы избежать ошибок.

Я знал одного такого мастера в одной из компаний, где прежде работал. Он даже стал вице-президентом, обладая навыками, которые я только что описал. Перед совещаниями, на которых обсуждалось, какую из двух альтернатив (А или В) выбрать, он готовил два набора обоснований: один в пользу варианта А, другой — в пользу В. После искусного исследования того, к какой позиции склоняется босс, он доставал «правильный» вариант обоснования и раздавал его участникам совещания, приговаривая при этом: «Джентльмены, когда мы рассмотрели проблему, нам стало совершенно ясно, какое решение нужно рекомендовать. Я надеюсь, вы согласитесь с нашими выводами». Ну, кому нужны такие люди, и почему им платят большие деньги? Возможно, все же есть высшая справедливость. Этот человек позже оказался абсолютно несостоятельным, заваливая работу и переходя во все более мелкие компании, где было невозможно спрятать его боязнь делать что-нибудь и принимать решения за напыщенными и бесхребетными служебными записками, пускай даже гладко написанными, поскольку акционерам от этого его таланта не было абсолютно никакой прибыли!

Нет ничего плохого в осторожности. Плохо, когда проявляют чрезмерную осторожность или когда возникшая проблема требует быстрых и решительных действий, а в современном быстро меняющемся мире это случается часто. Меня удивляет то, что в наше требовательное время так много топ-менеджеров действует осторожно, тщательно подбирает слова и проявляет стоическую сдержанность, подобно государственным деятелям. Возмутители спокойствия? Нет, это не про них. Я спрашиваю: *«Почему такое происходит, когда необходимы динамичные переменны?»* Или если сформулировать менее формально этот риторический вопрос: *«что происходит с топ-менеджерами?»* Как могут эти могущественные и успешные люди быть такими робкими, скрытными

и бормотать «с одной стороны... но, с другой стороны»? Дело даже не в том, что многим из них не хватает огня и энтузиазма — у них просто нет своей точки зрения.

Я думаю, этому есть одна вполне логичная причина: советы директоров корпораций, особенно открытых акционерных обществ, акции которых свободно продаются на рынке, несут ответственность перед акционерами и должны защищать их интересы. Когда приходит время искать замену для уходящих на пенсию высших руководителей (предполагается, что дела в компании идут нормально, в противном случае уход с этого поста называется иначе), рассматриваются различные кандидатуры, и обсуждение идет примерно так:

Член совета А говорит: «А что, если назначить Джонсона? Он прямо пышет энергией! Он умен, быстр и оперативно налаживал работу в любом подразделении, которое мы ему доверяли. У него отличные идеи о новых видах продукции, и люди, которыми он руководит, готовы умереть за него!»

В этот момент на лицах директора по кадровым вопросам и прежнего главного исполнительного директора появляется сомнение. «Да, Джонсон делает свое дело, в этом нет сомнений, но... он иногда делает ошибки, серьезные ошибки... и навязывает свое мнение коллегам. Он постоянно предлагает, как они могут улучшить свою работу, а коллеги думают, что он лезет не в свое дело. В самом деле, я опасаясь, что, если мы назначим Джонсона, некоторые наши лучшие и заслуженные работники могут уволиться. Он отличный руководитель, но... с ним *слишком много проблем!*»

Тут члены совета начинают кивать головами, потирать подбородки, и задается следующий вопрос: «Хорошо, а кто еще у нас есть?» Этот «кто еще» неизменно оказывается довольно талантливым, вдумчивым, зрелым индивидуумом, который «соответствует роли», будет своим человеком в Вашингтоне, легко будет принят «другими ребятами» (ничуть не странно, он ведь ничего от них не требовал и не критиковал их работу!) и который к этому существенному повороту в своей карьере достиг определенных, хотя и не блестящих результатов, но при этом не совершал никаких ошибок. В спокойные времена, может быть, выбор

этого кандидата и будет мудрым: компания нормально работает. Зачем нам рисковать, когда мы и так лидеры на рынке? Зачем нам мистер Революционер, когда мистер Статус-кво такой приятный человек? Я думаю, что подобные внутренние монологи были характерны для членов совета директоров Eastman Kodak, IBM, Kmart и других глобальных американских корпораций. (Нужно отдать должное совету директоров Chrysler, который такой ошибки не совершил, выбрав Боба Итона, величайшего реформатора и новатора.)

Но вот в один прекрасный день «формула спокойной жизни» перестает работать: мир радикально меняется и мстит за приверженность статус-кво — генеральный директор, привыкший избегать риска, растерянный, он оказывается неспособен предпринять эффективные меры. Вот главная слабость этого слишком типичного топ-менеджера: он не готов к переменам! Он слишком лоялен, он знает все о своей компании, но очень мало о других, он слишком сильно верит (часто и не допуская мысли о критической оценке), что в своей компании все делается правильно. Что же от него можно ожидать? Его предшественник и наставник расставил в этой вселенной все по местам, и теперь он ревностно пестует и охраняет этот порядок. Прежний босс был против того, чтобы заказывать определенные виды работ в других компаниях? Можете быть уверены, его преемник думает так же: «Мы всегда сами делали эти штуковины, в этом случае можно не опасаться за качество. Так делали Великие отцы-основатели, и мы будем делать точно так же! Это то, что нас отличает от других компаний». Но остерегайтесь того дня, когда появится конкурент, генеральный директор которого найдет более эффективный способ сократить расходы и контролировать качество!

Что происходит с теми «неудобными» вторыми кандидатами, которые не получили должность генерального директора? Большинство из них становится объектом пристального внимания «охотников за головами»*, которые подыскивают им работу в компаниях, находящихся в глубоком кризисе.

* Так на жаргоне называют агентства по подбору высшего руководящего персонала. — *Прим. пер.*

В таких компаниях совет директоров часто приходит к убеждению, что лучше рискнуть и пригласить «варяга», с репутацией человека «неудобного», но умеющего перестраивать работу компании, чем дать компании во главе с «надежным Эдди» катиться по наклонной плоскости.

Удручает, что, хотя все больше компаний, кажется, готовы сейчас нанимать инициаторов перемен, большинство не делает этого до тех пор, пока ситуация не станет совершенно безнадежной. Насколько было бы лучше, если бы они гораздо раньше задумались о том, как опасно любить удобных и осторожных, поискали бы среди своих собственных сотрудников более динамичных людей и дали им возможность проявить себя.

3. Нельзя быть медлительным

В будущей конкуренции не столько сильные будут побеждать слабых, сколько быстрые будут побеждать медлительных! И тем не менее, многие компании продолжают действовать не спеша. Это удивляет, учитывая то, как важно в современном мире сокращать цикл разработки новой продукции и ускорять оборот ресурсов, но это факт.

Медлительность компании (или одного из ее подразделений) — почти всегда признак того, что ей не хватает талантливому руководителю, эффективному лидеру, который умеет предвидеть будущее и поэтому заставляет сотрудников и подчиненных действовать быстро и целеустремленно. Хороший руководитель нетерпелив. Он (или она) хочет, чтобы задачи быстро решались, чтобы можно было ставить новые цели перед организацией.

Если такого лидера нет, руководство делает не более того, что предполагает само значение этого слово «руководить», администрирует и тщательно поддерживает сложившийся статус-кво. Оно не иницирует перемены, не побуждает к ним. Прогресс при таком стиле руководства возможен только с черепашьей скоростью. Никто не хочет высываться, никто не отваживается на действия, которые могут оказаться ошибочными, сделать что-то несправедливое и непопулярное

(с появлением недавней моды на оценку работы руководителей и со стороны их начальства, и со стороны подчиненных ситуация еще более усложнилась). И не дай Бог, отважиться на решение, которые не получило одобрения всех членов совета директоров.

Таким образом, появилась модель «менеджмента при помощи консенсуса», которая в конечном итоге приводит к поражению, поскольку она всегда отдает предпочтение самым банальным, предсказуемым и давно используемым видам продукции и стратегиям. Хуже того: при такой модели тратится впустую очень много времени, а программа развивается крайне медленно. Руководство стремится прежде всего к консенсусу, потому что, если ему приходится (о, нет!) принимать решение, старается как-то обойти эту необходимость при помощи затяжек и оттяжек: «Вопрос требует дополнительного изучения» или «Давайте разойдемся, пусть каждый самостоятельно поработает над этой проблемой, а в следующем месяце соберемся снова».

Поймите меня правильно. Хорошее руководство — это не беззаботная «пальба от живота». Иногда вполне оправданно проработать проблему дополнительно. Но руководитель, который понимает, что нужно работать быстро, скорее скажет: «Я очень огорчен, что сегодня у нас нет обоснованного решения. Я надеялся, что мы сумеем принять его и двигаться дальше. Возвращайтесь снова через три дня, в четверг, и тогда, если вы не определите вашу позицию, я сам приму решение». Для такого подхода, конечно, нужна смелость. Подчиненные могут ворчать, что решение будет волюнтаристским. Придется поторопиться с анализом и обоснованиями. Придется отказаться от перестраховки и длительных исследований. Возникнет напряжение, и, вероятно, у руководителя появится репутация «слишком требовательного».

Вот по какой причине люди, приверженные идеалам командной работы и равенству всех возможных точек зрения (независимо от их обоснованности и логичности), всегда считают, что легче отложить решение. Действительно, время примиряет противоречия, некоторые проблемы разрешаются сами собой или теряют актуальность. Но, как правило, неумение руководства выдерживать рабочий график (а для этого нужно оказывать давление на подчиненных, принимать труд-

ные решения, *действовать*) дезорганизует работу компании и снижает ее эффективность. Еще хуже, что из компании уходят лучшие работники — будущие лидеры, те, кто мог бы стать инициатором перемен.

4. Не путайте привлекательное с существенным

Большинство видов бизнеса достаточно просты. Они требуют затрат: финансовых, материальных, трудовых, чтобы создать продукцию или услуги, которые, если будут конкурентоспособны по цене и качеству, вызовут потребительский спрос и принесут доход, больший, чем сделанные затраты.

Может показаться, что менеджмент компании должен делать все возможное, чтобы компания не «обрастала жирком», сокращая ненужные расходы и концентрируясь на основном бизнесе. Но часто это не так. Чем крупнее становится корпорация, тем больше она ведет себя как правительственная бюрократическая организация, которая штампует бесчисленные потоки меморандумов, чтобы оправдать свое существование. Я узнал, что в одной крупной корпорации был создан специальный отдел «Оценки качества выступлений приглашенных гостей». Его обязанностью было выполнять высококвалифицированный анализ этих выступлений по таким параметрам, как количество аплодисментов, число заданных вопросов и оценочных листов, которые заполняла аудитория. Потом выступавшему высылалось письмо, в котором ему сообщались как оценка его собственного выступления, так и многочисленные данные для сравнения его выступления с выступлениями других ораторов.

Нетрудно догадаться, что эта компания попала в очень сложное положение, и я думаю, что в борьбе за существование ей пришлось без всяких церемоний ликвидировать этот «важнейший» отдел. Но еще интересней то, как он вообще мог появиться? Кто мог вообразить, что он может принести какую-то пользу потребителям или акционерам? Моя догадка такова. Вероятно, кто-то из высших руководителей корпорации, намучившись во время особенно скучной и бессмысленной лекции, бросил кому-то из своих подчиненных: «Нам нужно найти способ не приглашать больше болтунов. Они бездарно тратят наше вре-

мя». Намерение было правильным, но... в итоге еще больше денег и времени было выброшено на ветер.

Основная трудность, когда нужно отделить привлекательное с виду, но несущественное от действительно важного, состоит в том, что приходится действовать практически в потемках и нет четких доводов-ориентиров. Хотя и нет недостатка в разных мнениях. Стоит ли корпорации выступить спонсором достойного, но рассчитанного только на вкусы элиты культурного события, принесет ли это пользу акционерам или лучше сэкономить эти деньги? Стоит ли спонсировать спортивные соревнования, которые не имеют ничего общего с продукцией или услугами, производимыми компанией?

Chrysler много лет был активным спонсором элитных конных скачек. Это было недешево, но, как мне говорили люди из отдела маркетинга, «дело того стоило», поскольку это привлекало нашу целевую аудиторию — потенциальных покупателей нашей продукции. Так ли это было? Мы постепенно отказались от этого спонсорства, и наши продажи ничуть не уменьшились. И неудивительно: если вы помните, наша корпорация никогда не производила и не продавала лошадей!

Любимые мероприятия, которые автомобильные компании спонсируют по всему миру, — это автогонки. Старинная детройтская поговорка гласит: «Устройте для них гонки в воскресенье, и они купят ваши автомобили в понедельник». Я полагаю, это может быть правдой, если «воскресные» и «понедельничные» автомобили похожи друг на друга. Мы в компании Chrysler так и делаем, поэтому нам ближе другая поговорка: «Мы продаем то, на чем гоняемся». Раньше я был ярким пропагандистом автогонок, но теперь отношусь к этому более скептически. Я уверен, что тратить десятки миллионов долларов (а иногда сотни миллионов) на спортивные победы, которые имеют отдаленное отношение к покупателям вашей продукции, это неоправданное разбазаривание времени и денег.

Затраты на несущественные мероприятия, конечно, бывают не только в отделе маркетинга и связей с общественностью. Они могут принимать форму заботы об излишне высоком качестве, которое не интересует потребителей: например, напольные коврики с тиснением или

окраска таких деталей автомобиля, которые покупатель увидит лишь в том случае, если автомобиль его переедет. Это могут быть излишние меры по финансовому контролю, idiotские программы, которые предлагаются чрезмерно ретивыми отделами «человеческих ресурсов» (они же отделы по подбору персонала). Например, задуманные на благо компании, но проводящиеся слишком часто «дни качества», результатом которых оказываются кучи книг, брошюр, видеокассет, не говоря уже о разных формах «обучения персонала».

Что должен делать руководитель? Как лучше всего бороться с расходами, являющимися частью системы? Как отличить совершенно оправданные долговременные инвестиции от затрат, которые нужно упразднить? У меня есть для вас плохая новость: пока еще никто не предложил надежный метод решения этой проблемы. Это напоминают мне о старой поговорке бизнесменов с Мэдисон-авеню* в Нью-Йорке: «Половина денег, которая тратится на рекламу, выбрасывается на ветер, но никто не знает, какая это половина».

И все же есть несколько полезных правил, которым стоит следовать: первое, что нужно сделать в тех компаниях, которые находятся в тяжелой ситуации и борются за выживание: снизить число ненужных и бесполезных затрат. Если такими компаниями правильно руководят, они моментально отбрасывают все необязательные программы точно так же, как с самолета, терпящего аварию, сбрасывается лишний груз. В такие моменты ум руководителя чудесным образом сфокусируется на решении основных проблем: разработке наиболее важной продукции, ее производстве и продаже. И в это время легко отказаться от того, что не ведет к сокращению затрат и росту дохода. Нет смысла делать что-то исходя из туманных соображений о будущей пользе «в отдаленной перспективе», поскольку нет уверенности, что компания доживет до этого времени.

Но как только ситуация меняется к лучшему, как грибы после дождя, снова появляются различные необязательные «программы, рассчитанные на долговременный эффект». Некоторые из них вполне обо-

* На этой улице находятся дорогие магазины. — *Прим. пер.*

снованы, принесут реальную пользу и действительно нужны компании. Например, после того как Chrysler второй раз устоял на краю пропасти, Боб Итон прозорливо решил, что нам нужны новые программы обучения персонала. Это не была какая-нибудь экзотика вроде «навыков плетения корзин под водой» — мы стали обучать наш персонал использованию статистических методов контроля в такой важнейшей области, как конструирование и производство, и использованию новых компьютерных программ в сфере продаж и дистрибуции нашей продукции. Однако существуют и другие программы, не приносящие реальной пользы, которые, тем не менее, утверждаются, реализуются и отстаиваются их сторонниками с такой же энергией, как и действительно нужные. Если руководитель сомневается в их полезности, на него обрушивается поток уверений в том, что программа обязательно должна продолжаться. Вот тут-то руководитель должен задать себе вопрос: «А если бы это была моя собственная компания, и я был единственным владельцем всех акций, продолжил бы я в данной ситуации эту программу?» Если ответ «нет», немедленно прекращайте ее.

5. Не забывайте «заглядывать под кровать»

Опасности, о которых мы говорили, очень серьезны: они действительно могут вас погубить. Но, конечно, можно и медленно умирать от «миллиона крошечных царапин». То, о чем мы сейчас поведем речь, можно назвать «мелкими неприятностями». На них можно просто не обращать внимания или игнорировать их. Тем не менее предусмотрительный руководитель *иногда* должен о них задумываться, проверяя время от времени, не начали ли они перерастать в более серьезные проблемы.

- *Модные увлечения.* Когда же наконец бизнес-сообщество успокоится и утратит аппетит ко всяким модным новинкам в сфере менеджмента, предлагаемыми различными «гуру», авторами, консультантами и советниками? Мое предсказание — *никогда*. Каждый день появляется какая-нибудь новая революционная теория управ-

ления X (можете вставить вместо X любой термин по своему выбору). Подобно шлягеру, она сначала набирает популярность, быстро достигает пика известности и постепенно сходит на нет только для того, чтобы на ее месте появилась какая-то другая, еще более модная. Какая новая теория окажется на вершине популярности? Я думаю, что, наигравшись досыта с «предоставлением работникам инициативы» и «работой в командах», менеджеры теперь шарахнутся прямо в противоположную сторону и популярными станут теории, пропагандирующие «управление при помощи страха и отвращения». А самым популярным «гуру» станет Хантер С. Томпсон*! Когда же, наконец, задаю я вопрос, кто-нибудь станет пропагандировать «управление при помощи данного нам Богом интеллекта»?

- *Желание быть популярным.* Похоже, что многие руководители испытывают непреодолимую потребность быть любимыми и популярными, вместо того чтобы стремиться добиться авторитета и уважения подчиненных как руководители требовательные, но справедливые. Конечно, нет ничего хуже, чем быть требовательным и несправедливым. Но, горе тому руководителю, который обращает слишком много внимания на результаты опросов сотрудников компании, где можно встретить такие высказывания: «высшее руководство требует слишком многого», «оно всегда нами недовольно» и «у нас нет достаточных ресурсов, чтобы выполнять свою работу». Если подобное недовольство высказывает меньшинство работников компании, то это совершенно нормально. Если такого недовольства нет совсем, будьте уверены, что организация работает не в полную силу, в слишком комфортном режиме. Если же вы снизите требовательность, перестанете «давить» на подчиненных, чтобы они работали более эффективно или снизили затраты, это вряд ли сделает их более счастливыми, но, поверьте мне, это уж точно сделает менее счастливыми владельцев компании, поскольку отразится на цене ее акций.

* Журналист, известный своим пристрастием к алкоголю, наркотикам и пр. — *Прим. пер.*

- *Вы начинаете верить газетным вырезкам.* Желание «хорошо выглядеть в глазах общества» вполне естественно для бизнеса, но это тщетное и практически не реализуемое желание, учитывая сегодняшней настрой против бизнеса и свободного рынка большей части прессы и деятелей искусства. И вот в тех редких случаях, когда компанию все же хвалят в прессе (это обычно делают только журналисты, специализирующиеся в этой сфере), такие статьи обычно бывают настолько многословными и пустыми, что компания может действительно поверить, что способна творить чудеса. Сопровитвляйтесь подобному соблазну! Ваша компания осталась такой же, как раньше. То, что вы «прогремели в новостях» и вам сделали комплимент, еще не повод, чтобы перестать быть бдительным и стать самодовольным.

А в это время в большом враждебном мире...

Как быть с опасностями, таящимися за стенами вашего офиса во внешнем мире? Мудрый руководитель всегда будет следить за ними, особенно за крупномасштабными социальными тенденциями, которые, если их не учитывать, могут разрушить все ваши планы. Вы ведь не хотели бы проснуться в одно прекрасное утро и узнать, что все ваши усилия оказались тщетны, а вы, образно выражаясь, продолжаете очищать пепельницы на «Гинденбурге»*, когда он уже загорелся.

Из многочисленных проблем, терзающих наше общество, хочу обратить ваше особое внимание на четыре, которые, как мне кажется, окажут влияние на будущее самой капиталистической системы в целом.

Первая, которую я называю «Война против автомобиля», может вам показаться частной проблемой автомобильной отрасли, но, уверяю вас, это не так. Если противники автомобиля добьются успеха, наша кол-

* Здесь речь идет о печально известном дирижабле «Гинденбург» (Hindenburg), который в 1937 году при перелете из Германии в Америку почти полностью сгорел при посадке. Погибло 35 человек. Репортаж с места катастрофы транслировался в прямом эфире. — *Прим. ред.*

лективная свобода будет ограничена, а власть правительства, и так уже чрезмерная, по моему мнению, станет намного большей.

Вторая проблема — это распространение среди потребителей чувства, которое я называю «ментальностью жертвы». Оно особенно ясно проявляется в готовности потребителей судиться с бизнесом даже в тех случаях, когда сам истец-потребитель виноват в том, что с ним произошло. Третья — близкий родственник второй: упадок «американского характера», основной (но не единственный) симптом которого — нежелание принимать на себя ответственность за происходящее. Четвертая связана с тем, что пора уже прославлять умение выпускать отличную продукцию (а не просто «делать деньги»), и начать эту компанию следует с того, чтобы воздать должное работе инженеров и конструкторов.

Война против автомобиля

Интересно, подвергались ли лошади, которые были в прошлом основным индивидуальным средством транспорта, таким же атакам, как сегодня автомобили? Поносили ли наших непарнокопытных друзей за то, что они жевали кусты, когда «стояли на парковке», превращали лужайки в болота, когда скакали по ним, давали возможность людям проникать в леса и долины и в итоге вытаптывать их? А как насчет травм из-за того, что люди сваливались с лошадей или лошади сбрасывали их? И что говорить об угрозе погребения городов под лошадиными экскрементами?

Я никогда не читал газеты тех дней, но если они похожи на сегодняшние, то не позавидовал бы лошадям. Хотя, насколько я знаю, в средние века еще не было «борцов за безопасность», «шокового телевидения» и адвокатов, специализирующихся на исках о возмещении ущерба!

Меня всегда удивляла нелюбовь некоторых слоев общества к личным автомобилям, поскольку автомобиль — единственное быстрое и комфортабельное транспортное средство, которое позволяет легко преодолевать географические и политические границы. Это не только сред-

ство передвижения, но и средство испытать восторг, отдохнуть и почувствовать себя свободным и независимым. Автомобиль удовлетворяет как физические, так и эмоциональные наши потребности.

Но почему-то каждый год мы слышим крики возмущения против автомобилей и автовладельцев. Большинство из этих протестов лишь ненадолго привлекает внимание и быстро забывается. Помните весь шум вокруг насилия на дорогах? Защитники общественного блага совсем недавно из кожи вон лезли, беспокоясь об увечьях, наносимых автомобилями. Сегодня в Америке, даже такой авторитет, как Американская автомобильная ассоциация (старая добрая AAA), спрашивает: а была ли эта кампания чем-то большим, чем желанием ученых мужей поговорить на мудрые темы в воскресных утренних ТВ-шоу. AAA сообщила, что для беспокойства никаких статистических оснований нет: на дорогах случается не более 50 убийств в год. Это примерно столько же, сколько умирает за год от удара молнией или укусов ядовитых змей.

Власти все же решили действовать. В штате Нью-Йорк дороги патрулируют фургоны без опознавательных знаков, чтобы обнаружить случаи насилия. За водителями, подозреваемыми в склонности к насилию, наблюдают и записывают их действия на видеокамеру. Нью-Йорк и шесть других штатов готовятся принять законы против насилия на дорогах, если оно когда-нибудь будет обнаружено в реальности.

Почему так ругают автомобиль? Мой личный опыт жизни и работы в разных странах убедил меня, что есть тесная связь между нелюбовью к автомобилю и распространенностью элитарно-коллективистской политической философии. Интеллектуальная элита левого толка всегда считала, что мир станет лучше, если им будут управлять они и кучка их единомышленников. Они хотели создать таким способом мир «честности» и «справедливости», который в реальности не существует, но о котором все мечтают. Они забывают (или игнорируют) уроки истории, показавшей, что при всех своих несовершенствах рыночная экономика гораздо ближе к этому идеальному миру, чем потерпевшие полное банкротство и дискредитированные централизованные эконо-

мические системы. Они говорят, что на этот раз все будет по-другому, потому что теперь «управлять будем *мы*, а мы знаем, что хорошо для людей и для общества».

Одно из ключевых условий изменения общества, чтобы оно стало «обществом для всех, честным, справедливым, экологически чистым» (используя язык, типичный для такой элиты), — сделать так, чтобы *люди оставались на одном месте*.

Как вы сможете получать с богатых высокие налоги, если жертва налоговых инспекторов может сказать: «Ну, с меня достаточно!», продать дом, сесть в свой автомобиль и переехать туда, где налоги ниже?

Как вам удастся провести грандиозную, но непопулярную перепланировку центра города, если люди, которым это не нравится, просто переедут жить в пригороды? Вот в чем настоящая проблема с автомобилями. Мобильность, которую они предоставили, позволила надоедливым гражданам свободного мира «голосовать ногами» («Ку-ку, меня уже здесь нет!») и искать для себя «более свежие и зеленые пастбища» (иногда в буквальном смысле).

Я не утверждаю, будто каждый, кого беспокоят транспортные пробки в городах и другие проблемы, связанные с личными автомобилями, это обязательно «свернутый левацкий экстремист». Просто я пока не встречал в своей жизни человека с правыми взглядами, который бы носил автомобили или беспокоился о том, что люди сумеют выскользнуть из-под отеческого контроля правительства.

Один эпизод, относящийся к тому времени, когда я работал в германском представительстве компании Ford в 1975 году, очень показателен. В это время канцлером был социал-демократ Гельмут Шмидт, и в его правительстве, как это бывает в подобных случаях, были представлены и умеренные, и решительно настроенные левые. Министром культуры, как я помню, была как раз дама, склонная к левому экстремизму. Она обратилась в нашу компанию и спросила, не пожелаем ли мы, чтобы наши рабочие посмотрели только что поставленную оперетту (государство спонсировала эту постановку), которая при помощи песен и танцев вызовет духовный подъем у всех германских рабочих. «Почему бы и нет?» — подумал я. И поскольку министерство культу-

ры взяло на себя расходы по превращению одного из наших цехов в импровизированный театр, было невежливо отказаться.

В ту судьбоносную пятницу мы раздали программки рабочим, в которых приглашали их посмотреть бесплатный мюзикл, и поместили объявление в заводской газете, чтобы все узнали о предстоящем спектакле. Когда я заглянул в тот цех, где должен был состояться спектакль, то увидел огромные новые белые фургоны министерства культуры с названием спектакля. Денег на это мероприятие явно не пожалели.

Во время представления было очень много пустых мест. Шоу наблюдали полдюжины руководителей нашей компании, несколько лидеров просоциалистического профсоюза и Кельнский совет рабочих компании Ford почти в полном составе. Я произнес краткую приветственную речь как исполнительный директор немецкого отделения компании Ford, после меня выступил министр, а затем начался мюзикл, страшно скучный и политизированный. Его основным содержанием были призывы к рабочим в свободное время заниматься политикой. После окончания руководителей компании пригласили на прием. Вот тут-то министр и выдала мне по первое число.

Почему зрительный зал был полупустым? Где же были рабочие? Это было возмутительное, унижительное публичное оскорбление правительства! Я попытался ее успокоить. Я объяснил, что сделал все возможное, чтобы собрать аудиторию, и даже приказал для этого закончить работу пораньше. Но это была пятница, и рабочие предпочли сесть в свои машины, наверное, захватили лодки и поехали на прекрасные озера, которых много в тех местах. «Вы что, не можете контролировать своих рабочих?» — возмутилась она. Я ответил, что мы даже и не пытаемся, тем более после окончания рабочего дня. Мне было сказано, неужели я не понимаю, какое это пустое времяпровождение — мчаться в машине в загородную хижину вместо того, чтобы остаться в городе и вести политическую работу для улучшения положения пролетариата? Я ответил, что предоставляю сделать этот выбор каждому самостоятельно. Тут она выпрямилась во весь рост и, буквально пронзив меня взглядом, сказала: «Мы позаимствовали эту программу в Восточной

Германии, и можете не сомневаться, когда коммунистический директор говорит своим рабочим, что они должны остаться после работы и посмотреть мюзикл, который получил поддержку правительства, они *останутся!*»

Я ответил, что при коммунизме у них просто нет машин, в которых они могли бы куда-нибудь уехать. «Это о таком обществе вы мечтаете?» — спросил я ее. Она произнесла слова, которые (по крайней мере, для меня) оказались незабываемыми: «Те из нас, кому доверена власть, должны делать то, что правильно. Очень часто люди не понимают, в чем состоит их подлинное счастье, и мы должны заставить их быть счастливыми, если это необходимо».

Вот так: заботливый, умный, элитарный человек левых убеждений, который знает, что лучше для всех нас! Но генеральный план, как ни странно, работает лучше, если мы все же разрешим этому чертову автомобилю уехать туда, куда тянет водителя.

Поводы могут быть разными. То начинают говорить, что погибают хвойные деревья из-за автомобильных выхлопов, как это было в Европе в начале 80-х, то звучат «шаманские заклинания» об автомобилях, из-за которых произошло глобальное потепление (если все легковушки и грузовики на планете останутся, это снизит выброс в атмосферу углекислого газа на «колоссальную» величину — 0,4%), то о спортивных «автомобилях-убийцах» (снова эти вредные покупатели покупают мощный автомобиль 4x4 вместо экологически корректной малолитражки), то о «дьявольских воздушных подушках безопасности». А вот причина всегда одна и та же: автомобили очень мешают введению столь желанного для левых тотального социального контроля. Для введения контроля вы сначала должны ограничить свободу передвижения. Коммунизм потерпел неудачу при попытке сделать это, и если автолюбители будут бдительны, то же будет и с попытками экстремистов от экологии достичь этой же цели под другим идеологическим прикрытием. И можете назвать меня параноиком. У меня есть любимая поговорка: «Даже, если вы считаете, что вас преследуют, это еще не значит, что за вами никто не охотится».

Американская система права: Что? Я несу ответственность?

Как-то раз, когда я писал эту книгу и слушал радио, в новостях сообщили, что «использование в суде для защиты «прецедента Twinkie» — уже устаревший прием».

Если вы об этом не слышали, то сообщаю, что о «прецеденте Twinkie» говорили примерно 25 лет назад, когда адвокаты Дэна Уайта, жителя Сан-Франциско, обвиненного в убийстве мэра этого города Джорджа Москоне и крупного чиновника Харви Милка, пытались объяснить (читай: оправдать) это преступление тем, что оно произошло из-за резкого повышения уровня сахара в крови подзащитного из-за того, что он съел (наряду с другой пищей) много сладких конфет Twinkie.

Сейчас радио сообщило, что защита «по принципу Twinkie», уступила место «клещевой защите». Житель штата Нью-Йорк, который застрелил своего соседа, пытается смягчить приговор (или это подсказали ему адвокаты) тем, что утверждает, будто действовал в припадке ярости, поскольку заболел после укуса клеща инфекционным энцефалитом: *«Я не виноват, это все клещ, который меня укусил».*

Что же будет дальше? Попытка оправдать преступление тем, что у преступника в тот день была неудачная прическа?

Еще совсем недавно, каких-то 40 лет тому назад (это меньше, чем время, за которое современные яппи* войдут в «кризис середины жизни»), в Соединенных Штатах были совсем другие представления о личной ответственности. В то время, по неосторожности прострелив себе ступню, никто не говорил: «Эти чертовы производители обуви. Если бы они догадались вставить стальные пластины в мои домашние тапочки, несчастья бы ни случилось. Я буду судиться с ними, и вытряхну из них все до последнего цента».

Сегодня даже карапуз, который, пытаясь съехать на своем трехколесном велосипеде по лестнице, получает ссадину на ноге, подумыва-

* Молодые продвинутые профессионалы — объект шуток, в которых они показываются как люди, не способные и шага шагнуть без компьютера, мобильного телефона и других высокотехнологических игрушек. — *Прим. пер.*

ет о том, не стоит ли папе и маме подать в суд иск на сумму хотя бы в миллион долларов против производителя велосипеда. Ведь мама испытала серьезную психологическую травму, когда наблюдала, как сын скатывается с лестницы, а папа также пострадал, поскольку расстроенная мама не могла выполнять свои супружеские обязанности.

Теперь собственной вины просто не бывает. Даже в том случае, если кто-то освобождает мочевой пузырь в неподобающем месте. Несколько лет назад Верховный суд штата Иллинойс утвердил приговор, обязавший Управление транспорта города Чикаго выплатить полтора миллиона долларов компенсации семье человека, который в состоянии алкогольного опьянения мочился на контактный рельс надземного метро и погиб от удара электрическим током, расценив эпизод как «неосторожное убийство из-за халатности». Очевидно, бедняга погиб в «неудачный для мочевого пузыря день», и, конечно, сам не был виноват.

Всеамериканская охота на «козлов отпущения» не является следствием генетических изменений. Я думаю, это вполне рациональная реакция на появление новой «индустрии», которая, с одной стороны, пугает потребителей сообщениями о сегодняшних или будущих несчастных случаях, а с другой, успокаивает их, утверждая, что если их это коснется, то они получат щедрую денежную компенсацию. Я думаю, что основная движущая сила всего этого — особенности нашей юридической системы: истец платит адвокату только в том случае, если выиграет иск. И адвокат получает не фиксированную сумму, а процент от суммы компенсации (обычно 30–40%).

Это все действительно работает как предприятие, с отчетливыми тремя стадиями процесса производства. Сначала выбирается цель. На этой стадии поборники безопасности или защитники экологии (с сомнительной мотивацией) распространяют инсинуации о каком-то продукте или услуге, утверждая, что к ним следует пристально присмотреться. Потом, на следующей стадии, все это раздувается в каком-нибудь сенсационном телешоу (например, *20/20*, *Dateline NBC*, *Eye on America* или, что я особенно не люблю, *Hard Copy*), во время которых проводится весьма предвзятое «расследование», и инсинуации становятся достоянием массовой аудитории. Наконец, на третьей стадии,

«почувствовавшие запах крови» адвокаты набрасываются на этот товар или услугу, выискивая потребителей, которым они «нанесли ущерб». Складывается настоящий симбиоз телевизионных продюсеров и адвокатов по гражданским делам, так как судебные иски становятся сырьем новых сенсационных программ, а эти программы провоцируют новые иски.

Все это создает рабочие места не только для законников, но и для «свидетелей-экспертов». Это обычно люди, которые были уволены своими прежними работодателями за некомпетентность, нечестность или из-за психической неустойчивости. Они, узнав о поданных исках, как сорная трава, появляются по всей стране и за солидные гонорары свидетельствуют против работодателей (нередко тех самых, которые их уволили).

Весь остальной мир думает, что мы просто сошли с ума! Их удивляет нежелание американцев принимать ответственность за последствия своих действий. Они потешаются над попытками бедных производителей защититься от судебных исков. Дошло до того, что к пробкам для шампанского прикрепляют бумажку с предупреждением: «Опасность! Вылетающая пробка может привести к серьезным повреждениям глаз! Когда вы открываете бутылку, не направляйте горлышко на себя или других людей!». Или предупреждение на воздушном кондиционере: «Пожалуйста, не вываливайтесь из окон». Или на детских санках: «Предупреждаем! На этом изделии нет тормозов!». А как вам этот шедевр с игрушечного плаща, как у Бэтмена, для детей: «Предупреждаем! Эта одежда не дает возможности летать!». В других странах пока хихикают, но, возможно, им осталось хихикать недолго, поскольку их юристы хотят импортировать столь выгодную для законников американскую систему условного вознаграждения услуг адвокатов в делах о возмещении ущерба и принять соответствующие законы.

Насмешки мы еще переживем, гораздо хуже, что это дорого обходится нашей экономике. Производители вынуждены включать в стоимость товаров возможные издержки на судебные иски — дополнительные 100 долл. к тем 200, что стоит шлем для игры в американский футбол, дополнительные 20 долл. к цене 100-долларовой стремянки. В Вашингтоне несчастные девочки-скауты, которые продают печенье,

чтобы заработать деньги на экскурсионные поездки, вынуждены продавать каждый год дополнительно 87 000 коробок, чтобы покрыть стоимость страховки от судебных исков в 120 000 долл.

Для многих видов промышленности возросшая стоимость страхования ответственности оказалась просто непосильной. Она, например, почти совсем погубила процветавшую когда-то американскую гражданскую авиацию, и понадобились специальные законодательные защитные меры, чтобы она начала выздоравливать. Хорошо известно, как из-за этого возросла плата за медицинские услуги. Выплаты компенсаций за врачебные ошибки заставили многих врачей прекратить частную практику или приглашать на всякий случай свидетелей во время даже самых рутинных медицинских консультаций. Добавьте сюда стоимость болезненных, ненужных и избыточных анализов и тестов, которые делаются исключительно для страховки против возможного иска о врачебной ошибке, где спросят: «Скажите доктор, а разве был бы лишним такой-то и такой-то анализ? А почему вы его не сделали?» Но хуже всего то, что вся это боязнь исков тормозит инновации в медицине и хирургии. Затягивается выпуск новых моделей и их модификаций в других отраслях, так как в глазах адвокатов, специализирующихся на исках о возмещении ущерба, появление новой модели — свидетельство того, что можно заработать на исках против прежней модели. Она немедленно объявляется (выберите любой вариант) «опасной», «недоработанной», «вредной», «ядовитой» или наносящей ущерб здоровью (начиная от инфаркта и заканчивая неприятным зудом).

В конце концов здравый смысл, похоже, возобладал: 20 мая 1996 года впервые Верховный Суд признал назначенную судом низшей инстанции сумму компенсации чрезмерной.

В этом случае речь шла об автомобиле BMW 535i ценой 40 000 долл., который приобрел онколог из Бирмингема, шт. Алабама. Этот автомобиль был перекрашен производителем перед доставкой покупателю, потому что его красочное покрытие пострадало от кислотного дождя еще в Германии. Во время покупки автомобиля в штате Алабама не было закона, который бы требовал от производителей предупреждать о по-

добном мелком ремонте изделий на заводе-изготовителе. Компания BMW не считала нужным сообщать покупателю о произведенном ремонте, если его стоимость не превышала 3% стоимости автомобиля. Стоимость покраски в этом случае была 601 долл., однако суд штата Алабама не только постановил выплатить истцу компенсацию в 4000 долл. (в качестве компенсации за предполагаемое снижение стоимости автомобиля), но в дополнение постановил, что компания должна выплатить 4 млн. долл. как денежное возмещение в виде наказания ответчика для примера.

Это решение по очевидным причинам широко обсуждалось в бизнес-кругах не только в Алабаме, но и по всей стране, так как в нем ярко проявились две удивительные (и, на мой взгляд, очень вредные) черты нашей судебной системы: отсутствие каких-либо стандартов, определяющих размер компенсаций, и неограниченные возможности судов назначать любой размер компенсации — от нуля до бесконечности.

Когда Верховный Суд США в конце концов отменил это решение, в первый раз появилась реальная надежда, что здравый смысл может победить в американских судах. Действительно, генеральный советник Коммерческой палаты США в интервью, опубликованном *Wall Street Journal*, зашел так далеко, что даже назвал это решение «победой, которой бизнес ждал очень давно... гвоздем в крышку гроба, в котором будут похоронена практика неоправданно высоких штрафов в возмещение ущерба».

Этот гвоздь был забит непрочно!

Всего через год уже против Chrysler был подан иск, и суд присяжных Чарльстона, шт. Южная Каролина, постановил, что мы должны заплатить 262,5 млн. долл. в возмещение ущерба родителям шестилетнего мальчика Сержио Хименеса, который погиб, когда Dodge Caravan выпуска 1985 года, в котором он ехал, столкнулся с другим автомобилем и перевернулся, выбросив мальчика на дорогу. Это была самая большая назначенная судом компенсация в истории автомобильной промышленности — 12,5 млн. долл. в возмещение прямого ущерба и еще 250 млн. как «денежное возмещение в виде наказания ответчика для примера».

Смерть юного Сержио Хименеса была трагедией, как и смерть любого ребенка. Однако эту трагедию превратили в судебный фарс. Адвокаты истца, которые сорвали с этого дела для себя лично почти 100 млн. долл., сумели убедить присяжных, что Сержио выбросило из машины через заднюю подъемную дверь фургона, которая, как они утверждали, открылась из-за дефекта запирающего механизма. Они утверждали, что компания Chrysler знала об этом эффекте и намеренно его замалчивала.

Было ли это правдой? Свидетели дали противоречивые показания: одни говорили, что Сержио вылетел из машины через заднюю дверь, а другие — через разбитое боковое стекло. Данные экспертизы уверенно свидетельствовали в пользу второго варианта. Безотносительно к этому конкретному случаю статистика тех случаев, когда наступал фатальный исход после выпадения людей из автомобиля, показывала, что по этому параметру мини-вэны Chrysler были более безопасны, чем легковые автомобили, и в два раза более безопасны, чем мини-вэны других автомобильных компаний.

Адвокаты истца делали упор на том, что Chrysler в 1988 году модифицировал конструкцию запирающего механизма задней двери, добавив головку с фланцем к фиксатору. Они утверждали, что нашли «еще дымящийся пистолет» — неопровержимое доказательство того, что в конструкции наших мини-вэнов был дефект.

Мы действительно сделали такую модификацию. Ну и что из того? Мы постоянно вносим изменения в конструкцию наших автомобилей. Например, в середине 80-х компания Chrysler начала устанавливать воздушные подушки безопасности во всех наших автомобилях. Разве это значит, что все наши автомобили, выпущенные раньше, были *с дефектами*? Конечно, нет.

Для меня более интересными были факты, которые не учитывались на этом слушании или не рассматривались вообще как «не важные». Во-первых, мать Сержио, пытавшаяся проехать на красный свет, спровоцировала аварию. Таким образом, она судилась за возмещение ущерба от «горя и страданий», причиной которых была она сама. Во-вторых, отец Сержио подал, а потом отозвал иск против его матери по поводу

противоправных действий, повлекших смерть сына. В-третьих, Серджи не был пристегнут ремнем безопасности. Если бы он был пристегнут, есть все основания полагать, что и сегодня был бы жив.

Chrysler подал апелляцию на решение суда. Пока она рассматривается, что можем сделать мы или другая компания, попавшая в подобную ситуацию, чтобы защититься от эксцессов правоохранительной системы США. Не сомневайтесь: иски, при которых адвокат получает процент от суммы компенсации, и заpredельные выплаты в возмещение ущерба — это рак, разъедающий наше общество, угроза коммерции, которая уничтожает рискованные инновационные решения и стимулы к улучшению продукции. У вас, американцы, неважно, кто вы — издатели, врачи, дантисты или промышленники, есть долг и перед собой, и перед обществом: поддержать давно необходимую реформу законодательства, чтобы избавиться от этой бессмыслицы. Поддержите политиков, которые предлагают установить разумные пределы на размер компенсаций за ущерб, в том числе неэкономический (например, «утрата супружеской близости»), уменьшить процент, который может получить адвокат от суммы компенсации, и обязать проигравшую сторону платить судебные издержки.

Хотя, если даже эти меры будут приняты, они затронут только правовой аспект проблемы, которая выходит далеко за стены суда. По существу, разве эта проблема не коренится в нашем национальном характере?

В книге «Нация жертв: распад американского характера», вышедшей в 1992 году, писатель Чарльз Сайкс утверждает, что ментальность «жертвы обстоятельств» отчасти возникла из-за нежелания американцев признавать неизбежность ограничений и разочарований человеческого бытия и склонности «воспринимать древние проблемы бытия как *задачи*, которые требуют *решения*». В результате, как он предполагает, современные американцы лелеют «постоянное ожидание психологической удовлетворенности, самоактуализации, самореализации, счастья не как целей, которых нужно достичь, но как своих неотъемлемых прав».

Мне кажется, он попал в точку. Я думаю, это объяснение относится не только к тому, что происходит в залах суда, где все чаще и чаще лич-

ная ответственность воспринимается как редкий пережиток прошлого, но и к нашей культуре в целом, к тому, что происходит в наших школах и в наших семьях.

Я! Я! Я!

Куда бы я ни глянул, я вижу все больше и больше американцев, выкрикивающих то, что стало новым национальным девизом: «Я! Я! Я!» Были ли мы, американский народ, раньше настолько поглощены собой и погружены в свой внутренний мир? Так разделены на различные группы интересов и этнические группы?! Так непростительно эгоистичны?!

Я так не думаю. Когда я рос, лидеры и учителя пытались привить молодым людям то, что тогда называли «военными доблестями»: любовь к своей стране, самопожертвование, храбрость, достоинство, честь, самодисциплину. Эти добродетели ценились не только в военной среде, но и в гражданской жизни. Тогда девизом было не столько «Я!», сколько «Мы!».

Задолго до того, как многие следствия «Я-изма» стали такими заметными, как сейчас (свирепствующая наркомания, семьи без отцов, расовые конфликты и бесхарактерный нигилизм телесериалов, подобных «*Бивис и Батхед*»*), я имел возможность лично «из первых рядов наблюдать, как начиналось это скольжение в пропасть.

Это было в начале 60-х, когда университет в Беркли стал центром знаменитого «движения за свободу слова». Дети того поколения, которое боролось за избавление мира от настоящих угнетателей — Гитлера, Муссолини, начали поход против того, что они, имея очень ограниченный жизненный опыт, воспринимали как угнетение. Казалось, что каждый участвует в маршах за свободу слова, свободную любовь, бесплатное жилье, бесплатное здравоохранение — за все свободное и бесплатное! И, конечно, прошло совсем немного времени, пока вся Америка подхватила из Беркли эту инфекцию, и то, что раньше считалось контркультурой, постепенно стало *доминирующей* культурой в США.

* Мультсериал MTV о двух юных дебилах — Бивисе и Батхеде, который показывают и по российским телеканалам. — *Прим. пер.*

О! Р.А. Лутц, всегда непохожий и своенравный, выделялся и в то время в этом море вседозволенности, как кусок свинины в кошерном меню. Я был старше, чем большинство студентов, носил короткую прическу, ходил с военной выправкой, в начищенных до блеска ботинках. Поскольку я часто писал в университетскую газету *The Daily Californian*, то стал кем-то наподобие записного оратора «от правых» на всех дискуссиях и диспутах. Странники свободы слова не хотели казаться фанатиками, они приглашали меня, совершенно очевидно консервативно настроенного лунатика и маргинала, на свои дискуссии, чтобы была представлена и другая точка зрения. Забавно было то, что я вовсе не был консерватором, скорее я был *умеренным*, но на фоне тех, с кем дискутировал, действительно, выглядел консервативным.

То, что началось в 60-х в Беркли как затеянный с благими намерениями, хотя и основанный на заблуждениях социальный эксперимент, по моему мнению, доказало свою полную несостоятельность в 90-е годы. В своей попытке построить общество абсолютной свободы мы не учли те особенности национального характера, которые как раз и сделали свободу возможной: самодисциплину и способность пожертвовать (хотя бы на время) своими личными интересами во имя интересов группы и общества — соседей, города, штата или всей нации.

К счастью, сохранилась еще одна крепость, где многие из этих необходимых качеств не только выжили, но и широко распространены: это армия США и особенно мой любимый род войск — Корпус морской пехоты.

Когда я работал в Chrysler, руководителем Bozell Worldwide, одного из крупнейших нью-йоркских рекламных агентств, с которым сотрудничала наша компания, был Лео Бозел — тоже бывший морской пехотинец. Как-то, когда мы вспоминали времена службы в морской пехоте, он показал мне статью из *Wall Street Journal*, в которой, как мне представляется, была дана объективная картина ситуации в стране в связи с ее вооруженными силами. Название статьи: «Тревожное разделение: «новые» морские пехотинцы иллюстрируют растущий разрыв между военными и обществом».

В статье говорилось, что Корпус морской пехоты, как и вся армия, пережил худшие за всю свою историю дни в 70-х, после вьетнамской войны. Автор писал, что «расколотый военными поражениями, расовыми столкновениями, наркоманией и широко распространенными нарушениями субординации, Корпус морской пехоты был близок к распаду».

Но случилась поразительная вещь: в отличие от американского общества в целом морская пехота (а потом и вся армия) возродилась. В то время как гражданское общество все дальше и дальше засасывало в трясины лени и эгоизма, военные (мужчины и женщины) нашли в себе смелость разрешить и личные проблемы, и проблемы своей организации (включая расовую проблему и наркоманию) очень эффективными способами. Корпусу морской пехоты удалось добиться этого, потому что вместо низких инстинктов (жадность и эгоизм) он стал использовать то, что поэты называют «лучшими сторонами человеческой природы», — гордость, патриотизм плюс изрядная доля того, что из-за отсутствия лучшего термина мы называем «семейными ценностями».

В результате морские пехотинцы стали, как сказал консервативный обозреватель Джордж Уилл, «жесткими людьми в эпоху размягчения характеров». Он также назвал их представителями «современной контркультуры», что вообще-то может быть и хорошо, и плохо.

Будет очень плохо, если общество в целом не придет в чувство в ближайшее время и не начнет подражать военным, восстанавливая дисциплину и личную ответственность в повседневной жизни. Если же этого не случится, то, боюсь, военные будут все больше и больше превращаться в носителей контркультуры и отдаляться от гражданского общества, которое они призваны защищать. Это нехорошо!

Но, с другой стороны, я оптимист. Я верю, что хорошие идеи побеждают плохие. Посмотрите, что нам пришлось пройти в компании Chrysler: можно сказать, что второй раз мы попали в беду из-за того, что отошли от своих базовых ценностей. Мы диверсифицировали свою деятельность в финансовую сферу и производство корпоративных реактивных самолетов. Мы утратили дисциплину и ослабили финансовый контроль. Хуже всего то, что мы по инерции, как бы на «автопилоте», разрабатывали новые модели, а в итоге получили целый

ряд безликих, слабых, похожих друг на друга моделей легковых машин и грузовиков.

Но Chrysler возродился, как и Корпус морской пехоты. Так же, как и они, мы обратились к лучшим сторонам нашей природы. В нашем случае это была работа в командах, предоставление работникам инициативы, дополненной (совершенно в стиле морской пехоты) изрядной дозой хорошей, жесткой, сознательной дисциплины.

В нашей новой корпоративной культуре, ориентированной на работу в командах, последним была предоставлена почти полная самостоятельность в определении того, «как» выполнять проект. И поверьте, их участники в полной мере оценили свободу, которую они получили, когда мы передали им дополнительные полномочия. Однако они также понимали, что должны обладать самодисциплиной, необходимой для выполнения работы, и что прерогативой руководства остается определение того, «что делать» для проекта — целей проекта и задач, которые должна решать команда. Это означает, что в компании Chrysler работа в командах и расширение самостоятельности и прав работников не выродились в анархию!

В результате, как сейчас считают многие, Chrysler быстрее, эффективнее и успешнее, чем любая другая автомобильная корпорация, создает новые модели автомобилей. Как мне кажется, одна из основных причин этого успеха в том, что компания постаралась добиться такой же уникальной комбинации личной инициативы и групповой дисциплины, образцом которой может служить Корпус морской пехоты.

Я буду в восторге, если сегодняшняя контркультура морпехов станет, как это было когда-то, *доминирующей* культурой во всем обществе. Один из путей достичь этого — сознательно подражать этому примеру, как это сделали мы. Конечно, есть и иной путь — снова попытаться научить нашу молодежь самодисциплине. Для этого не требуется, чтобы каждый молодой человек или девушка поступили на службу в Корпус морской пехоты или какой-то другой род войск, но вообще-то это неплохая идея!

Одна из моих дочерей служила в Корпусе морской пехоты, и это очень пошло ей на пользу. В прошлом капитан морской пехоты (как и я!), сейчас она работает руководителем в Женеве в компании *Korn/Ferry International*. Моему пасынку Эллиотту это тоже пошло на пользу.

Повторив в своей жизни не те, что нужно, страницы моей книги (те, где я описываю, как куролесил, будучи подростком), Эллиотт со временем все же обнаружил, что живет, не реализуя свой потенциал. Как вы догадываетесь, я очень хорошо понимал его проблемы, учитывая мои собственные трудности в этом возрасте. Мама Эллиотта и я решили, что ему нужно поступить в Академию морской пехоты в Харлингене, шт. Техас.

То, что сделал для меня Корпус морской пехоты, сделала и Академия морской пехоты для Эллиотта. Он стал получать хорошие оценки. Он попал в команду, демонстрирующую военные упражнения. И, наверное, впервые в своей жизни познал радость уверенности в себе и самоуважения, которые укрепились настолько, что после окончания Академии он сумел поступить в прекрасное учебное заведение — Hillsdale College, шт. Мичиган.

Если бы мы сумели дать возможность *всем* американцам, особенно молодежи, также почувствовать гордость, самоуважение, дисциплину, я думаю, наша страна стала бы значительно лучше.

Предлагаю ли я вернуть обязательный призыв на военную службу?

Я всегда думал, что в Америке появилась разобщенность, несовместимость моральных представлений и мнений после отмены призыва, который был мощным инструментом социальной интеграции.

Военная служба объединяла богатых и бедных, сообразительных и туповатых, черных и белых и заставляла их ощутить себя единой командой. Меня удивило тогда и сейчас не перестает удивлять, что для меня и других зеленых новобранцев сделал тренировочный лагерь морской пехоты на острове Пэрис. Расовая дискриминация? Нетерпима! Цвет кожи не имеет никакого значения: всякий, у кого достаточно способностей, смелости, интеллекта и честности, чтобы пройти программу подготовки, заслуживал и получал уважение. Жизнь бок о бок с самыми разными людьми создавала между нами очень сильную связь.

Это происходит до сих пор в тех странах, которые сохранили призыв. Швейцария, которая по размеру меньше, чем штат Нью-Йорк, объединяет очень разных людей: две основные религиозные группы (католики и кальвинисты-протестанты) на северо-востоке говорят на

немецком, на юго-востоке — на французском, а в некоторых кантонах — на итальянском. Кроме того, в горах есть еще и древняя культура, представители которой говорят на языке романш, абсолютно не похожем на уже упомянутые. И, тем не менее, все эти разнообразные группы хорошо интегрированы, что делает Швейцарию одной из самых успешных демократий в мире. Думаю, одна из причин этого успеха в том, что Швейцария никогда не отказывалась от всеобщей воинской обязанности (призыва в армию).

Требование швейцарской конституции, чтобы все мужчины в возрасте от 20 до 45 лет отслужили в армии не менее 330 дней (в течение 22 лет), помогает объединить швейцарцев, на каком бы языке они ни говорили, какую бы религию ни исповедовали и к какому бы социально-экономическому классу ни принадлежали. Дружба, завязавшаяся в армии, объединяет сограждан как тонкая, но эластичная сеть и помогает интеграции социальной системы, которая иначе могла бы стать такой же разобщенной, как американская.

Американской молодежи сегодня нужно то, что они в школах не получают. На это указал Теодор Рузвельт, когда предупредил, что «развивать ум и не прививать мораль — значит, создавать угрозу для общества». Другой лидер, которого я очень уважаю, генерал сухопутных войск Вильгельм, недавно говорил о том же в своем выступлении в Военной академии морской пехоты. С его разрешения я перескажу вам его речь. Она начал с цитаты из Герберта Спенсера:

Цель образования — это формирование характера. Нужно научить ребенка обуздывать своенравие, разбудить у него спящие чувства, развивать восприятие и вкус, поддерживать одни склонности и ослаблять другие, чтобы в конце концов он стал гармоничной натурой — это должно быть целью и учителя, и родителей.

Если бы только это происходило в современных школах! Генерал Вильгельм продолжил разговор со своей юной аудиторией так:

Найдутся такие, кто скажет, что собственные чувства и удовлетворение желаний — это цель их существования. Это старая теория бытия «если это

нравится, делай это». Такое эгоцентрический «Я-изм» разрушителен для любого общества, даже такого свободного, как наше. В действительности необходимы непреложные правила, самопожертвование и способность четко различать добро и зло, чтобы построить и поддерживать цивилизацию. Не поддавайтесь заблуждениям и ясно осознайте: то, что мы сегодня здесь делаем, — это поддержка цивилизации.

Аминь! Он заметил, что, если не заботиться как следует о цивилизациях, они умирают: история переполнена такими примерами.

Я не хочу, чтобы к этому списку была добавлена Америка!

Но кто же позаботится о том, чтобы необходимые ценности и дисциплина были привиты нашей молодежи? Школы этого не делают. Не делает этого и большинство вечно занятых родителей. Может быть, имеет смысл сделать так, чтобы сегодняшние потакающие своим желаниям, неспособные сосредоточиться, часто не имеющие никаких принципов молодые люди прослужили, допустим, шесть месяцев той стране, которая предоставила им те свободы, которые они воспринимают как нечто само собой разумеющееся? Возможно многие (а может быть, большинство) из них получают пользу от системы, которая учит работе в команде, дисциплине и чести? А если они приобретут эти ценные качества, разве не станут они лучшими гражданами, руководителями и работниками?

Думаю, что станут. Если восстановление призыва поможет реставрировать американский характер, я скажу: давайте сделаем это!

Слишком мало инженеров, слишком много бизнес-администраторов

Нам нужно больше зубрил! И мы должны перестать воспринимать наших «зубрил» как «зануд». Вместо этого мы должны воспринимать их как редкий вид, занесенный в «Красную книгу», — как газелей, что ли.

Согласен, инженер — это не такая сексапильная профессия, как поэт или актер. Наверное, юные девушки никогда не будут трепетать перед прогулкой при луне с инженером в отличие от прогулки, ска-

жем, с Леонардо ДиКаприо. Но платежный баланс США мало зависит от Лео. Однако он очень сильно зависит от нашей способности выпускать высококачественную продукцию, в чем (стоит лишний раз напоминать об этом) очень важную роль играют как раз инженеры.

В Японии инженеров почитают чуть ли не как богов, в Европе к ним относятся почти так же. Я помню со своих детских лет в Швейцарии, что обычные бизнесмены в социальной иерархии стояли значительно ниже, чем инженеры. Инженеры были и остаются уважаемыми людьми в Европе.

Посмотрите американские телепередачи, и вы увидите, что инженера, да и любого, кто разбирается в математике и естественных науках, изображают как нелепого чудака, не интересующегося ничем, кроме своего карманного калькулятора. Инженеры, как говорит Родни Дангерфильд, «не получают уважения» — дошло даже до того, что сами инженеры с удовольствием рассказывают обидные анекдоты об инженерах.

Так и Франсуа Кастен, будучи вице-президентом корпорации Chrysler, отвечавшим за инженерно-конструкторские разработки, любил попотчевать слушателей рассказом о том, как в революционной Франции отправили на гильотину аристократа, врача и инженера. У французов (по крайней мере, в историях Кастена) было правило, что, если гильотина не срабатывала, это считалось «вмешательством божественного промысла», казнь отменяли и приговоренного освобождали. Аристократа, который был должен первым испытать свою судьбу, подводят к гильотине, и он кладет голову на колоду. Палач тянет за цепь. Гильотина не срабатывает: лезвие застревает, и аристократа отпускают. То же происходит и с врачом. Гильотину заедает, и у него появляется возможность снова посылать огромные счета своим пациентам. Теперь очередь инженера. Он бросает свой последний взгляд на мир, разглядывает сияющее лезвие и говорит: «Эй, ребята, я, кажется, понял, в чем проблема!».

Шутки в сторону, но думаю, что стереотипное представление об инженерах нужно менять. Это, однако, непростая задача, поскольку неза-

видный образ инженера имеет глубокие корни в культуре нашего общества. Мы настолько привыкли восславлять потребление, что чуть ли не начали *презирать* производство (или изготовление вещей). Трудно сказать, как возникли такие предубеждения. Одна из причин, как мне кажется, это движение в защиту прав потребителей. Другая причина — антипатия по отношению к большому бизнесу, возникшая в 60-х.

Длительное время у Соединенных Штатов не было причин заботиться о производстве. После второй мировой войны страна стала практически монополистом и не имела соперников в сфере производства. Выражаясь метафорически, США стали «капитаном команды» не потому, что играли лучше всех, а потому, что были владельцами мяча и футбольного поля! К 80-м наша индустриальная мощь стала ослабевать, но мы все же продолжали двигаться вперед при помощи огромного дефицита бюджета и торгового дефицита. Было, как в детском мультфильме про Злого Койота, который, гоняясь за птицами, сваливается со скалы, но вместо того, чтобы шлепнуться на землю, непостижимым образом застревает в воздухе! Эта «анимация со стоп-кадром» перестала работать в 90-х, что обнаружили не только мы в корпорации Chrysler, но и тысячи других американских компаний. То, что всем нам вместе удалось, пролив немало пота и используя по максимуму наши интеллектуальные ресурсы, выкарабкаться, — лишнее свидетельство потенциала, который еще сохранился в американском характере.

Теперь Америка (и большая часть западного мира) столкнулась с другой угрозой. У нас все почти *слишком* хорошо! Мы в своей самоуспокоенности полагаем, что наше преимущество в сфере производства как-нибудь само собой сохранится. Наша молодежь, причем в первую очередь лучшая и талантливая, отвернулась от старого и скучного инженерного дела и производства и устремила в школы бизнеса, услышав зазывную песню «сирен» с Уолл-стрит и выбирая карьеру, дающую возможность «снимать пенки». Идет утечка мозгов из наших самых продуктивных отраслей. Для того чтобы ее компенсировать, США приходится ввозить «интеллектуальные ресурсы» из других стран, что уже привело к быстрому росту количества выходцев из Азии в инженерных и конструкторских бюро США.

Я не член клуба, участники которого считают специалистов менеджмента и бизнес-администрирования (МВА) в основном бесполезными. Я президент этого клуба! И рад вам доложить, что в нашем клубе состоят весьма известные люди, включая Стива Джобса, который жаловался, что Apple Computer принял на работу слишком много «профессиональных менеджеров». Да, говорил Джобс, специалисты МВА знают, как управлять, но вот *делать* ничего не умеют. Известный кинопродюсер Джордж Лукас, очевидно, разделяет эту точку зрения. Вспоминая о своих первых годах в кинобизнесе, он сказал в интервью *International Herald Tribune*:

Когда я пришел в кино, в студии было обычно три-четыре человека, и они говорили: «ОК, будем делать кино» или «ОК, не будем делать кино». После того как все попало в руки Уолл-стрит, система изменилась и появилось много промежуточных уровней управления. Там много людей, которых гораздо больше интересует цена акций, чем производство хороших картин, — людей, которые притворяются экспертами кинопроизводства, но на самом деле таковыми не являются. Они считают, что «талант» ничего не значит, что «таланты» — или идиоты, или страдают профессиональной ограниченностью и кретинизмом. Я считаю, что это просто безумие.

Мы в корпорации Chrysler постарались отучить себя немножко от привычки к МВА. Раньше, например, было так, что, если инженер хотел продвинуться по службе, ему нужно было сначала получить «всемогущий» диплом бизнес-администратора. Мы это изменили. Мы стали стимулировать наших инженеров, чтобы они вместо этого получали дополнительную техническую подготовку: степень магистра или доктора технических наук либо второй диплом о высшем образовании в другой области техники, чем та, в которой они специализировались в колледже. Мы решили, что в США уже и так достаточно специалистов МВА.

На самом деле в МВА или юридическом образовании нет ничего плохого. И признаюсь, у меня самого есть степень МВА, хотя я отно-

путь к ней примерно так же, как матросы к своим татуировкам — у меня она появилась раньше, чем я начал в чем-то реально разбираться. Если мы намерены удержать ту выгодную конкурентную позицию, которую сейчас занимают Соединенные Штаты в мире, нам нужно сконцентрироваться на производстве и поощрять больше молодых людей выбирать карьеру в этой сфере. А научная степень в области MBA покроет себя славой в тот день, когда ее можно будет расшифровать и так: «Должен снова делать вещи»*.

Наши университеты должны предлагать больше программ и специализацию по производству и управлению производством. Нам снова нужно поставить инженеров на пьедестал. наших молодых людей нужно научить тому, что делать полезные вещи — это благородное занятие. Тогда, если через двадцать или тридцать лет внуки спросят: «А что вы делали в период великих экономических войн?», им не придется уныло отвечать: «Я торговал ценными бумагами».

* Английскую аббревиатуру MBA можно расшифровать и как «*Must Build things Again*» — буквально переводится как «должен снова делать вещи». — *Прим. пер.*

Глава 13

Лидерство — это здравый смысл, который в обычной жизни редко встречается

Если у вас сложилось впечатление, что я воспринимаю жизнь как битву или по крайней мере как оживленный спор, вы будете правы. В предыдущих главах я описал несколько таких споров, наиболее важных с моей точки зрения, которые сейчас идут не только на рабочих местах, но и в наших судах, школьных классах и государственных учреждениях. Кто одержит верх в каждом из них? Будет ли через десять лет судебная система более беспристрастной или наоборот? Будут ли дети писать более грамотно или нет? Усилится ли в нашем обществе самодисциплина, или мы будем и дальше сползать в трясины? Поскольку у меня нет хрустального шара, позволяющего увидеть будущее, я оставляю прорицателям задачу его предсказания, но все же могу сказать совершенно уверенно: в каждой из стычек победит та сторона, у которой будут лучшие лидеры.

Тема лидерства в последнее время очень популярна, и было предложено несколько моделей, каждая из которых претендовала на раскрытие сути этого феномена. Я думаю, что знаком практически со всеми из них, и, по моему мнению, есть одна черта, отличающая хорошие модели от плохих: хорошие никогда слишком сильно не противоречат здравому смыслу и не бывают слишком вычурными. Одну из самых лучших я нашел в толстой желтой книге с непретенциозным названием «*Менеджмент для дилетантов*», которая проводит различие между лидерами и менеджерами.

Там говорится, что «менеджеры побуждают своих подчиненных решать задачи, стоящие перед организацией, лидеры же рисуют привлекательную картину будущего и создают условия для реализации способностей работников». В главе, названной «Что делают лидеры», сказано, что лидеры «воодушевляют ведомых действовать», «сообщают информацию», «поддерживают коллег и облегчают их деятельность». Неплохое определение!

Однако, как трудно овладеть принципами, которые так просто высказать! Иногда лучший путь научиться быть лидером — это отложить в сторону книги и изучить, как реальные лидеры добиваются результата в реальном мире. Пятьдесят лет назад мир дал нам выдающийся пример того, чего может достичь сильный лидер даже в самой неблагоприятной ситуации. История, рассказанная в журнале *Aviation History*, иллюстрирует несколько идей, о которых я хочу поведать, поэтому рассмотрим ее детально.

Берлинский авиамост

Это случилось 25 июня 1948 года. Можно сказать, что в тот день началась «холодная война». Советский Союз объявил Союзному командованию Западного Берлина (который был окружен со всех сторон Восточной Германией, контролируемой Советским Союзом), что жизненно важные для снабжения города дороги, которые связывали его с Западной Германией, будут «закрыты на ремонт». Целью «ремонта» было вытеснить США, Францию и Великобританию из разделенного города и, таким образом, нарушить условия договора, подписанного при

завершении Второй мировой войны. У Советского Союза были все козыри на руках, и, казалось, ему нужно просто подождать, пока лишенный снабжения город падет.

И все же возглавлявший американские войска в Западной Германии генерал Люциус Д. Клей отказался сдаться. Он со своими офицерами так успешно организовал сопротивление, что борьба за выживание Западного Берлина и сейчас служит одним из лучших примеров того, чего может добиться сильный лидер.

Прежде всего, Клей связался с генералом Куртисом И. ЛеМэем, командующим военно-воздушными силами США в Европе, и спросил его, сможет ли авиация снабжать Западный Берлин по воздуху. ЛеМэй решительно ответил: «Сэр, военно-воздушные силы могут доставить все». Но действительно ли они могли это сделать? Двухмиллионное население Западного Берлина каждый день нуждалось в 13 000 тонн еды и угля. Было подсчитано, что при строгой экономии они могут продержаться, получая каждый день 2000 тонн еды и 1439 тонн угля.

Никто в мире, включая ВВС США, еще не перевозил такой груз так быстро.

ЛеМэй начал с того, что использовал самолеты, которые были у него под рукой: двухмоторные С-47 (военная модификация Douglas DC-3). Первые десять дней выдерживался такой график: каждые 8 минут в Западном Берлине приземлялся самолет, привозивший чуть больше двух тонн груза, что давало в день 1000 тонн и было существенно меньше необходимого минимума в 3439 тонн. Советы видели это все и потешались над тщетными усилиями американцев.

Однако к середине июля объем доставки вырос до 1500 тонн в день. В августе ЛеМэй смог использовать для доставки более грузоподъемные самолеты С-54, и дневной тоннаж достиг почти 4000 тонн. Нагрузка на команды и технику была ужасной: восемь часов летного времени каждый день плюс еще восемь наземной службы, механики же работали круглые сутки практически без отдыха. В сентябре были полностью исчерпаны возможности взлетно-посадочных полос аэродрома в Западном Берлине, и не было достаточно мощных бульдозеров, чтобы построить дополнительные полосы. Чтобы решить эту и другие проблемы,

возникшие из-за небывалых размеров авиамоста, ЛеМэй связался с генерал-майором Вильямом Х. Таннером, который во время второй мировой войны организовал авиаперевоску грузов из Индии в Китай над Гималаями.

Таннер как руководитель был удивительно изобретателен. И наглядно это продемонстрировал, найдя решение проблемы с бульдозерами. Он приказал разрезать их на более мелкие секции, которые снова были сварены после доставки в Западный Берлин. И настоял на том, чтобы пилоты в полете при любой погоде (не только плохой, но и хорошей) управляли самолетом только по приборам. Таким образом, можно было очень точно проследить местонахождение самолета с момента взлета до посадки и увеличить пропускную способность и эффективность аэродрома.

Однако по мере того, как рос тоннаж, моральное состояние постоянно перерабатывавших людей стало ухудшаться. Для борьбы с этим Таннер ввел ряд мер, включая передвижные закусочные, где работали симпатичные берлинские девушки, и выпуск специальной газеты *Berlin Airlift Times*, в которой отмечались все достижения и рекорды в работе воздушного берлинского моста. Удачно используя эту газету для создания атмосферы дружеского соревнования между командами, Таннер превратил «берлинскую ловушку» почти что в спортивное соревнование. Отмечая то, что он превратил тяжелую работу в развлечение, мы ничуть не снижаем тем самым оценки его выдающихся лидерских качеств. Как раз наоборот! Поддерживая дух своих подчиненных и пробудив их соревновательные инстинкты, он добился высочайшей эффективности.

В марте 1949 года в Западный Берлин были доставлены рекордные 234 476 тонны грузов. Это было 7000 тонн грузов в день, что значительно больше минимума для выживания. И это было намного больше, чем кто-либо мог ожидать до начала операции. Но Таннер, будучи истинным лидером, понимал, что его подчиненным нужен какой-нибудь новый вызов, чтобы бороться с самоуспокоенностью. И поставил совершенно произвольную и «недостижимую» цель — доставлять каждый день 10 000 тонн грузов. Статья с вызовом, опубликованная в газете

Times под названием «Тоннаж для Таннера», «завела» его подчиненных. Они стали искать новые пути для того, чтобы сделать невозможное возможным, хорошо понимая, что более интенсивная работа задачи не решит. Были придуманы изобретательные ходы, чтобы достичь цели: например, грузы начали размещать так, чтобы их было можно быстрее погрузить.

В пасхальное воскресенье 16 апреля 1949 года невозможное стало возможным: в Берлин было доставлено за день 12 490 тонн грузов! Вскоре после этого Советы осознали тщетность блокады и 12 мая открыли наземный доступ в Берлин.

Какие черты эффективного лидерства показала эта впечатляющая победа? С самого начала герои этой истории решили агрессивно сопротивляться, вместо того чтобы смириться со сложившейся ситуацией и придумывать оправдания и доводы в пользу невозможности решения задачи. Они не стали говорить, что «Берлин уже утратил свое стратегическое значение. Зачем рисковать жизнями американских солдат после окончания войны и к тому же ради города, который среднего американца абсолютно не волнует». Генералы Клей и ЛеМэй взяли на себя полную ответственность за решение задачи и начали действовать изобретательно и дисциплинированно. Особенно важно, что победа стала возможной благодаря требовательному, но вовсе не бесчеловечному стилю руководства Таннера, который (вспомните «Тоннаж для Таннера») не только побуждал своих подчиненных ставить все более высокие цели, но и превратил их достижение в «спортивное соревнование». Сильные лидеры таким образом сделали преодоление трудностей увлекательным и даже веселым занятием. Создание у подчиненных такого отношения к трудностям не только дает возможность увеличить производительность, оно вдвойне полезно в кризисных ситуациях, когда помогает ослабить напряжение и снять стресс.

По моему мнению, важнейшим атрибутом стиля руководства Таннера было то, что он постоянно менял характер организации работы. Когда он увидел, что визуальное управление самолетом исчерпало себя и не позволит снабжать Берлин хотя бы минимумом необходимого, то смело отменил этот обычный способ управления самолетом и заставил

всех пилотов управлять по приборам, что позволило повысить эффективность и тоннаж. Когда понадобились новые взлетные полосы, он нашел нетривиальное решение по доставке на место слишком тяжелых бульдозеров, перевоза их по частям. Он постоянно вводил экспериментальные новации (такие, как буфеты и газета *Airlift Times*), чтобы усилить мотивацию и укрепить командный дух. Поставив перед своими людьми якобы «недостижимую» цель (10 000 тонн грузов в день), публикуя каждый день «результаты соревнований», чествуя победителей, он создал у подчиненных настроение победы, будто они «вышли в финал чемпионата по американскому футболу*», и помог им достичь этой трудной цели. То, что эта цель была превышена более чем на 20%, показывает, чего могут достичь самые обычные, уставшие от постоянной сверхурочной работы мужчины и женщины, если они верят в свою миссию и работают под руководством сильного лидера.

А зачем вообще нужны руководители?

Мы все изучали менеджмент — как анализировать сложные ситуации, как распределять бюджет, как вести бухгалтерский учет, как заниматься маркетингом. Во время учебы мы получаем индивидуальные навыки — это то же самое, как индивидуальные тренировки баскетболистов, когда они учатся вести мяч и бросать по кольцу, или обучение призывников, как ходить строем и стрелять. Но точно так же, как игроки с отличным дриблингом и броском не всегда становятся отличной командой, а отличное умение маршировать и стрелять не гарантирует победы в бою, собрание индивидов, обладающих отличными бизнес-навыками, — это не то же самое, что выдающаяся корпорация. Чтобы получился оркестр из группы музыкантов, нужен дирижер. А чтобы баскетбольная команда выигрывала, ей нужен хороший тренер. Военному подразделению нужен командир, чтобы превратить группу людей, прошедших военную подготовку, в отряд умелых и бесстрашных бойцов.

Вот почему недостаточно только управления, контроля, надзора. Да, финансами и бюджетом нужно управлять, а вот людей, кроме того,

* Сыграть в таком финале (он называется Super Bowl) — заветная мечта практически каждого американского мальчишки. — *Прим. пер.*

нужно еще и *вести за собой*. Разработка новой продукции, маркетинг, реализация продукции, производство, даже финансы — все эти направления работы компании требуют сильного и прозорливого лидера, чтобы работа была эффективной, а компания могла противостоять натиску конкурентов. Лидер необходим еще и потому, что в этих сферах работает много людей, которые получили разное образование и подготовку и которым не всегда легко понять друг друга. К тому же компания часто разбросана по нескольким географическим точкам, и нередко приходится решать задачи, которые на первый взгляд противоречат друг другу. Например, «повысить качество и одновременно уменьшить затраты», «выпустить продукцию, которая вызовет восторг у покупателей, и увеличить дивиденды для акционеров», «создать отличную новую продукцию при минимальных инвестициях в ее разработку». Если нет лидера, который может внести разумную организацию в этот хаос, который чувствует свою ответственность и может правильно расставить приоритеты между тем, что делать абсолютно необходимо, и тем, что делать необязательно, организация не сможет прогрессировать. Вместо этого она будет топтаться на месте, без конца занимаясь «переделками и модификациями». В таком случае все начинается с «первоначального проекта, который был отвергнут», затем «модифицированный проект не достигает консенсуса», после этого появляется «новый альтернативный проект», и все заканчивается признанием, «что потребуется дополнительное время для исследования и изучения всех обстоятельств и параметров прежде, чем мы сможем подготовить предложение, приемлемое для всех подразделений компании». Боже мой, как я ненавижу эту словесную жвачку!

Организация без сильного лидера похожа на озеро, которое может быть и большим, и глубоким, обладать огромной потенциальной энергией, но, если оно расположено на равнине, эта энергия так и остается *потенциалом*. Но вот появляется сильный и «беспокойный» лидер, который изменяет рельеф: вдруг та же самая вода превращается в реку и начинает вращать турбины и вырабатывать энергию!

Очень много аналогий можно привести из мира техники. Возьмите, например, современный боевой самолет и его сложнейшие техниче-

кие системы: мощные двигатели, управляемые компьютером; система управления, оборудованная усилителями, не требующая приложения физической силы; изящный, исключительный по дизайну планер; система обнаружения радаров и датчики инфракрасного наблюдения; системы маскировки; радар для наводки на цель; автопилот; системы вооружения и т. д. и т. п. Такими самолетами вообще можно управлять с земли по радио без пилота. Так и делают, когда используют его как беспилотную мишень для стрельбы.

Но весь этот великолепный набор, представляющий пик достижений технической мысли, по существу, превращается в бесполезный хлам из пластика и стали, дребезжащий в небе, если он не находится в руках хорошо подготовленного пилота, который управляет им, следит за ситуацией и анализирует ее, вступает в бой с противником, выбирая подходящее оружие и успешно атакуя. Все элементы этой системы, которая называется «боевой самолет», выполняют свои задачи и вносят свой вклад в успех. Крылья создают подъемную силу, радар ведет наблюдение, руль и стабилизаторы задают направление, компьютер обрабатывает информацию, двигатели перемещают самолет. Пилот находится в кабине: он ничего бы не добился без отличного самолета, но и самолет бесполезен без творческого, гибко реагирующего на ситуацию, целеустремленного и разумно действующего пилота.

Генерал Джордж Паттон (уж если и бывают сильные лидеры, так это он) отлично понимал это. Он писал:

Успех на войне зависит от той живительной искры, которая таится в душе воина, она до поры незаметна, но вдруг сверкнет как молния... Оборону прорывают не штыки, а холодный блеск в глазах атакующих солдат. Яростная решимость танкиста-водителя пойти на сближение с врагом, а не техническое совершенство танка позволяет захватить позиции противника. Бешеный экстаз боя, который испытывает летчик, а не усовершенствование пулемета помогает сбить самолет противника, и он, охваченный пламенем, падает на землю. И, тем не менее, написаны целые тома об оружии и только считанные страницы о вдохновении.

Почему в воздушных боях большинство сбитых самолетов противника приходится на долю немногих летчиков? Самолеты у всех одинаковы, но одни пилоты управляют своими самолетами напористо и агрессивно, а другие — нет. Только 20% пилотов, давайте назовем их «талантливыми», действительно оказываются «лидерами» систем вооружения своего самолета. Остальные 80% исповедуют анемичный стиль пилотирования. Но нет мужества и напора — не будет и славы!

Лидерами рождаются или становятся?

Конечно, справедливо и то и другое, как и в тех случаях, когда речь идет о музыкантах, писателях, спортсменах или художниках. Есть люди, которые обладают задатками лидера, чуть ли не генетически обусловленными: этой причудливой смесью смелости, вдохновения, навыков общения и готовности пойти на риск. Но нет сомнений, что практически любой человек, обладающий нормальным интеллектуальным развитием, как имеющий задатки лидера от природы, так и не обладающий ими, может быть *подготовлен* для роли лидера и может достичь гораздо большего, чем люди, специально этому не обучавшиеся. Обучение делает абсолютно бездарных просто плохими, удовлетворительных — хорошими, а хороших — отличными.

Возвращаясь к теме, которая уже не раз затрагивалась в этой книге, я счастлив отметить, что в последнее время Корпус морской пехоты США все чаще упоминается в книгах, газетах и журналах как одна из лучших систем для подготовки лидеров из когда-либо существовавших. Одна из основных причин этого успеха в том, что в Корпусе понимают, что специальная подготовка улучшает лидерские навыки на всех уровнях: будь то рядовой морской пехотинец (рядовой работник корпорации) или обладатель многочисленных боевых наград? заслуженный генерал (генеральный директор компании). Как бы ни был хорош лидер (или руководитель), он может стать еще лучше.

В Корпусе морской пехоты подготовка и тренировки идут постоянно. Мужчины и женщины, успешно завершившие курс подготовки офицеров, скоро обнаруживают, что это был всего лишь первоначаль-

ный этап обучения, которое будет длиться до тех пор, пока они будут оставаться в рядах Корпуса морской пехоты. Проходя последовательно одну ступень обучения за другой, они в конце концов могут поступить в Военный колледж, где готовят будущих генералов. Принимая во внимание такую комбинацию природных способностей и постоянного обучения, неудивительно, что Корпус морской пехоты считается одной из лучших школ для лидеров в Штатах, а может быть, и во всем мире. Вряд ли будет сюрпризом и то, что люди, прошедшие подготовку в Корпусе морской пехоты (или в других родах войск), потом становятся отличными лидерами бизнеса. Я перечислю только тех руководителей — ветеранов Корпуса морской пехоты, которых знаю лично: это Дон Петерсен и Фил Бентон из корпорации Ford, не только Лео Келменсон, но и Майк Вогель из компании Bozell, Хью МакКолл из Nations Bank, Джордж Блек из Ingersoll-Rand. Я уверен, что Том Столкамп из корпорации Chrysler также считает, что его военная служба (в береговой охране США) была полезна для его карьеры.

Я иногда думал о том, не предложить ли сотрудникам отдела подбора персонала корпорации такую игру: собрать в одной комнате 20 старших офицеров Корпуса морской пехоты, переодетых в гражданскую одежду, и 20 вице-президентов компаний, которые входят в Fortune 500. И проинтервьюировать этих людей по вопросам, которые прямо не связаны со спецификой их работы, т. е. не задавать вопросов, например, о финансах или военной тактике, а оценивать их способность к самовыражению, воображение, этику, честность, мотивацию, умение добиться максимально эффективной работы организации, дозировать критику, поощрять и наказывать, оценивать работу подчиненных и обучать их и т. д. А в конце оценить способность каждого из них управлять корпорацией. Я готов держать пари, что почти все, кто займет первые двадцать мест, будут офицеры из Корпуса морской пехоты! Они могут уступить гражданским руководителям в знании специфики отрасли или в опыте, но способность и умение быть лидером все равно делает их победителями.

Почему я предсказываю именно такой исход? Руководители любой из 500 лучших компаний — это отлично образованные и преданные

своему делу профессионалы и специалисты. Они были отобраны среди выпускников лучших университетов, благодаря отличным оценкам, рекомендациям профессоров и успехам в избранной ими специальности. А вот вопрос о присутствии или отсутствии лидерских качеств почти никогда не задается! Дайте нам ваших волшебников-финансистов, самых ярких интеллектуалов-маркетологов, ваших инженеров, знающих компьютер, как свои пять пальцев, всех этих экспертов, которым даже вздохнуть некогда. И зачем тратить время попусту в поисках чего-то эфемерного (да еще и источника потенциальных конфликтов), как сильный лидер?

К счастью, ситуация стала меняться. Возможно, недостаточно быстро, но мы — те, кто работает в промышленности, — стали снова открывать и изучать многие давно известные истины, которые верой и правдой служат элитным военным организациям по всему миру уже не первое тысячелетие.

Качества великих лидеров

Определить суть великих лидеров так же трудно, как и попытаться дать определение очарования, харизмы или красоты, но, когда вы встречаете сильного лидера, вы его сразу узнаете. Наверное, лучший способ разрешить эту проблему, это описать то, что делают лидеры, определить их общие черты и принципы, которым они следуют.

Гибкость

Мы все прочли немало книг и статей о преимуществах одного стиля лидерства над другим: например, коллегиального (или коллективистского, или демократического) стиля руководства над авторитарно-директивным. Я сам произнес немало речей (а теперь еще и книгу написал) о кончине авторитарного стиля в корпорации Chrysler и той благодати, которая снизошла на корпорацию после воцарения коллегиального стиля, ориентированного на работу в командах. Он не только отправил в небытие страх, но и освободил творческую энергию многих умов, а не только выдающийся ум «большого лидера».

Большинство дискуссий о стилях лидерства похоже, по моему мнению, на спор двух столяров о том, что лучше — пила или молоток, или двух художников, пытающихся выяснить, какой цвет лучше — синий или красный. Все стили *потенциально* полезны. Поскольку не существует двух абсолютно похожих ситуаций, каждый раз нужен именно тот стиль, который лучше всего подходит для данной ситуации. Если царит хаос, как, например, в приемном покое скорой помощи, куда поступают пациенты с травмами и болезнями, опасными для жизни, главный врач должен принимать все решения очень быстро. Кому первому оказать помощь? Кому второму? Он сам должен принимать решения, цена которых — жизнь или смерть, а к сотрудникам обращаться только за дополнительной информацией.

Взвод, неожиданно попавший в засаду, который атакуют превосходящие силы противника, должен без колебаний повиноваться любым приказам своего командира. Когда главная опасность уже позади, подчиненным не угрожает смерть, командир, если он хороший лидер, обсудит свои последующие решения с опытным ветераном-сержантом, а может быть, и с другими младшими командирами. Теперь у него есть некоторый запас времени, и он может использовать не авторитарный, а коллегиальный стиль руководства.

Правило, которому нужно следовать лидерам: участие подчиненных в принятии решений обратно пропорционально напряженности кризиса и необходимости действовать немедленно. В принципе, это эквивалентно утверждению, что лидерство — умелая комбинация «командной вертикали» и предоставления подчиненным возможности участвовать в принятии решений. Искусство лидера в том, чтобы определить в каких пропорциях эти два элемента должны быть объединены, учитывая характер задачи и ситуацию.

Хороший лидер может владеть различными стилями и использовать их, но *никогда* не должен пытаться управлять по принципу консенсуса (или всеобщего согласия). По моему мнению, лидеру это абсолютно противопоказано! Беспреданно модифицировать и «разжижать» проект, пока он не понравится абсолютно всем, — это бессмысленная трата драгоценного времени. Более того, та версия, которая может приве-

сти к консенсусу, будет настолько пастеризована, разжижена, гомогенна, что то, что в ней было изначально хорошим, будет потеряно. Каждый, наверное, испытывал приятное чувство «достижения согласия» и считал, что, наконец, достигнут прогресс. На самом деле — нет! Самое коварное следствие управления «по принципу консенсуса» заключается в том, что оно подавляет инициативу и творчество. В этом случае часто отвергается хорошее предложение в пользу среднего, которое просто никто не ненавидит до такой степени, чтобы решительно возражать против него.

Но иногда консенсус может быть очень важен. Например, когда совет директоров единогласно демонстрирует солидарность с главным исполнительным директором и его «командой», чтобы подтвердить их полномочия и оказать им психологическую поддержку. Впрочем, мне лично больше нравятся такие члены совета, которые хотя бы иногда голосуют против предложения, которое считают неправильным. Консенсуса также необходимо достичь на переговорах с внешними партнерами, которые не входят в вашу организацию. В этом случае консенсус — это непереносимое условие: нет согласия — нет и сделки. Но к процессам управления и работе лидера внутри организации это не имеет никакого отношения.

Стремление к достижению согласия и выполнению демократических процедур, характерное для стиля управления «при помощи консенсуса», снижает мотивацию и связывает руки самым молодым руководителям. Они не видят смысла и возможности быть лидерами в организации, в которой незаинтересованные, неинформированные, пассивные сторонники статус-кво обладают такими же возможностями влиять на принятие решений, как и те, кто стремится к прогрессу.

Коммуникативность

Коммуникативность — это свойство лидера, который передает свое видение проблем или фундаментальные идеи другим так, чтобы они понимали их так же, как и он. Порой лидеры бывают хорошими оратора-

ми, однако элегантность и продуманность выступления не так важны, как способность лидеров к самораскрытию. Наиболее эффективна речь тех лидеров, которые позволяют слушателям заглянуть к себе в душу и честно обмениваются с ними мыслями. Им удастся передать энергию руководителям следующего уровня, которые чувствуют, что лидер их выслушал, и они, в свою очередь, понимают, к чему он стремится и какую позицию занимает. Как же раздражают боссы, которые что-то скрывают, неискренни, не высказывают своего подлинного мнения и реакция которых в ответ на предложения подчиненных абсолютно непредсказуема. Никто не может быть уверен в их подлинном отношении к данному проекту. Это словно пытаться ударить мячом в стенку из сладкой ваты: мячи падают в сладкую пену, и вы их никогда больше не увидите!

Но еще хуже те лидеры, которые реагируют на предложения подчиненных с пренебрежением и насмешкой, а то и со злостью. Несколько столкновений с уничижительным негативизмом «великого лидера», и вряд ли стоит ждать от подчиненных новых идей и предложений.

Наконец, самое скверное — это нечестное поведение, когда лидер в тщательно «просчитанных» беседах с глазу на глаз с разными подчиненными делает вид, что полностью согласен с точкой зрения того, с кем беседует в данный момент, и поддержит этого человека. Подчиненные начинают яростно и мстительно атаковать друг друга, полагая, что «за ними сила», а лидер сидит и наблюдает за этой «мясорубкой», с интересом ожидая, какой же из «пауков в банке» окажется победителем. *Divide et impera* — разделяй и властвуй — девиз, вполне оправданный, если имеешь дело с врагами. Но только абсолютно неуверенный в себе лидер может записать своих непосредственных подчиненных в эту категорию!

Красноречие может стать одним из самых мощных орудий, которое дает возможность лидеру буквально «зачаровать» тех, кто должен за ним следовать. Ему можно научиться. Вы можете посчитать меня слишком эксцентричным, но я с удовольствием наблюдаю за техникой обработки аудитории проповедниками «духовного возрождения», таки-

ми как Джимми Свагерт*. Я изучаю их жестикуляцию, то, как они меняют тембр голоса и тон речи, как умело используют темп, когда заставляют аудиторию буквально подпрыгивать на своих стульях. Мне интересен весь диапазон их приемов: от отрывистого стаккато, когда они обрушиваются с обвинениями, до гладких, успокаивающих и методичных проповедей. Не то чтобы я был величайшим в мире оратором, но по крайней мере в отличие от многих проповедников мне удалось не попасть в тюрьму!

Однако амбициозный лидер должен помнить, что многие красноречивые ораторы — только ораторы и не более. У них могут быть отличные ораторские навыки, они способны «завести» аудиторию и зажечь ее своими идеями, вызвав нужную им позитивную или негативную реакцию. Но, если это — их единственный навык, они никогда не добьются успеха. Легкая речь и успех на трибуне менее важны, чем другие атрибуты лидерства, например честность и открытость.

Письменный стиль лидера (как и его речь) должен, прежде всего, быть ясным, чтобы люди с любым образованием и интеллектом могли понять, о чем идет речь. Использование жаргона часто вызывает непонимание или неправильное понимание. Но вспомните, как много руководителей любят модные словечки и витиеватые фразы!

Меня так раздражали ненужные, чрезмерно усложненные фразы, когда я работал вице-президентом отделения по производству грузовиков компании Ford (именно с этой должности я ушел в корпорацию Chrysler), что я даже написал специальное «руководство» по их составлению. В пояснении, прилагавшемся к «руководству», я предупреждал своих подчиненных, что (в шутку, конечно) о нас будут думать как о безнадежно старомодном подразделении компании, если мы не освоим новую терминологию. Не только такие привычные слова, как *соглашение*, *цель*, *участники*, уже давно вышли из моды и заменены на «*закрывание сделки*», «*желательный результат*» и «*заинтересованные стороны*», но и некоторые «новые» слова уже устарели, потому что уже появилось не только второе, но и третье поколение новой терминологии.

* Этот проповедник известен еще и тем, что попал в тюрьму за неуплату налогов. — Прим. пер.

гии. Например, понятие *«менеджмент при участии подчиненных»* сначала вытеснило понятие *«содействующий менеджмент»*, а затем — *«трансформационный менеджмент»*.

Благодаря приведенному ниже полезному и элегантному словарю и руководству «от Лутца» теперь каждый сможет выразиться изысканно. Двигаясь слева направо и комбинируя любое слово из первой колонки со словами из второй и третьей, любой может избавиться от таких устаревших выражений, как *«предварительное соглашение»*, а вместо него употреблять столь современную фразу, как *«предваряющее кросс-функциональное закрытие сделки»!*

Словарь от Лутца (или список «1–2–3»)

Усиленный	Концептуальный	Видение
Интерактивный	Кросс-организационный	Технология
Итеративный	Поствраждебный	Субструктура
Способствующий	Синергический	Система
Поддерживающий	Переходный	Процесс
Совместный	Трансформационный	Закрытие сделки
Ориентированный на команду	Реципрокный	Контракт
Предваряющий	Кросс-функциональный	Исход
Кооперативный	Междисциплинарный	Консенсус
Лежащий в основе	Участвующий	Коммуникация

Сейчас я решил добавить новое руководство для быстрого обратного перевода к собрату, созданному во время работы в компании Ford.

«Новое вместо старого»

Некоторые избранные комбинации «1–2–3» и их устаревшие эквиваленты:

Современная профессиональная терминология

Ориентированное на команду междисциплинарное закрытие сделки

Кооперативный консенсус, в котором участвуют все

Совместный кросс-функциональный контракт

Интерактивная синергическая подструктура

Усиленная синергическая подструктура

Способствующий трансформационный процесс

Усиленный трансформационный процесс

Совместный трансформационный процесс

Итеративный трансформационный процесс

Совместное концептуальное видение

Усиленное концептуальное видение

Лежащее в основе концептуальное видение

Совместные кросс-функциональные представления о результате

Усиленные кросс-функциональные представления о результате

Устаревшая терминология

Все в этом заинтересованы

Рабочее соглашение

Соглашение на высшем уровне

Комитет, группа

Более крупный комитет или группа

Хорошая возможность

Еще лучшая возможность

Согласованные изменения

Повторяющиеся изменения

Согласованный план

Планы начальства

Реальный план

Задача, цель

Задача или цель для следующего года

Ориентированная на команду поствраждебная подструктура	Группа сотрудников, привлекаемых для работы
Предварительные концептуальные коммуникации	Набросок, проект
Усиленные концептуальные коммуникации	Проект после редакции
Интерактивные кросс- организационные коммуникации	Рассылка служебных записок

Великие лидеры не только избегают подобного жаргона: они любят использовать более упрощенную (на первый взгляд) форму беседы, которая может вообще показаться напрасной тратой времени, — они рассказывают истории или анекдоты.

В Библии использовали притчи. В Корпусе морской пехоты знания о ценностях и традициях Корпуса передаются при помощи так называемых «морских историй», которые основаны на реальных фактах, но с каждым пересказом становятся все более гладкими или забавными и таким образом лучше достигают своей цели. Обычно бывает так: командир говорит: «Послушай, я не жду, что ты поверишь, что так бывает. Но однажды я оказался в похожей ситуации, и вот что было...» Таким образом, он на личном примере передает знания и показывает, что понимает подчиненного. Теперь и подчиненные знают о прошлом начальника, понимают ход его мысли, логику и реакции. Иногда можно переборщить, так как истории занимают много времени (вспомните престарелых государственных деятелей, которые раз за разом пересказывают одну и ту же историю о войне), но в целом это отличный прием, при помощи которого начальник может передать подчиненным свое видение ситуации, знания и мотивировать их.

Одна из историй, которую я часто (может быть, даже слишком часто!) рассказываю, должна иллюстрировать вред «разговоров о себе» в рекламе и PR. Я имею в виду восхваление внутренних достижений компании, которые совершенно неинтересны покупателю. Это произошло в конце 70-х, когда Fiat выводил на британский рынок новую модель Ritmo (в США она называлась Strada). Поскольку компания очень гор-

дилась новым автоматизированным сборочным заводом (в то время самым современным в Италии), было решено выводить модель под лозунгом «Новый Fiat Ritmo: собран вручную роботами». Отличный лозунг, симпатичная реклама и плохие результаты. Почему? Покупателей совершенно не интересует, кто собирал автомобиль — люди, машины или и те и другие! Они просто хотят знать, как он выглядит, на что способен, сколько стоит и каково его качество. Представьте, к примеру, что знаменитый ресторан использовал бы такую рекламу: «Вся пицца приготовлена на наших новых плитах модели «Аякс-зет-400!». Остался бы он знаменитым?

Короче говоря, то, как лидер общается со своими подчиненными, менее важно, чем то, может ли он установить с ними эмоциональный контакт и передать свои мысли, чтобы захватить их умы, зажечь сердца и души.

Я всегда любил начинать совещания с шуток, замечаний о политике, пересказа какой-нибудь забавной истории, которую услышал, слухов из других автомобильных компаний, с чего угодно, но только не с темы совещания. Если кто-то из участников недавно возвратился из круиза для дилеров (вот парню повезло!), где выполнял роль представителя компании, я спрашивал его, как прошел круиз. «Ну и настрадались вы, наверное, пока приобрели такой замечательный загар?» Если кто-то был на мотоциклетной тренировке, я просил рассказать об этом. Чем сложнее была тема совещания, чем больше конфликтов она могла вызвать, тем больше времени и энергии я посвящал разминке. Одно время я был недоволен собой из-за того, что так поступал, потому что мне казалось, что просто оттягиваю обсуждение сложных проблем. Может быть, сначала так и было, но потом я понял, что это полезно, поскольку облегчает общение и готовит людей к открытому разговору. Здоровое чувство юмора и чувство товарищества, которые возникали за эти несколько минут безобидной болтовни, помогали позже разрешить действительно сложные вопросы и существенно снизить вероятность конфликта или неконструктивной самозащиты, которые часто препятствуют принятию решения.

Способность работать с прессой

Многие руководители автоматически избегают репортеров, поскольку не раз столкнулись с неточными или сделанными в стиле дешевой сенсации статьями журналистов. У них есть все основания для беспокойства. Даже сами представители прессы порой признают, что гоняются за сенсациями, мало заботясь о том, подкреплены ли они фактами. Недавно я увидел в газете *Cincinnati Enquirer* карикатуру Джима Боргмана на эту тему, которая мне очень понравилась.

Забавно? Конечно. Но, только в том случае, если, выражаясь фигурально, ваш бизнес — не производство носков. У компании Chrysler были периоды, когда, что бы мы ни делали, пресса не писала о нас ничего хорошего. Какие бы решения мы ни принимали, с точки зрения журналистов и аналитиков с Уолл-стрит, они были неверными. Это происходило так долго, что я даже сочинил специальную таблицу, которая показывает, как интерпретация различных новостей этими «экспертами» влияла на стоимость акций корпорации Chrysler. Похоже, журналистов это задело, во всяком случае, *Wall Street Journal* привел мою таблицу полностью!

Поведение акций корпорации Chrysler — интерпретация не меняется

<i>Событие</i>	<i>Интерпретация</i>	<i>Влияние на цену акций</i>
Chrysler повысил выплаты по дивидендам	Рынку нужен капитал, а не доход. Плохое использование движения денежной наличности.	Падает
Chrysler сохранил размер дивидендов	Доходы недостаточны	Падает
Chrysler сделал дополнительные инвестиции в разработку новой продукции	Менеджмент безответственно отошел от осторожной финансовой политики	Падает

Интригующая реклама

7:00



8:00



9:00



10:00



11:00



UNCOMMON SENSE
ENGINEER
JIM BERGMAN
©1998

Chrysler снизил инвестиции в разработку новой продукции	Менеджмент безответственно ориентируется только на сиюминутные результаты	Падает
Chrysler увеличил инвестиции в пенсионный фонд	Неосмотрительное использование денежных средств, которые можно было потратить на другие цели	Падает
Chrysler не увеличивает инвестиции в пенсионный фонд	Менеджмент все еще не понимает своей ответственности и долга перед пенсионерами	Падает

Как видите, я через это проходил! Тем не менее я понял, что руководитель, который представляет из себя личность, с уважением относящуюся к Первой поправке (защищающей свободу слова — *Пер.*), может существенно повлиять на то, как журналисты рассказывают о событиях. Когда я говорю «с уважением», я имею в виду, что он внимательно слушает задаваемые ему вопросы, не говорит с журналистами свысока, не использует жаргон и, если возможно, говорит не только правдиво, но и откровенно.

Вы можете понять мотивацию журналиста, если внимательно будете прислушиваться к тому, как он задает вопросы. «Вы уверены, что ваша компания сможет доминировать в производстве мини-вэнов, несмотря на выход на рынок новых конкурентов?» — это не то же самое, что: «Сейчас, когда ваш бизнес по производству мини-вэнов пострадал под натиском конкурентов, как сможет ваша компания компенсировать снижение прибылей?» Большинство негативных вопросов дает интервьюируемому руководителю возможность проинформировать журналистов о реальном положении вещей и помочь им глубже разобраться в ситуации. Если я слышу вопрос, который, скорее, звучит как утверждение (притом *неверное* утверждение), я предлагаю журналисту обсудить аргументы «за» и «против» такой позиции. Я отношусь к журналисту как к коллеге, профессионалу, который просто делает свою работу и с которым можно вполне рационально обсуждать проблемы. Интервьюер обязательно заметит это, особенно если почувствует, что

вы говорите искренне и прямо. Я особенно остро почувствовал значение *прямоты*, когда оказался в обществе мировых лидеров.

Британский премьер-министр Маргарет Тэтчер любила приглашать топ-менеджеров ведущих компаний в свою резиденцию на Даунинг-стрит, 10 для беседы с глазу на глаз, когда я был президентом европейского отделения компании Ford в начале 80-х. Если встреча происходила после полудня, она предлагала гостю бокал шотландского виски, и сама не отказывалась от такого же бокала. Прямая и резкая, она умела создать такую обстановку, что гость расслаблялся и чувствовал себя свободно. Она была хорошим и очень сообразительным слушателем, с быстрой реакцией. Очень любила, когда ей говорили правду, и умела создавать такую обстановку, в которой было легко говорить откровенно. Это происходило потому, что и я, и другие ее гости чувствовали, что она сама с нами открыта и откровенна. Она высказывала свое подлинное мнение, иногда предупреждая, что оно отличается от официальной позиции, продиктованной политическими соображениями, и поэтому у ее собеседников никогда не складывалось впечатления, что она чего-то не договаривает или высказывается поверхностно и формально. Я уверен, что и сама она благодаря такой открытой манере узнавала многое, что собеседники ей бы не сообщили, если бы, следуя ее примеру, не начинали тоже говорить искренне.

Вы можете вызвать доверие журналистов и облегчить общение с ними, если не будете отрицать очевидного. Если вы скажете: «Да, эта модель не слишком хорошо продается, потому что мы не продумали все детали, но сейчас мы над этим работаем», — это сработает гораздо лучше, чем если вы будете утверждать, что все прекрасно, а модели конкурентов продаются лучше только потому, что они предлагают необоснованно низкие скидки покупателям. Признание проблем повысит доверие к вам, и вам будет легче работать с журналистами, когда понадобится обсуждать с ними принципиально важные вопросы.

Журналисты — тоже люди. И ничто человеческое им не чуждо, они ценят чувство юмора, не относятся к самим себе слишком серьезно и более всего уважают «подлинность». Как должны они ненавидеть помпезных, самодовольных «больших шишек», которых им часто приходит-

ся интервьюировать, особенно если все, что им удастся услышать, это унылый и снисходительный пересказ рекламных лозунгов компании. Если ваш живой нрав проявляет себя в том, что ваш кабинет (как мой, например) забит фотографиями, плакатами, моделями автомобилей, игрушечными самолетами и другими свидетельствами ваших личных увлечений (в моем случае это еще и массивная модель двигателя Lamborghini V-12 из пластика), не пытайтесь перед интервью навести в нем стерильный и безликий порядок. Почему? Думаю, что, если вы оставите все как есть, это будет свидетельством вашей искренности, и я не мог не заметить, когда посещал телестудии и кабинеты журналистов, что сами они предпочитают именно такой «творческий беспорядок»!

И наконец, если вы действительно попали «под топор» журналиста-киллера, *принимайте вызов!* Если появились статья или репортаж, с которыми у вас есть все основания не согласиться, — оспаривайте утверждения и выводы журналиста публично. Ваши собственные специалисты по связям с общественностью могут посоветовать вам не обращать на такие выступления внимания, и иногда стоит прислушаться к их советам, но довольно часто нужно бороться: это ваш долг перед своей компанией. Когда, например, телешоу *Dateline NBC* обвинила корпорацию GM в том, что бензобаки автомобилей компании взрываются, GM не только сумела опровергнуть эти обвинения, но и доказала, что *Dateline* специально внесла изменения в конструкцию бензобаков, чтобы они взорвались и это можно было показать в телепередаче! Корпорация GM приобрела симпатии телезрителей, а репортажи *Dateline NBC* вряд ли когда-нибудь будут вызывать доверие.

Храбрость и стойкость

Хотя я и не подозревал, но однажды в 1966 году мне удалось показать черты сильного лидера. Меня посетил в моем маленьком офисе в немецком отделении GM, где я тогда работал над моделями Adam Opel, исполнительный вице-президент GM из Детройта, находившийся в инспекционной поездке. Я был польщен и проникся благоговением. Он похвалил мою работу, отметив, что я оказал очень большое влияние на работу европейского отделения компании. Несмотря на то что я зани-

маю невысокую должность, благодаря моей стойкости и нежеланию идти на вредные компромиссы компании удалось запустить в производство прогрессивные и приносящие хорошую прибыль модели.

Мои способности замечены высшим руководством, теперь я буду быстро двигаться по карьерной лестнице и наверняка со временем войду в топ-менеджмент компании. Итак, он сказал: «Мы хотели бы, чтобы теперь вы были более осторожны, не выставляли себя напоказ и не подвергали себя такому риску внутри компании. Каждый раз, когда вы оказываетесь правы, это вызывает недовольство кого-то из ветеранов компании. Пока вы всегда были правы, но когда-нибудь вы совершите ошибку, и тогда они вам все припомнят. Мы не хотим, чтобы это случилось. Поэтому, пожалуйста, учтите: не нужно ничего больше доказывать. Ваша карьера уже предрешена. Просто играйте по правилам системы, не высовывайтесь и течение вынесет вас наверх». Это был искренний дружеский совет от джентльмена, который хотел помочь мне сделать успешную карьеру. Но, после того как я его получил, я уже не мог оставаться больше в этой компании! Как может молодой сотрудник, отправившийся в «крестовый поход», чтобы превратить старые скучные автомобили Opel в хищников, вызывающих уважение на социально-престижных автобанах, согласиться, что он уже сделал достаточно, и «дремать», избегая риска? Конечно, не может! Поэтому через несколько лет работы в этой компании, услышав, что мои воскресные поездки на мотоцикле и гоночных автомобилях не соответствуют стилю поведения уважаемого менеджера корпорации GM и что мне лучше бы изменить прическу, поскольку мой армейский «ежик» также не соответствуют этому стилю, я согласился на предложение BMW и перешел к ним.

Сильные лидеры заслуживают уважения, если не сдают легко свои позиции. Подчиненные ненавидят лицемеров. А самые мерзкие лицемеры среди руководителей — это те, кто замечательно и решительно рассуждает на лестнице, но стоит только «большому боссу» высказать противоположное мнение, замолкает или, хуже того, меняет свою точку зрения на иную.

Я вспоминаю совещания в начале моей карьеры в GM (моя должность «старшего аналитика» в реальности была самой нижней ступень-

кой в иерархии), когда руководители разных уровней восторженно соглашались с моими предложениями, которые я им подавал в служебных записках: «На этот раз ваши аргументы очень убедительны, посмотрим, что скажет большой босс Х». Через десять минут «большой босс Х» приходит на совещание, его быстро и деликатно вводят в курс дела, и он хмыкает: «Это все глупости, я этого делать не буду»... и вот тут-то вы и можете понять, кто в действительности является сильным лидером.

В моем случае тот, кто десятью минутами раньше кипел энтузиазмом, явно не мог претендовать на эту роль, потому что сразу же заявил, что ему мои предложения также не нравятся — он просто хотел услышать мнения других сотрудников. И все остальные, энергично кивая и поглядывая в мою сторону, также сурово выговаривали мне: «И как только можно предлагать такую глупость?»

Несколько раз в таких случаях я говорил: «Простите, сэр, мы знали, что вы не согласны, но все же думаем, что вы не информированы о некоторых важных обстоятельствах. Позвольте нам рассказать о них, и, может быть, ваше мнение изменится?» Тут на лицах «аппаратчиков»* появлялось смешанное выражение благоговейного испуга и болезненного любопытства. Как может этот мелкий чиновник перепрыгивать через пять этажей пирамиды управления и *прямо бросать вызов* «большому боссу»? Да очень легко, если вы настойчивы, вежливы в разумных пределах, свято верите в свою правоту, в то, что предлагаете вещи, полезные для компании, и в то, что ваши аргументы способны убедить здравомыслящего человека.

Не раз при таком сценарии развития событий «большой босс» с ворчанием прочитывал служебную записку и говорил: «Похоже, это меняет дело. Это все, что вы хотите предложить?» Тут снова вступает хор «абсолютно согласных», которые на этот раз энергично утвердительно кивают головами.

Все лидеры демонстрируют смелость. Это может быть интеллектуальная или эмоциональная (готовность пойти на риск вызвать гнев

* Лутц употребляет именно это слово в его русском написании. — *Прим. пер.*

начальства), а может быть и физическая смелость. В бизнесе это обычно готовность женщины или мужчины не поддаваться групповому давлению, идти на разумный риск, принимать на себя ответственность, короче говоря, сделать прямо противоположное тому, что выбирают малодушные руководители, которые готовы немедленно поддержать ту точку зрения, которая, как им кажется, побеждает в данный момент! Обратите внимание, что *храбрость* нельзя путать с *безрассудством* или готовностью идти на риск в ситуациях, когда он не оправдан. Безрассудные лидеры похожи на свержагрессивных водителей, которые пытаются идти на обгон на закрытых поворотах. Они могут и проскочить, если, конечно, никто не попадется навстречу! Хорошие лидеры никогда беззаботно не подвергнут свои войска неоправданной опасности, никогда не поставят под угрозу рабочие места своих подчиненных и имущество акционеров в мире бизнеса, но и не будут просто сидеть и «ждать у моря погоды».

Смирение и талант общения с людьми из разных слоев общества

Сильные лидеры, не сомневающиеся в своих способностях, возможностях и ценности, не нуждаются в том, чтобы изображать «небожителей» для подтверждения своего статуса. Они понимают, что ничуть не роняют своего достоинства, когда в неформальных ситуациях ведут себя как равные, обмениваясь с подчиненными шутками и рассказывая анекдоты людям, стоящим в должностной иерархии на несколько ступенек ниже. У меня вызывают подозрение лидеры, друзья которых — сплошь одни знаменитости: создается впечатление, что они настолько не уверены в себе, что нуждаются в постоянной «группе поддержки».

Лидер должен понимать, что он *не такой*, как его подчиненные, но это не значит, что он *лучше*, чем его подчиненные. У них одни способности и навыки, а у лидера — другие. Ему необходима поддержка подчиненных, обратное же не всегда верно. Симфонический оркестр, наоборот, может обойтись и без дирижера.

В армии обязанности лидера не исчерпываются тем, что он отдает команды. Он должен быть также учителем, тренером и наставником для подчиненных, делать все от него зависящее, чтобы обеспечить их безопасность и чтобы они были способны решить свою задачу. Вот почему в Корпусе морской пехоты (и вообще в армии) есть такая традиция: во время военных действий и учений ни один офицер не должен есть, пока не будут накормлены его подчиненные. Это символ уважения, смирения, преданности, заботы, признания ответственности за тех людей, которых он ведет за собой. Как это отличается от корпоративного мира, где очень часто вы встречаетесь с лидерами, которые каждым своим жестом пытаются показать: «Я — звезда и высшее существо». На деле это воспринимается подчиненными как послание: «Я получаю значительно больше денег, чем ты, и, конечно же, заслуживаю это, потому что я такой умный». Такие люди стремглав бегут мыть руки после того, как обмениваются рукопожатиями с рабочими. Замечают ли рабочие такое презрительное отношение? Конечно, да. И никакой другой стиль поведения лидера ни вызывает больше антагонизма и безразличия.

А как быть с привилегиями топ-менеджеров: личными парковками, корпоративными самолетами, специальными залами для обеда и т. п.? Нужно ли лидеру отказываться от всего этого, чтобы заслужить уважение подчиненных? Необязательно. Подчиненные вовсе не требуют, чтобы лидеры жили точно в таких же условиях, что и они, и не возражают против того, чтобы лидер был вознагражден за то, что привел их к победе. Может быть, это и не совсем корректно, но привилегии к тому же еще и очень важный мотивирующий фактор, особенно для молодых менеджеров. Когда я был начинающим и амбициозным менеджером, то очень *хотел* иметь персональную парковку и усердно работал, чтобы заслужить ее. То же касается специальных обеденных залов для руководства — я их горячий сторонник! В компании Chrysler мы успеваем во время обеда обсудить и решить многие важные проблемы, что в толкучке и суете общего обеденного зала или типичного корпоративного кафетерия было бы, конечно, невозможно. Привилегии, которые помогают руководителям работать более эф-

фактивно, — это не столько привилегии, сколько нормальные рабочие условия.

Стоит помнить о том, что подчиненные воспринимают лидера совсем не так, как он (она) сам себя. Они часто видят только впечатляющую внешнюю оболочку, великую личность, титул, ранг. И не могут увидеть сомнения в себе, гнетущую неуверенность — все то, что мучает лидеров, потому что они тоже люди. Лидеру стоит иногда сознательно открываться перед подчиненными, показать, что и он уязвим, чтобы сделать отношения менее напряженными. Очень хороша в этом случае самоирония.

Один из приемов, который я люблю использовать во время совещаний: обращаться с вопросами к самому младшему участнику за столом совещаний. Это сразу решает две задачи. Во-первых, я показываю, что не считаю себя таким важным и высокопоставленным, чтобы избегать общения с младшими сотрудниками (которые, скорее всего, как раз и делают большую часть реальной работы). Во-вторых, показываю молодым, что обращаю на них внимание и ценю их работу. Когда я появлялся на заводе, меня удивляло, как много полезного можно было услышать, если подойти к какому-нибудь суровому и «крутому», украшенному татуировками рабочему и спросить, есть ли у него только татуировки или еще и супермотоцикл Harley. То же и с любителями сигар: они обожают разговаривать с теми, кто разделяет их увлечение. Если вы обращаете внимание на такие символы личных пристрастий собеседника (часто достаточно просто прочесть то, что написано на их футболках!), это даст вам как лидеру возможность сломать лед и преодолеть неравенство социальных статусов. Иногда вы даже можете проявить себя на ниве образования. Как-то раз я обратил внимание на молодого, энергичного и, очевидно, сообразительного рабочего. На его бейсбольной кепке было написано: «Вы, очевидно, по ошибке приняли меня за того, кто может обделаться». Я вежливо попросил его отойти со мной в сторону и спросил, действительно ли то, что написано на кепке, отражает его взгляды. Он уверил меня, что нет. Я предположил, что его кепка может произвести плохое впечатление. Он согласился, поблагодарил меня, снял кепку и засунул ее за пояс.

Честность

Известная греческая поговорка «рыба гниет с головы» подразумевает, что разложение в организации обычно начинается с верхушки, и это верно. Лидеры должны задавать тон в отношении морали, этики, манеры одеваться — во всем. Они лично должны следовать тем правилам, выполнения которых требуют от своих подчиненных. Ранее я уже цитировал генерала Паттона, поэтому теперь будет справедливо процитировать его противника — немецкого генерала Эрвина Роммеля, который хорошо понимал значение этого требования:

Будьте примером для молодежи и в работе, и в частной жизни. Никогда не давайте себе поблажек — как бы вы ни устали и какие бы лишения ни испытывали, подчиненные не должны знать об этом. Всегда будьте тактичны и выдержанны, учите ваших подчиненных тому же. Избегайте повышать голос и говорить излишне резко, потому что это явный признак того, что вы не уверены в себе и пытаетесь скрыть это.

Чтобы стать признанным лидером, за которым люди сами *захотят* следовать, вы должны не просто убедить их в том, что вы не хуже, чем они, а в том, что вы лучше! Последователи пойдут за тем, на кого они могут равняться. Когда я говорю «быть лучше», я, прежде всего, имею в виду качества, которые делают мужчину или женщину лидером: интеллект, решимость, упорство, лояльность к последователям и, самое главное, честность и искренность.

Как могут подчиненные равняться на человека, который всегда готов «срезать угол», который проповедует честность, но принимает взятки от поставщиков (например, оплаченное африканское сафари для охоты на антилоп), кто проповедует правдивость, но при случае лжет, который проповедует бережливость, но сам предается роскоши? Ответ прост: не могут! Они, конечно, будут подчиняться приказам и приходить на совещания, но подчиняться будут неохотно и формально, просто потому, что этот «лидер» занимает более высокую должность.

Действительно ли так важно для лидера быть безупречно честным? Без сомнения, да! И причина здесь в том, что люди готовы следовать за человеком, занимающим *высокую* должность, если он действительно демонстрирует *высокие* моральные качества. Вы ведь не хотели бы пользоваться услугами брокера, который был осужден за воровство, какие бы выгодные предложения по покупке или продаже он ни предлагал? И не хотели бы, чтобы ваших детей учил преподаватель, безупречный в профессиональном плане, но осужденный за изнасилование несовершеннолетней? Поэтому вполне естественно, что мы не верим лидерам, которые лгут и обманывают, пускай даже в мелочах, утверждая, что «так поступают все» и это, мол, не сказывается на их профессиональной деятельности.

Хотя мы, похоже, утратили чувствительность к явным проступкам высокопоставленных политиков, все же могу утверждать, что корпоративный мир более чувствителен к проступкам, не подобающим лидерам. Когда выясняется, что генеральный или финансовый директор обманул доверие акционеров и нарушил законы страны, его незамедлительно и с позором увольняют и преследуют по закону.

Может быть, поэтому в тех американских компаниях, где я работал, нечестность среди топ-менеджеров мне не встречалась. В любой компании, где бы я ни работал — GM, Ford или Chrysler, высшее руководство старалось соблюдать принципы абсолютной честности и открытости. Они не принимали никаких «благодарностей» от поставщиков и настаивали на том, чтобы данные о финансах, безопасности, эмиссии и т. п., которые сообщались американскому правительству и аналитикам Уолл-стрит, были абсолютно точными и честными. Я знаю, что многие представители закона и журналисты со мной не согласятся, но они заблуждаются.

Хотя, конечно, в других странах бывает и иначе. В бытность мою исполнительным вице-президентом по продажам и маркетингу BMW в начале 70-х, я несколько раз сталкивался с примерами явной нечестности, к чему был совершенно не готов.

Так, например, обнаружилось, что наше рекламное агентство платило «откаты» (возвращало часть денег, заплаченных по счетам за рек-

ламу, но не потраченных) работникам отдела маркетинга BMW. Я уволил всех — и сотрудников рекламного агентства, и сотрудников отдела маркетинга.

Еще один пример: он касается «творчества» менеджера одного принадлежащего корпорации агентства по продаже автомобилей и его жены. Менеджер велел своей жене (которая притворялась простой покупательницей) приобрести очень подержанный кабриолет VW Beetle, который был в агентстве на комиссии. Она предложила цену на несколько тысяч марок ниже настоящей, что удивило продавца, который позвонил менеджеру и спросил, стоит ли проводить эту сделку. В ответ услышал: «Идиот, конечно же, продавай автомобиль этой приятной даме. Он у нас уже давно болтается!» Через некоторое время его жена снова появилась в агентстве, пожаловалась, что краска на автомобиле слезает, откидной верх дырявый, покрышки сношены, и потребовала все это отремонтировать за счет агентства. Снова последовал отказ агента по продажам, который был отменен его боссом — мужем дамы, который заявил, что высокая репутация BMW требует удовлетворить претензии клиента. Через несколько недель его жена снова возвратилась в агентство и заявила, что она хочет продать автомобиль агентству по цене в три раза выше той, что заплатила при покупке. Агент по продажам был в шоке, спросил, в своем ли она уме: она что, забыла, кто платил за реставрацию автомобиля? Однако услышал от менеджера: «Заплатите даме цену, которую она просит. Мы используем этот кабриолет, который теперь выглядит как игрушка, для рекламы: будем показывать на его примере, как отлично мы умеем ремонтировать автомобили!»

Как были изобличены эти мошенники? В конце концов вопиющее отсутствие всяких моральных принципов стоило ему работы, хотя и не напрямую. В личной жизни он был столь же нечестен, как и в профессиональной. У него был продолжительный роман с секретаршей, и когда он решил порвать отношения, то сделал это чрезвычайно жестоко. Оскорбленная им женщина пришла ко мне и рассказала обо всех его делишках, что, конечно, вызвало у меня ярость. Менеджер признал правдивость обвинений, но вины за собой не чувствовал. На мои упре-

ки он только пожал плечами и сказал: «Ну и что? Все эти сделки были законно оформлены, и я не превышал своих полномочий». Тот факт, что он обогащался за счет компании, его ничуть не беспокоил. Он не предполагал, что его могут уволить за нечестность: «Посмотрите на отличные результаты, которых я добился. Разве можете вы меня уволить?» Я выгнал его без колебаний!

Следующее испытание моей морали приняло форму предложения взятки на условиях, которые благодаря бесстыдству предложения, были почти комичными. Один из дистрибьюторов BMW (вскоре ставший бывшим) предложил мне путешествие на своей яхте в компании графини, ее очаровательной дочери-подростка плюс счет в швейцарском банке на 10 млн. долл. Я вежливо отказался и позаботился о том, чтобы мы никогда больше с ним не имели дела. Это и еще несколько увольнений, наконец, дали всем понять, что теперь компания BMW всерьез взялась за борьбу против лжи и обманов. После такой чистки у меня есть все основания полагать, что в этой компании этические нормы соблюдаются не хуже, чем в других. Я рассказываю эти истории не для того, чтобы бросить камень в BMW: просто на этом примере хочу показать, как важна честность, как легко ее утратить и как трудно управлять организацией, если это произошло.

Если руководитель сталкивается с мошенничеством и обманом, он должен их немедленно искоренить. И не надо это замалчивать! Подчиненные очень внимательно следят за тем, кого и за что награждают или наказывают, и в зависимости от этого делают вывод о моральных качествах своих руководителей.

Справедливость

Лидер не может себе позволить иметь любимчиков, хотя (как и у всякого человека) одни люди вызывают у него симпатию, а другие — нет. Каждый подчиненный должен быть уверен, что его работу оценят справедливо. Мы сейчас очень много слышим о необходимости считаться с разнообразием рас и культур. Отсутствие дискриминации на рабочих местах и полное равенство возможностей — это не только желательная ситуация. Это еще и разумный способ делать бизнес. В то же время я

считаю, еще важнее разнообразие *идей* — хороших идей. Разве выиграет организация от «косметического разнообразия», когда работники, с виду все очень разные, думают одинаково? Тот лидер, который поощряет расовое разнообразие, равенство женщин и мужчин на рабочих местах, делает многое для построения более справедливого общества, а тот, кто поощряет интеллектуальное разнообразие и равенство возможностей, обеспечивает своей компании огромное преимущество в конкурентной борьбе. Оригинальные мыслители — «неудобные» люди, которые не боятся бросить вызов общепризнанной практике, — это ценный ресурс.

Лидера нельзя обвинить в несправедливом отношении к людям, если он утверждает, что какие-то подразделения компании не приносят пользы, если он при этом не переходит на личности. В конце концов, работающие там люди могли попасть в это подразделение не по своему личному выбору. Более того, они могут понимать все проблемы своего подразделения, но при этом ничего сделать не могут, поскольку им для этого просто не хватает должностного статуса. Я помню очевидный дискомфорт молодых сотрудников, когда в компании Chrysler меня и других топ-менеджеров информировали о ходовых характеристиках наших новых моделей 1995 года: седанах среднего размера — Chrysler Cirrus и Dodge Stratus. После того как руководители проекта расхвалили «спортивный» ход и управление новыми машинами, я вмешался и в корне с ними не согласился. Когда я объяснял, что мне не нравится, то видел, как молодые сотрудники, сидевшие в задних рядах, молча кивали головами в знак согласия со мной. При помощи этого «языка жестов» они сообщали мне о том, что не отважились высказать вслух своим непосредственным боссам, а может быть, и *высказались*, но не были услышаны.

На совещаниях, когда речь заходит о недостатках в работе «этих ребят из отдела продаж» или «этих ребят из производственного отдела» (или любого другого, представители которого отсутствуют на совещании), испытываешь искушение присоединиться к общему хору. Сильный лидер, однако, ему не поддастся, поскольку понимает, что такое «указывание пальцем» — верный способ вызвать распри. Мои-

ми любимыми «мальчиками для битья» всегда был «отдел планирования продукции» — там сидят люди, которые, по моему мнению, нанесли больший ущерб автоиндустрии США, чем даже мелочные финансисты. Я все это говорю, несмотря на то что сам начинал свою профессиональную карьеру как сотрудник «отдела планирования перспективных разработок» в компании GM!

В типичном «отделе планирования новой продукции» работает несколько сотен людей, и все они предлагают потенциальные идеи для новых моделей продукции. Затем они оценивают необходимые инвестиции и затраты для производства новой модели, стоимость производства одного автомобиля и количество моделей, которое будет выпущено. Они в основном делают все это внутри отдела без прямых контактов с менеджментом компании. После того как подготовка проекта заканчивается, они «приставляют пистолет» к голове топ-менеджера и говорят: «Новый проект производства модели X будет вам стоить 2,7 млрд. долл., понадобятся три сборочных завода, в год будет продаваться 400 000 штук этих автомобилей, и вы будете счастливы, потому что заработаете на этом кучу денег. Ну... если вам не нравится этот проект и вы считаете, что 2,7 млрд. — это слишком много, у нас есть версия стоимостью в 1,5 млрд. долл., но вам она не понравится». Вот и все, что слышит и узнает топ-менеджмент, перед тем как вынести решение о производстве автомобиля.

Согласно моему опыту, это подразделение склонно выдавать дорогие программы, которые зачастую не оправдывают сделанные в них инвестиции. Все годы своей работы в корпорации Chrysler я не упускал возможности критиковать такую практику.

Как-то раз мне сказали, что люди из отдела планирования — замечательные молодые сотрудники — обеспокоены тем, что «я к ним плохо отношусь». И вот я решил «залезть в логово льва» и пригласил их на встречу, на которой обратился к ним прямо, без всякого заранее подготовленного текста.

Я извинился за то, что у них создалось впечатление, будто я плохо отношусь к ним лично. Потом объяснил, что мои претензии относятся к работе их отдела, а не лично к ним, так как мне кажется, что этот от-

дел использует упрощенный подход к разработке проектов, не принимая в расчет психологию восприятия новых моделей потребителями. А ведь эта психология является критическим фактором их успеха или неудачи на рынке. Я перечислил то, что считал наиболее ошибочными прогнозами и серьезными неудачами отдела, и предложил план реформ. Не думаю, что «исцелил все раны», но, как мне кажется, дал им понять, чем аргументировано мое критическое отношение, почему я так думаю, и что они могут сделать, чтобы моя точка зрения на работу отдела изменилась. Думаю, обратившись к ним лично, я убедил их в том, что к ним относятся справедливо.

В чем тут урок? Быть справедливым и беспристрастным не означает, что следует или должно всегда относиться одинаково ко всякой деятельности, отделу, людям, чтобы избежать мнения о наличии любимчиков. Некоторые действия *нужно* пресекать. Некоторые люди *заслуживают* большего вознаграждения, чем их коллеги. Иногда воспринимаемая несправедливость — это неизбежная цена, которую нужно платить за реформы, а если стараться всегда избегать любого недовольства, это приведет компанию к застою. Хороший лидер как раз и умеет различать неоправданную и необоснованную несправедливость и неравенство, необходимое для того, чтобы организация могла успешно решать свои задачи.

Ярким примером дурной «справедливости» служит часто повторяющаяся ситуация во время утверждения (и урезания) бюджета: «Давайте всем срежем бюджет на 10%, тогда это будет воспринято справедливо». Правильно? Нет. Как это может быть справедливым, если некоторые подразделения сознательно раздули свои бюджеты на 10–15%, ожидая, что их урежут (или еще хуже, бездумно увеличили прошлогодние цифры в расчете на то, что каждый год бюджет должен возрастать), а другие представили точные и обоснованные расчеты (и вообще всегда работали как надо)? А будет ли это справедливо в тяжелые времена, когда отделам маркетинга и отношений с общественностью требуется *больше*, а не меньше денег?

Вот простой тест для того, чтобы определить, являются ли справедливыми ваши действия или решения: вы можете убедить в их справедливости тех людей, кого они больше всего заденут? Согласятся ли они,

пусть неохотно, что если бы они были на вашем месте, то сделали бы то же самое? Если да, то вы поступаете справедливо.

Оптимизм и «честь мундира»

Когда настают тяжелые времена, и ситуация начинает казаться безнадежной, особенно нужен лидер, способный вдохновить своих подчиненных. Классический пример?

Генерал Дуглас Макартур, сказавший: «Я вернусь», когда казалось маловероятным, что он сможет это когда-нибудь сделать. Если подчиненные видят храбрость своего лидера и его готовность бросить вызов обстоятельствам — это не может не вдохновить. Надежда на победу постепенно вытесняет парализующий страх поражения. Ли Якокка может служить ярким примером эмоционального лидера в то время, когда Chrysler находился на грани банкротства в конце 70-х — начале 80-х. Всегда оптимистичный, всегда обещающий будущее процветание, даже когда это казалось совершенно необоснованным. Когда журналист *Wall Street Journal* в своей статье посоветовал компании Chrysler «умереть с достоинством», Якокка ответил: «Да пошел ты, *Wall Street Journal!*» Столь заразительный оптимизм заставил людей поверить в себя.

Естественно, когда ваш мир рушится, когда босс вами недоволен, а совет директоров начинает задавать острые вопросы, трудно сохранять оптимизм. Вот тогда и могут пригодиться *актерские* способности, старый добрый голливудский стиль. Лидер не может позволить себе показать отчаяние подчиненным. Озабоченность и ярость? Конечно. Раздражение от того, «что они пытаются с нами сделать»? Абсолютно! Но пораженческие настроения? Никогда! Помните к тому же, что они еще и легко распространяются. Я убедился, что юмор — отличное оружие против уныния. Почему? Возможно потому, что подчиненные полагают, что, если человек еще может шутить, он вовсе не так страшно напуган.

Вот еще одна причина, почему начинающий лидер должен сохранять оптимизм: то, что кажется ужасной катастрофой, на самом деле может вовсе не быть столь серьезным! То, что вы считаете жутким невезением, на самом деле может оказаться величайшей удачей. Перефразируя «закон жизни от Лутца» из пролога этой книги, скажу точно: то, что,

как вы думаете, вы хотите от жизни, и то, что вам на самом деле нужно, может оказаться совершенно разными вещами.

Я узнал об этом давно — за 30 лет до того, как оказался под вспышками фотокамер вместе с Бобом Итоном в 92-м. В то далекое время я был в Лондоне вместе с одним из моих профессоров из университета Беркли. Я помогал ему проводить исследование в области математического моделирования принятия решений в бизнесе, и у нас был назначен деловой завтрак с высокопоставленным чиновником из Британского совета производителей угля и стали, который разработал очень удачную формулу для предсказания будущих закупок сырья.

Мы встретились в почтенном лондонском клубе для джентльменов — *Reform Club*, утопающем в дыму сигар и традициях. Я заказал себе телячью селезенку, которую обычно подают порциями размером с хоккейную шайбу, обжаренную в сухарях и топленом масле (в то время я еще ел мясо). То, что мне принесли и подали с помпой, оказалось чем-то огромным, серым, поделенным на дольки и больше всего напоминающим слоновый мозг. Оно свешивалось с тарелки и имело запах известного «органа». Наш английский хозяин наклонился, оценивающе посмотрел на эту штуку и сказал: «Честное слово, это *выглядит здорово!*» Я храбро съел почти половину, поддерживая при этом беседу, но по дороге домой решил, что не пойду с профессором в музей, а лучше «прилягу». Я действительно почувствовал себя *плохо*.

Войдя в свою комнату, я понял, что так плохо мне еще никогда в жизни не было. Между походами в туалет я включил телевизор и узнал, что Хрущев в бешенстве: начинался Кубинский ракетный кризис, и наш президент выступил в прямом эфире с ультиматумом: «Или ракеты будут удалены с Кубы, или...»

Между приступами тошноты и диареи, лежа в постели абсолютно истощенный и обезвоженный, я представлял себе конец мира. И вот что больше всего меня угнетало. Последние семь лет и физически, и психологически я готовился к тому, чтобы быть пилотом боевого самолета, несущего обычное *или* ядерное оружие. Теперь в моем воспаленном мозгу проносились образы друзей, поднимающих по боевой тревоге свои *Douglas A4 Skyhawks* в небо, выполняя приказ и устремляясь на-

встречу тому, что для многих из них окажется смертельным в первые дни той ужасной третьей мировой войны, которой все боялись. Как же мне не хотелось умирать от пищевого отравления в лондонской гостинице (а я был уверен, что именно это со мной и происходит)! Как мне хотелось вместо этого умереть с пользой, в моем самолете, защищая мою страну, так, чтобы мои родители могли гордиться мной, а не обнаружить мои дурно пахнущие останки на матрасе в лондонском гостиничном номере!

Я поправился. Ни один пилот из Корпуса морской пехоты в тот день не погиб. То, что мне казалось упущенной возможностью и бесполезным пребыванием вдаль от важных событий, оказалось просто несущественным эпизодом. Поэтому расслабьтесь! То, что в буквальном или переносном смысле может вам казаться концом света, скорее всего, таковым не является.

Командирская осанка и внешний вид

Это достаточно скользкий предмет разговора, потому что каждый, кто пишет об этом, рискует быть обвиненным в склонности к «показухе». Но это не имеет ничего общего с тем, что реально имеют в виду в Корпусе морской пехоте, когда говорят, что у лидера должна быть «командирская осанка».

Таким качеством могут обладать и мужчины, и женщины, люди любого сорта, цвета кожи и возраста, обладающие пышной прической или лысые. Они внешне могут быть и привлекательными, и отталкивающими. Что отличает их от других, рядовых людей — так это манера держать себя, осанка, позы, жестикуляция. Эта манера — не задиристая, не агрессивная, а спокойная и уверенная. Выражение лица — не восторженно-дружелюбное, как у щенка (я хочу, чтобы меня все полюбили), но и не вызывающее. Взгляд — спокойный и сосредоточенный, уважительный, но решительный. Такие люди не изгибаются как знак вопроса, не суетятся, не размахивают руками и не вытирают вспотевшие ладони о брюки. И конечно, идет ли речь о военной форме или о гражданском деловом костюме, они всегда аккуратны.

Все эти внешние манеры поведения являются отражением внутренних качеств лидера: уверенности в себе, которая основана на подготовке, опыте, внутренней гармонии, показывающей, что человек живет в мире с самим собой, и спокойствия, поскольку ему незачем лгать и нечего скрывать.

Человек, который обладает такими качествами (а они не являются врожденными), привлекает к себе благосклонное внимание в любом окружении. Если содержание его речи соответствует внешнему впечатлению, которое он производит, это вызывает уважение и уверенность в нем. И наоборот (что не удивительно), хвастовство, самолюбование и высокомерие в первые минуты общения могут разрушить благоприятное впечатление. Такой человек кажется или тщеславным павлином, или задиристым и шумливым петушком. А вот скромность и ирония по отношению к себе при первом контакте, напротив, усиливают впечатление от «командной наружности». Подчиненный думает: «Этот человек действительно очень уверен в себе, разве он смог бы иначе так смеяться над собой и своими ошибками?»

Я знал немало «лидеров по должности» (людей, которые занимали руководящие должности в организации и нормально руководили, не обладая командными манерами), но я никогда не встречал настоящего лидера, который мог бы без них обойтись.

Если в этой главе я представил искусство лидера как слишком «левополушарное» и скованное правилами, приношу свои извинения, это не входило в мои намерения. Для лидера совершенно нормально время от времени совершать неожиданные поступки и иметь причуды. Это добавляет красок, демонстрирует, что он не чужд страстям и увлечениям, что у него тоже есть слабости, и это, если не мешает работе, привлекает к нему подчиненных. Я уверен, то, что мы с Бобом Итоном с радостью натягивали на себя гоночные комбинезоны и соревновались с разными знаменитостями и другими руководителями корпорации Chrysler в ежегодных гонках *Neon Challenge Cup*, ничуть не вредило нашему авторитету. Так же, как и то, что все наши менеджеры яростно боролись за каждую сотую долю секунды, соревнуясь в гонках на один круг во время тестирования новых моделей. Это гораздо лучше, чем

запомниться в организации тем, что этот лидер утащил сотню маленьких баночек с джемом из холодильника в номере отеля, не заплатив за них, как это произошло с одним из руководителей компании, в которой я раньше работал.

Еще одна вещь, в которой я абсолютно уверен. Учитывая обостряющуюся конкуренцию во всех сферах деятельности, пугающие и почти неразрешимые проблемы, с которыми сталкиваются индустриальные общества по всему миру, возрастающую сложность взаимодействия между средствами массовой информации, правительством, гражданами и промышленностью, нам в будущем недостаточно будет лишь умелого руководства и администрирования. Нам понадобится *редкая* комбинация качеств, которая обеспечивает сильное и эффективное лидерство!

Глава 14

Не все скрипучие колеса вовремя смазывают, или «за» и «против» в судьбе инициатора перемен

У нас просто какое-то детское увлечение переменами. Мы, похоже, считаем, будто сами открыли, что мир постоянно меняется, и не вспоминаем об античном философе Гераклите, который еще 2500 лет назад писал, что нет ничего более постоянного, чем постоянные перемены, и что в одну и ту же реку нельзя войти дважды. Почему люди так увлечены переменами? Перемены действительно происходят. Так научитесь управлять ими!

Сейчас я живу в 600 милях от океана, но когда-то на месте моего дома было дно океана. Потом по этому месту прошел ледник. Почему же, когда я вижу статью, в которой какой-то парень, называющий себя ученым, приходит к выводу, что климат на Земле меняется (наверное, после многих лет глубоких исследований), это должно меня удивлять?

Вот еще один пример: в Мичигане случился небольшой экологический кризис из-за лебедей-шипунгов, завезенных из Европы в начале XX века. На территории штата сейчас их около 2600. Они спариваются, живут до 30 лет, загаживают своим пометом все места, куда им удастся добраться. Хотя их второе название «немые лебеди», на деле они шипят и хрюкают, когда злятся, а иногда даже атакуют купающихся и не дают жизни черным крачкам. Газета *Detroit News* привела мнения трех биологов. Один из них сказал: «Лебедям-шипунгам не место в Мичигане». Второй: «Они доминируют в этой экосистеме». Третий заявил, что «их нужно уничтожить, пока ущерб не стал необратимым». Что случилось с эволюцией? Если лебедь-шипунг — сильнейший вид, разве не он должен доминировать на водоемах?

Корпорации сейчас подходят к переменам с наивностью подростка. Сначала они приглашают модного мыслителя, автора, лектора или «гуру», который подтверждает, что вокруг, действительно, все меняется. Он (или она) выступает перед руководством компании и предупреждает о грядущем кризисе. Формируются комитеты. Организуются корпоративные выезды. Брови нахмурены, поскольку все понимают, что перемены надвигаются, подобно «татаро-монгольской орде». Они вот-вот будут здесь, и нам нужно подготовиться! Что делать? Нанять консультантов, вот что! *Агенты перемен* — вот что нам нужно!

В прежнее время агентов перемен называли лидерами. Одна из первых обязанностей лидера — управлять переменами. Это то, чем они занимаются ежедневно и ежечасно. Так было всегда. Здесь нет ничего нового.

Меня особенно беспокоит в нашем сегодняшнем увлечении этим прозаическим феноменом — переменами — уверенность в том, что все перемены хороши и их нужно принимать. Обратите внимание на вопросы, которые сегодня специалисты по управлению персоналом задают при оценке деятельности работников. Один из главных: «Приветствует ли этот работник перемены?» Представьте себе сотрудника, который энергично делает карьеру: в каждом уголке и трещине выискивает перемены и, если отыскивает хотя бы «клочок», пытается «выжать их до последней

капли». Либо нужно быть энтузиастом перемен, либо у вас ничего не получится.

Это, конечно, глупо. В переменах самих по себе нет безусловной ценности. Одни перемены приносят пользу, другие — вред. Людей нужно оценивать в зависимости от того, видят ли они эту разницу, а не поощрять за то, что они бездумно готовы приветствовать любые непроверенные и необоснованные изменения. Высокую оценку должны получать и те, кто препятствует вредным изменениям, и те, кто способствует полезным.

Я уже рассказал, что думаю о некоторых переменах, происходящих в обществе, — начиная от образовательных новаций и заканчивая «неформальным» стилем одежды в офисе. Большинство из тех «реформ», с которыми я познакомился в Беркли в начале 60-х, были глупыми, как и люди, что их приветствовали. Цивилизация не достигла бы сегодняшнего уровня развития, если бы принимались любые сумасбродные идеи. Прогресс оказался возможным, потому что принимались те перемены, которые были неизбежны или полезны, и, напротив, отвергались (порой и насильственным способом) те, что могли поставить под угрозу существование нашего вида. Таким образом, хороший лидер должен быть как инициатором, так и *терминатором* перемен, но в этой главе я сосредоточу свое внимание на первом, а не на втором. И начну я с тех неприветливых субъектов, которые как раз имеют талант инициировать *позитивные* и *нужные* перемены.

* * *

Каждый род войск имеет специальные элитные подразделения, кандидатов в которые отбирают (по темпераменту и характеру) и готовят для выполнения особо трудных заданий. В военно-морском флоте есть *SEALs* («тюлени»), в армии — *Green Berets* («зеленые береты»), в морской пехоте — *Force Recon* («разведчики»). Среди лидеров и руководителей также есть суперхраброе (может быть, даже безрассудное!) меньшинство. Это мужчины и женщины, которые пытаются «сдвинуть» организацию в том направлении, в котором, как им известно, двигать-

ся необходимо, но организация двигаться в этом направлении не хочет. Такие люди, сложные и неудобные по определению, на современном бизнес-жаргоне называются «агентами перемен».

Иногда «агенты перемен» пытаются изменить деятельность организации так, чтобы она пошла тем же путем, что и конкуренты, если сравнения показывают, что конкуренты используют более эффективные приемы и организационные структуры. В такой ситуации им приводят длинный перечень причин, по которым сделать это совершенно невозможно: «У них зарплаты рабочих значительно ниже»; «Им удается привлечь дешевые инвестиции»; «Их поддерживает правительство»; «Наш прежний босс никогда бы такого не одобрил». Агент перемен не должен прислушиваться к этим окрикам. Если перемены абсолютно необходимы, агент перемен обязан на всех парах двигать организацию вперед, нейтрализуя оппозицию.

Вопрос в том, как?

Агент перемен должен решать два разных типа задач. Во-первых, он должен преодолеть нежелание организации внедрять перемены — естественную инерцию, которая свойственна всем социальным институтам. Во-вторых, ему могут потребоваться два противоположных стиля руководства и комплекса личностных свойств в зависимости от того, в каком направлении нужно реформировать организацию. Является ли организация «левополушарным» социальным институтом, страдающим от бюрократического застоя? В этом случае стиль, который агент перемен должен использовать для выполнения своей программы, будет коренным образом отличаться от того, который нужно использовать для укрепления дисциплины и ответственности в дезорганизованной организации.

Что еще должно войти в описание работы агента перемен? Совершенно необходимо следующее предостережение. Бывает, такая работа приносит глубочайшее удовлетворение, особенно в том случае, если ваш прогноз подтверждается и программа приносит успех, а компания уверенно движется новым курсом. Но, по аналогии с химией, где катализатор расходуется для поддержания реакции, которую он сам вызвал, человек — агент перемен — может обнаружить, что он «расходуется»

себя» в процессе реформ. Борьба за реформы оставляют чувство сожаления и незажившие раны. Несмотря на то что нововведения оказываются впечатляющими и успешными, они могут и не способствовать вашей успешной карьере. Иногда даже просто портят репутацию! В этом случае вы разделите типичную судьбу «не удобных» для организации людей. Для данного типа лидера это — обычная цена, которую приходится платить за то, что он делает свое дело.

Организация, несмотря на ваши убедительные аргументы, просто не хочет ничего менять

Реформирование организации в полезном для нее направлении требует огромной энергии, убежденности, убедительности и даже упрямства.

Есть масса причин, почему люди противятся позитивным переменам. Давайте начнем с одной из наиболее простых: нередко люди, искренне желающие своей организации добра, стопроцентно уверены, что совершается роковая ошибка, что под угрозой оказались ключевые ценности компании и ее славные традиции (хотя на самом деле это не так) и все это приведет к катастрофе, если они не будут сопротивляться. Эта «благонамеренная оппозиция» (в отличие от «злонамеренной», о которой я скажу позже) проявляет себя, посылая записки и задавая вопросы на совещаниях и (особенно это характерно для компаний, где царит страх) отправляя анонимные письма высшему руководству и даже членам совета директоров от имени «озабоченных сотрудников компании». Как противостоять этой опасности? Здесь мнения лидеров расходятся.

Некоторые из них настолько непоколебимо уверены в себе и устойчивы, что идут вперед, не обращая на это внимания. Такой подход, хотя и позволяет реализовать программу, может быть опасным в долгосрочной перспективе. Сомневающиеся могут быть в чем-то и правы!

Другие инициаторы реформ начинают колебаться. Это люди, которые очень бойко рассуждают на «лестнице» (когда говорят со своими единомышленниками или в узкой группе коллег), но, услышав окри-

ки, «стоны», а иногда на удивление убедительные контраргументы «масс», могут потерять уверенность в своей правоте и присоединиться к большинству. Такие лидеры настолько не уверены в себе и в своих убеждениях и не готовы стать непопулярными, что редко оставляют заметный след в организации. Подчиненные очень быстро чувствуют их слабость, и следующая попытка затеять какие-то реформы будет просто задушена в зародыше.

«Благонамеренные» очень часто сопротивляются переменам, потому что считают: организация и так успешно работает. Зачем же экспериментировать? Зачем устремляться к чему-то неизвестному? Такое отношение было характерно для работников корпорации Chrysler в конце 80-х, когда мы переходили к организации работы в командах платформ и внедряли «горизонтальный» подход к инженерным разработкам. Объединение небольших групп специалистов разного профиля в одну команду, для того чтобы они разработали модель от начала до конца, казалось сторонникам старой системы угрозой существованию фирмы, несмотря на то что при старой системе ресурсы тратились попусту, совершалась масса ошибок, а процесс разработки моделей растягивался на пять лет. И, если честно, поток анонимок от сторонников старой системы, который получал Ли Якокка, впечатлял и количеством, и качеством. Руководители компании могли бы легко пойти на попятный, но мы проявили упорство, проводили бесчисленные встречи с работниками компании для того, чтобы ответить на их опасения, объяснить рядовым работникам и менеджерам, почему необходимы перемены и что мы внедряем систему, которая была одной из основ успеха японцев в нашей индустрии. Кстати, сам Ли провел огромное количество встреч с работниками компании в больших залах, приняв на свои плечи существенную ношу, как и все мы. Тем не менее консерваторы не сдавались. К этим искренним традиционалистам, как это часто случается в больших организациях, присоединились наши оппоненты, помыслы которых были вовсе не о благе компании. Например, плохие менеджеры, опасавшиеся, что могут потерять свою работу. Так оно и было! Их авторитет и влияние были связаны с прежней «феодалной» системой, а теперь, когда часть их подчиненных переходила

в команды платформ, статус этих людей понижался. Скоро они должны были совсем утратить влияние, и некоторые из них начали настоящую войну против нашей программы реформ.

Что делать? Мы уже не думали о возврате назад, потому что «нутром чувствовали» свою правоту. Ну, если честно, мы были почти уверены, что правы! Мы хорошо знали, что система команд по разработке новых моделей отлично работала в Японии, но будет ли она также хорошо работать в корпоративной культуре компании Chrysler? Конечно, мы могли бы отложить решение и собрать дополнительную информацию. Это обычный выход для нерешительных лидеров, которые смертельно боятся огорчить хотя бы часть своих подчиненных. Но чего бы мы достигли, приняв подобное решение? Мы знали, что все началось бы сначала, еще больше людей стало бы взвешивать все «за» и «против» и в конце концов это бы только оттянуло те действия, которые уже были необходимы.

В таких обстоятельствах правильный способ поведения агента перемен — спокойно двигаться вперед, попутно объясняя причины своих действий, но действуя при этом активно и решительно. Это и обоснование, и реализация программы одновременно. Плюс просто поразительно, как быстро ослабевает сопротивление, как только вы добьетесь первого осязаемого успеха благодаря новому подходу. А если вы двигаетесь к успеху шаг за шагом, подчиненные, несмотря на свои первоначальные опасения, увидят, что положение дел (и их жизнь) меняются к лучшему!

Не старайтесь только замедлить перемены, чтобы сделать условия их внедрения более комфортабельными. В сегодняшнем мире острейшей конкуренции медлительным компаниям приходится бороться с более ловкими и агрессивными соперниками. Поэтому агенты перемен с самого начала должны нарисовать для своих последователей привлекательный и притягательный образ будущего, который поможет ускорить внедрение программы. Его надо пропагандировать активно. То, сколько у вас будет для этого времени, конечно, будет зависеть от напряженности ситуации. Если позволяет время — прислушайтесь к скептикам: может быть, в их возражениях есть здоровое зерно. Если вы скор-

ректируете свою программу, приняв их мнение во внимание, возможно, она будет быстрее реализована и вызовет меньше конфликтов. Затем надо действовать! Никаких уступок для того, чтобы добиться популярности и спокойствия. Никаких «давайте изучим вопрос подробнее и вернемся к нему через пару месяцев». Это верный способ напрасно потратить время и потерять уважение. В крайних случаях, когда оппозиция слишком сильна, постоянно встает на вашем пути и мешает работе, единственный выход — сместить тех, кто занимал ключевые посты в старой системе.

Менеджеры ощущают беспокойство: ослабьте контроль для развития творчества и инициативы

В любой организации, где доминируют властные и не склонные делиться своими полномочиями топ-менеджеры, трудно добиться инициативного поведения от работников. Для этого есть и рациональные, логические, и эмоциональные причины. Рациональные причины связаны с тем, что в такой организации наказывали за малейшие ошибки и настолько ограничивали свободу и инициативу, что появилась целая система жестких правил. Люди до сих пор рассказывают историю одной крупной фирмы по производству компьютеров, которая как раз во время компании по предоставлению работникам права на проявление инициативы, запустила в производство принципиально новую модель и обнаружила, что эта модель неудачна и не принесет ожидаемых результатов. Импульсивная реакция менеджмента компании (просто на уровне «коленного рефлекса») была: «Давайте сделаем так, чтобы это никогда не повторилось». В результате была создана жесткая система норм и правил, которая буквально душила любые творческие импульсы. Прошли годы, пока эта компания оказалась способной выпустить что-то действительно новое! Припомните мой рассказ о мальчишке, которого учили плавать. То, что сделали в этой компьютерной компании, эквивалентно решению родителей Джонни удвоить количество ремней и страховочных веревок в надежде, что

это наконец-то поможет их сыну научиться плавать, хотя на самом деле это ему еще больше мешало.

В конце 60-х — начале 70-х годов обилие новых инструкций по безопасности полетов для военных пилотов было результатом именно такой логики. В тот момент желание избежать аварий на время оказалось сильнее, чем стремление подготовить пилотов к боевым действиям. Были выпущены новые инструкции в стиле «уловки 22»: например, «пилотам запрещается летать ночью в строю, если они не делали этого в последние 60 дней». Молодые пилоты со свойственным им юмором изменили формулировку: «Вы не должны этого делать, если только уже не делали это раньше».

Есть такая повсеместная тенденция к регулированию и ограничению любой деятельности, которая может привести к потерям, ошибкам или (если речь идет о такой рискованной сфере, как военная авиация) смерти. Надо отдать должное левому полушарию: оно стремится устранить риск везде, где это возможно.

В советской армии это также было общей практикой. Там ограничивали свободу младших командиров, запрещали им действовать самостоятельно и проявлять инициативу и заставляли всех (за исключением противника, конечно) действовать по жесткому шаблону. Руководство было строго централизованным в отличие от США, где есть традиция тренировать и готовить даже сержантов самостоятельно командовать подразделением, если старшие офицеры выбыли из строя. Советских же пилотов «держали на коротком поводке». Они обычно летали с приборами записи хода полета, и не для того, чтобы можно было вести расследование в случае аварии, а для того, чтобы у старших офицеров была возможность проверить, не отступил ли их подчиненный от утвержденного плана полета. «Большой брат» всегда был рядом, тщательно отслеживая все изменения высоты, скорости и курса. Очевидно, что советские пилоты не могли проводить рискованные учебные бои, которые были важным элементом тренировки лучших американских пилотов и давали им потом преимущества в бою.

Наверное, самый яркий пример такого чрезмерного контроля — это инцидент со сбитым корейским пассажирским самолетом (рейс 007

Korean Air Lines) в 1983 году. Тогда и советский пилот, и его начальство на земле не обладали достаточной свободой действий, чтобы нарушить инструкцию, которая, конечно, предписывала сбивать нарушителя. Ирония в том, что эта трагедия ускорила конец «холодной войны», потому что дала нам понять, что советская жестко регламентированная система контроля работает плохо, и, что еще важнее, дала понять советскому руководству, что Запад теперь знает об этой проблеме!

Эти примеры, какими бы они ни казались отвратительными «правополушарной» личности, являются следствием благородного желания предотвратить неудачи и несчастные случаи. Можно спорить (и те, у кого доминирует правое полушарие, так и сделают), что цена, которую приходится платить за стабильность, слишком высока, но необходимо признать, что позиция тех, кто настаивает на ней, по крайней мере логична.

Однако *фанатики* контроля и ограничений не заслуживают такой снисходительной оценки. Если контроль обожествляется и признается безусловной ценностью, это признак того, что дела в компании очень плохи.

Сейчас положение изменилось, но когда я в конце 70-х — начале 80-х работал в Ford Motor Company, там все были буквально помешаны на контроле. От работников компании требовали знания мелких деталей и фактов не только в той области, где они специализировались (это нормальное требование), но и в областях, которые были далеки от их сферы ответственности. Творчество? Способность увидеть всю картину в целом? Эти качества гораздо меньше значили для успешной карьеры руководителя, чем способность механически запоминать факты и данные. Менеджеры, которым предстояло делать презентацию или доклад высшему руководству, начинали заучивать таблицы данных и ответы на вопросы за несколько недель до этого события. На самом деле одной из «полезных» вещей, которую сотрудники делали для своих руководителей, было составление огромных «простыней» потенциальных вопросов и ответов на них, которые их руководитель затем заучивал. Однако и этого было недостаточно: перед важной презентацией готовились целые тома, переплетенные в черные папки, где были бесчисленные таблицы, графики и другие вспомогательные данные.

И вот, когда бедная жертва представляла перед топ-менеджерами компании Ford, те начинали играть в «20 вопросов и ответов», пытаясь выяснить, как хорошо может знать детали несчастный докладчик и как быстро он может отыскать нужную таблицу или график в толстенном томе. «Да, джентльмены, у меня есть эта информация, если вы будете... так любезны... и подождете еще минутку... я покажу вам... [и тут неожиданно и триумфально!] приложение С, график работ 2, страница 5.7(а), параграф iii!»

Наиболее искусные мастера этой игры получали признание и похвалы за знание работы своего подразделения и владение всеми деталями. Но, когда я смотрел на реальные результаты работы этих подразделений и оценивал их по параметрам творчества, дерзости и новизны, разумного риска и смелости (не говоря уже о производственных результатах), некоторые из этих героев оказывались на поверку отстающими. Система, которая поощряет тех, кто, рассказывая об участке леса, говорит «там точно четыре тысячи триста восемьдесят семь деревьев» (и прилагает к докладу таблицу с указанием размеров каждого дерева, оценки его состояния, возраста, типа и местоположения) вместо того, чтобы просто сообщить «18 акров леса», занимается напрасным расточительством. И дело не только во времени, потраченном на бессмысленное заучивание. По-настоящему грандиозное расточительство происходит тогда, когда с умными и профессиональными работниками годами обращаются так, будто они безмозглые болваны, у которых напрочь отсутствуют творческие способности, умение здраво рассуждать и честность. В итоге эти люди или уходят в другую компанию, или, что гораздо хуже, превращаются на самом деле в равнодушных тунеядцев.

Реформирование такой системы чрезмерного контроля (или попытка «подвинуть направо» абсолютно «левополушарную» организацию) — нелегкая задача, даже если вы возглавляете эту компанию или входите в число ее топ-менеджеров. Страх перед неизвестностью, опасение «утратить контроль» (со всеми ужасными последствиями такого развития событий) делают перемены очень трудными.

Такие перемены невозможно реализовать в приказном порядке, поэтому агент перемен должен заинтересовать коллег своими представ-

лениями о будущей системе, которая сделает организацию обновленной, хорошо информированной, предоставляющей возможность проявлять инициативу и, следовательно, более эффективной. Но иногда ваши коллеги не хотят или не могут вас услышать. Если такое случается, разочарованный агент перемен может попробовать использовать следующие приемы и техники.

1. *Предложение коллегам высказать свои замечания.* Когда слишком «левополушарные» организации попадают в тяжелую ситуацию (а они все рано или поздно в такую ситуацию попадают), начинается период, когда их руководство пытается разобраться, в чем дело, и задается вопросом: «Что же не так?» В этот момент они могут прислушаться к голосу тех сотрудников, которые не входят в категорию топ-менеджеров. Не упускайте этот шанс и изложите ваше мнение письменно или устно. Отлично написанный текст в нужный момент может оказать огромное влияние. Один из наиболее ярких примеров такого рода относится к 50-м годам, когда в Корпусе морской пехоты США ввели столько бюрократических правил и проверок, что авторитет и мораль офицеров оказались подорваны. «Дух особого доверия и уверенности в себе», которого ожидало от морских пехотинцев верховное командование, медленно «погибал» от тысяч мелких царапин, каждая из которых сама по себе была неопасной и являлась результатом действий клерков, которые просто выполняли свою работу. В конце концов полковник морской пехоты по имени Р.Д. Хайнл-младший не смог терпеть и написал статью, которую очень удачно назвал «Особое доверие и уверенность в себе» для *Marine Corps Gazette* — газеты Корпуса морской пехоты. Публикация этой статьи была тем толчком, который привел к переоценке и реформе всей системы.

2. *Инициативные предложения.* Такие предложения, поскольку о них никто не просил, нередко попадают на «плохо удобренную почву», особенно если в организации пока не осознали, что существуют очень серьезные проблемы. К тому же автор подвергается очень большому риску. Но будьте отважны! Помните, если вы задыхаетесь в слишком сухой и рациональной атмосфере вашей организации, наверняка вы не одиноки. Может случиться и так, что вы найдете единомышленников

и понимание в самых высоких кругах (только не переборщите, чтобы вас не посчитали нахалом!).

3. *Сравнение и поиск критических точек.* Как вы знаете из первой части книги, этот метод был основным инструментом второй перестройки корпорации Chrysler. Мы отлично понимали, что изменения необходимы, что наша традиционная система перестала работать. Но не знали, какую модель избрать для замены. К тому же было непонятно, какие дипломатические ходы могут позволить отучить нашу старую гвардию от укоренившихся и привычных способов работы. Как могли мы, младшие по должности и рангу, объяснить старшим, что пришла пора решительно отбросить их привычные методы работы и философию? Сравнение позволило нам разрешить эту головоломку. Сравнивая нашу компанию с очень успешно действующей на рынке японской *Honda Motor Company*, мы смогли показать, что методы работы компании *Honda* (по крайней мере, некоторые из них) гораздо эффективнее наших. Никто из младших менеджеров не пострадал, поскольку (по крайней мере, внешне) они прямо не критиковали Chrysler — они просто рассказывали, как выпускают автомобили в компании *Honda*. Не будет преувеличением утверждать, что изучение опыта японской компании было нашим основным источником вдохновения при разработке реформ.

4. *Консультанты.* Мы все знаем циничное определение профессии «консультант»: это человек, который, пролетев тысячу миль, берет по 5000 долл. в день, рассказывая вашему шефу то, что вы и так давно знаете. На самом деле и я сам всегда более чем настороженно относился к консультантам. Будь моя воля, я бы наградил орденом моего друга, члена совета директоров большой корпорации (но не корпорации Chrysler), который в ответ на сообщение генерального исполнительного директора о том, что они привлекли консалтинговую компанию для разработки бизнес-плана, сказал: «Послушайте-ка, как совет директоров мы, конечно, готовы заплатить за бизнес-план, но только кому-то *одному*. Мы можем заплатить за разработку стратегического плана *или вам, или консультанту!*»

Тем не менее консультанты (по крайней мере, хорошие консультанты), как раз потому, что пришли со стороны, могут привлечь внимание

ваших коллег, что вам, «своему человеку» в компании, может, и не удастся. Если вы — агент перемен, вы можете использовать их, чтобы донести ваши идеи до коллег, хотя бы в *некоторых случаях!* Я попробовал сделать это в компании Ford в начале 80-х, но результаты были неоднозначны. Огорченный медлительностью разработки новых моделей в компании Ford и неумением работать в «команде», я пригласил выступить у нас Келли Джонсона. Джонсон, легендарный глава Skunk Works* корпорации Lockheed, которому удалось разработать первый американский боевой реактивный самолет буквально за сто дней — именно столько прошло от первого наброска до летающего прототипа, — добился этого, сократив количество занятых в проекте инженеров и конструкторов с 8000 до 800. Я полагал, что его опыт и рассказ помогут «встрянуть» нашу компанию. Примерно час он рассказывал нам о работе в командах, о ликвидации необоснованной растраты ресурсов, быстрой разработке прототипов — обо всем том, что сегодня является непреложными истинами для экспертов в области управления. Но его выступление практически не затронуло руководителей компании Ford, один из которых даже сказал вслух: «И кому пришло в голову пригласить этого парня? Он не сказал ничего, что относилось бы к нашему бизнесу». Ну что ж! Может быть, хоть кто-то в том зале понял, о чем шла речь, потому что в конце концов компания Ford *изменилась!*

5. *Успешный пример.* Иногда можно начать реформы, продемонстрировав достаточно безобидный на первый взгляд, но успешный пример нововведений или проведя эксперимент. Вместо того чтобы пытаться убедить «тех, кто контролирует главные кнопки», перевернуть сразу всю систему (что может быть неприемлемым риском), можно попытаться получить разрешение испробовать новую систему сначала на небольшой модели, где старые процедуры (если они — тормоз для работы) будут временно отменены, где будет внедряться работа в командах и доверие, а главным стимулом будет общая цель, а не подозрительность и жесткий контроль. «Если это сработает, — можете ска-

* Skunk Works (буквально «кабинет скунса») — маленький, часто изолированный исследовательский отдел какого-либо предприятия, функционирующий полусамостоятельно, практически без контроля начальства. — *Прим. пер.*

зять своему боссу, — мы приобретем ценный опыт. А если нет — мы не поставим всю компанию под угрозу».

После нашего исследования опыта компании Honda, когда в корпорации Chrysler уже осознали, что наша система работает плохо, но пока еще не знали, как ее «отремонтировать», нам как раз и помог удачный работающий пример. Вы уже читали историю Viper (нашего 10-цилиндрового и 400-сильного суперавтомобиля) в третьей главе и можете оценить новый, совершенно непохожий на традиционный для нашей компании процесс разработки и запуска в серию этой машины. А это важнее, чем абсолютно радикальный дизайн этого автомобиля! Вместо того чтобы вести разработку Viper в традиционной для корпорации Chrysler манере, используя структуру так называемых специализированных «труб», мы создали небольшую команду из 80 добровольцев, предоставили им помещение, поставили задачу и дали полномочия делать все, что угодно, чтобы этот автомобиль быстро вышел на рынок, если это законно, не противоречит морали и политике компании.

Как вы знаете, эксперимент в итоге закончился огромным успехом. Этот потрясающий и легендарный ретро-автомобиль, самый быстрый и дорогой из всех, что когда-либо серийно выпускались в Соединенных Штатах, вышел на рынок всего через три года после старта программы при скромном бюджете всего в 80 млн. долл. Эта программа не была безупречной (как и первые автомобили Viper), но сторонники нововведений (в данном случае — работы в командах платформ) доказали свою правоту.

Менеджеры ощущают беспокойство: усильте контроль для обеспечения порядка и слаженности в работе

Это случается нечасто, но случается. Слишком много творчества, слишком много свободы, слишком много инициативы. И до того, как руководству удастся восстановить контроль, компания погружается в финансовый и административный хаос. Как это происходит? Причин мо-

жет быть много. Иногда это просто результат плохого руководства, когда босса отвлекают от его обязанностей личные проблемы или увлечение посторонними делами (общением с политиками, заседаниями в комиссиях и комитетах и т. п.), а иногда и то и другое. Без четкого и сильного руководства в организации немедленно возникает атмосфера, напоминающая школьный класс, из которого вышел учитель.

Если компания в целом успешна и сбалансирована, ситуацию легко исправить: или прежний босс «приходит в чувство», или назначается новый. Интересно, что такая проблема чаще всего возникает не в тех организациях, где подчиненным предоставляется право на инициативу, а как раз в тех, где установлена жесткая система вертикального контроля. Реже (но это и более сложный случай) такое происходит в быстро прогрессирующих компаниях, в которых поощряется творчество и инициатива. Такие компании обычно работают в отраслях, где требуются постоянные и быстрые инновации и форсируется запуск новой продукции (услуг), где короткий цикл разработки новой продукции и где быть первым жизненно важно, поскольку это приносит высокие прибыли. В качестве примера можно привести рекламные агентства, киностудии, биотехнологические и компьютерные компании.

Рекламные агентства — это особенно интересный случай, потому что одна и та же фирма может на разных циклах своей жизни быть то «правополушарной», то «левополушарной», а потом вновь «правополушарной». Рекламные агентства просто по своему определению должны предоставлять своим клиентам такие рекламные материалы, которые бы демонстрировали их продукцию в новом, привлекательном и стимулирующем ракурсе. Лучше всего с такой работой справляются агентства, где доминирует «правополушарная» культура и работают все семь «законов Лутца». В этих агентствах понимают, что «клиент не всегда прав», потому что дизайнеры* агентства знают, что та реклама, которая нравится руководителю отдела рекламы заказчика (часто это абсолютно «левополушарный» менеджер среднего уровня, пришедший из отдела

* В России их называют сейчас «креативщики». Это прямая калька с английского «creative» — творческий. И их так же называет в книге и Лутц. — *Прим. пер.*

продаж), совсем не то, что поможет успешно продвигать продукцию клиента.

Они также понимают, что «работа в командах — это не всегда благо», потому что убедились, что реклама после обсуждения и «доработки» группой часто становится слишком гладкой и стерильной, теряет свою энергию и действенность. Они знают, что «неудобные» люди — ценный ресурс», потому что таких людей много в агентстве. Многие из них и выглядят, и ведут себя эксцентрично, часто критикуют свое агентство (а иногда даже и клиентов), но в итоге оказывается, что разработанные ими рекламные материалы помогают совершить прорыв в продвижении продукции и, безусловно, стоят потраченного на них времени.

Такие агентства растут и процветают, они приобретают новых и более важных клиентов, международную известность, скупая при этом несколько мелких агентств. И вот тогда становится необходимым финансовый контроль и контроль вообще, и появляется финансовый директор для того, чтобы управлять денежными потоками и вести все более сложную бухгалтерию. Используя раньше неформальные механизмы для приема и увольнения персонала, оценки успешности работы уступают место специальному отделу персонала, появляются юристы и юридический отдел. Топ-менеджеры агентства все более становятся похожи по своим манерам и внешнему виду на высших руководителей своих крупных корпоративных клиентов. Оказывается, что их вообще можно поменять местами. И вот однажды утром сотрудники успешного рекламного агентства обнаруживают, что фирма превратилось как раз в то, чего они поклялись избегать всеми возможными способами: бюрократическую, тяжеловесную, не желающую рисковать организацию.

Начинается обратная реакция. Молодые творческие сотрудники, которых не удовлетворяет черепашня скорость при разработке новых рекламных кампаний, рабское следование пожеланиям клиентов («нужно прислушиваться к заказчику») и забота, прежде всего, о прибылях (помните: «основная цель бизнеса — не «делать» деньги»), решают уйти из компании, поскольку считают, что их недооценивают и ущемляют (записали в категорию «неудобных»).

Они открывают новое собственное агентство и клянутся, что будут создавать только дерзкую и великую рекламу, не побоятся рискованных идей, никогда не будут иметь дело с клиентами, которые ущемляют их творческую свободу, и никогда в жизни не станут выдавать посредственную продукцию только потому, что их главный клиент «Мега-корпорация» не хочет принимать их самобытные и творческие проекты. Кроме того, поскольку они поклялись стремиться к совершенству, решают избежать всех организационных ловушек, в которые они попадали в прежней компании. Не принимать на работу в компанию всех этих юристов — «мистеров Нельзя», не вводить мелочный контроль, и, вообще, в компании должны работать только те, кто непосредственно причастен к разработке основной продукции агентства, а не всякие там «менеджеры».

Так начинается работа нового агентства, которое задумывается как «правополушарное» опровержение всего того «левополушарного», что было сутью прежней «родительской» компании. Скоро оно становится популярным, в основном среди быстро растущих, не боящихся риска новых компаний, включая иногда двух-трех крупных клиентов, которые устали от слишком гладких и беззубых рекламных идей конкурентов из «родительского мега-агентства». Клиенты нового агентства благодаря отличной рекламе увеличивают свои продажи. Популярность агентства быстро растет, у него появляются новые клиенты, оно нанимает новых сотрудников... и очень часто оказывается на грани катастрофы. Иногда оно просто разваливается, не в силах разрешить многочисленные проблемы в финансах, логистике, подборе персонала и управлении персоналом. Грустно, но на этой стадии очень часто портятся отношения с клиентами, потому что встречи с ними и презентации оказываются неподготовленными, новые сотрудники плохо обучены и клиенты после первого же «заваленного» заказа уходят в другое агентство. Появляются финансовые проблемы, и эта компания (любого профиля — не только рекламное агентство, но и небольшая биотехнологическая компания, компания по разработке программного обеспечения и пр.) оказывается в глубоком кризисе.

Как вернуться на правильный курс? Если поборники свободного стиля на этой стадии еще не осознали, что им необходима помощь, то, пожалуй, уже поздно. Но обычно они понимают, что появилась серьезная проблема. Их банк или наиболее важный клиент может подсказать, что настало время навести порядок. Иногда это агентство просто поглощает, как амеба, тяжеловесная и серьезная «родительская» компания, против которой они когда-то восстали. Так часто бывает в Силиконовой долине*, где крупные корпорации часто приобретают маленькие и динамичные компании, основанные их бывшими сотрудниками, после того, как эти компании создадут какую-нибудь удачную новаторскую разработку. При этом «бунтаринноваторы» часто снова возвращаются на свои прежние рабочие места в крупной корпорации.

Но бывает и так, что сами работники новой «правополушарной» компании и ее руководство приходят к убеждению, что необходимо ограничить брожение и анархию и навести порядок, а для этого требуются особые навыки. Проблема в том, что, как говорит пословица, «управлять творческими людьми — все равно, что пытаться пасти стадо котов».

Ключевым является опять-таки умелое руководство. В данном случае лидер должен быть личностью, которая чувствует себя уверенно и в «левополушарном», и в «правополушарном» мире. Я назвал бы такого человека «уравновешенный гибрид». Он (или она) может играть роль «волка в овечьей шкуре», восстанавливая контроль и порядок, но делая это способом, предназначенным для потребностей «правополушарных» людей. Здесь нужен специальный подход, иначе, если лидер будет слишком рациональным и авторитарным, выстраивающим жесткую вертикаль управления, он или потерпит неудачу и его отвергнут, или, напротив, его деятельность будет *слишком* успешной: все выстроены по ранжиру, затраты снижены, контроль безупречен, «возмутители спокойствия» уволены. Но больше нет и творческой компании: операция

* Силиконовая долина (Silicon Valley — буквально «кремниевая долина») — центр американской компьютерной промышленности в Калифорнии. — *Прим. пер.*

была успешной, только вот большой умер! Силовой подход в стиле Эла Данлопа* («отпиливание» и «выбрасывание» всех лишних ветвей разросшейся бюрократии) не подходит, здесь, скорее всего, можно говорить об аккуратном подравнивании беспорядочно разросшихся нежных «побегов» «правополушарной» организации. В конце концов хорошее лидерство — это, прежде всего, поиск *баланса*. Некоторым пациентам, действительно, требуется ампутация, а вот другим достаточно сделать переливание крови.

Стиль идеального лидера должен быть дружелюбным, не очень серьезным, легким внешне, но весомым по существу, гибким и умеющим пойти навстречу подчиненным во второстепенных или символических вопросах (например, бесплатный свежемолотый кофе «для гурманов», если он, действительно, очень нравится подчиненным), но настойчивым и непреклонным, если речь идет о серьезных вопросах (соблюдение сроков и бюджетных ограничений).

Проблемы «правополушарной» компании нельзя решить, скамандовав «делайте так, как я сказал», потому что творческие люди инстинктивно сопротивляются слишком авторитарному подходу к руководству. Хотя лидер в любой организации и ситуации должен быть искусным в общении, важность этого умения возрастает вдвойне, когда агент перемен пытается защитить группу склонных к хаосу «правополушарников» от себя самих и навести порядок. Он должен действовать одновременно и уверенно, и тонко.

Для того чтобы «правополушарные» личности поняли то, что лидеру кажется очевидным, к ним нужно обращаться в понятном для них стиле. «Послушайте, ребята, мы попали в серьезную ситуацию, и нам необходимо уменьшить наши расходы. Помогите мне сделать это. Если я буду пытаться делать это в одиночку, я могу разрушить что-то из того, что делает нашу компанию выдающейся в своей области, а я не думаю, что мы с вами хотим пойти на такой риск. Мы, думаю, не хотели бы разрушить особый моральный дух нашей компании, потому что он по-

* Американский топ-менеджер, который за свой жесткий подход к перестройке компаний получил в 90-е годы прозвище Эл-бензопила.

могает творческим достижениям. Что же мы будем делать? Я готов выслушать ваши предложения. Но поймите, пожалуйста, основное: я здесь затем, чтобы «встряхнуть» компанию. Поэтому «давайте оставим все, как есть» — не вариант».

Такая «увертюра» при вступлении в должность сработает гораздо лучше, чем служебная записка, приведенная ниже.

Кому: Всем старшим сотрудникам компании

От кого: Нового руководителя

Тема: Контроль над расходами

Поскольку мне поручено снова сделать эту компанию прибыльной в очень сложной ситуации, я требую немедленно выполнить следующее:

1. Все старшие сотрудники компании должны встретиться со мной индивидуально и обосновать те проекты, над которыми они работают.
2. Все работы над проектами, которые не рассмотрены и не одобрены мною лично, приостанавливаются.
3. Все командировки, кроме исключительных случаев (необходимо мое личное разрешение), отменяются.
4. Все угощения и закуски (кофе, пончики) на корпоративном уровне упраздняются начиная с сегодняшнего дня.
5. Новые договоры с клиентами не будут заключаться до завершения полной проверки всех операций компании.

Я привел эти два крайних примера, потому что они показывают два способа решения одной и той же проблемы. Среди них нельзя выделять лучший или худший. Это зависит от конкретных обстоятельств. Что из себя представляют сотрудники, с которыми вы имеете дело? Группа бухгалтеров и финансовых работников в напряженной ситуации предпочтет (и даже вздохнет с облегчением) резкую служебную записку. Так, кстати, отреагировало *большинство* сотрудников корпорации Chrysler на мою печально известную служебную записку «О напрасной трате ресурсов...» во время тяжелых дней 1988 года, несмотря

на те язвительные записки, которые я тоже получал. А вот группа усталых «правополушарных» творческих сотрудников, скорее всего, лучше отреагирует на первый подход.

После того как сделан первый шаг и установлен контакт, лидер уже не может пойти на попятный. Один призыв не решит дела. Лидер должен быть настойчивым, но при этом знать меру, неумолимо побуждая подчиненных к переменам и одновременно упрочивая порядок. Возможно, в будущем ему придется действовать еще более жестко.

Все это означает, что агент перемен должен очень хорошо уметь оценивать ситуацию, быстро определяя, какой стиль руководства окажется более эффективным.

Мой знакомый, опытный тренер-консультант, работающий в международной консалтинговой компании, решает двойную задачу. С одной стороны, он обучает американские компании использованию японского экономного стиля организации производства, требующего большой организованности и дисциплины, с другой — учит японских менеджеров использованию более творческого подхода. Японцам, как он утверждает, очень нравится способность западных специалистов использовать интуицию и неожиданные решения вместо жесткого следования плану шаг за шагом.

«Я тебе скажу, — заметил он. — Намного легче научить дисциплине и порядку творческую личность, чем, наоборот, творчеству — дисциплинированного исполнителя».

Это, конечно, его личная точка зрения и опыт. Согласно моему опыту, решение как той, так и другой задачи — вовсе не «легкая прогулка». Возможно, научить «правополушарную» творческую личность порядку легче. Но если говорить о более широкой картине на уровне не отдельной личности, а всей организации, если ситуация острая, а нужно действовать быстро, то ваша решительность в обучении творческого персонала дисциплине может нанести организации серьезный ущерб, особенно если «правополушарная личность» просто «взбрыкнет» и уйдет в другую компанию. Творческие люди — это чувствительные создания, люди ценные, но легко ранимые, и их легко оскорбить, даже действуя из лучших побуждений.

Помните: я никогда не утверждал, что установить баланс между «левым» и «правым» полушариями — легко! Разобраться, когда нужна поддержка и содействие, когда нужно вдохновлять подчиненных или предоставлять творческую свободу, а когда, наоборот, закручивать гайки — очень трудно. В реальности, как я обнаружил на своем опыте, лидеру приходится делать и то, и другое одновременно. Они должны не просто понимать и «лево- и правополушарников», но относиться к ним с искренней симпатией и делать все, чтобы они продуктивно работали бок о бок. Я думаю, это понятно и без слов. Те лидеры, которые успешно этого добиваются, прежде всего сумели установить правильный баланс между левым и правым полушариями своей собственной головы. Они «шизофреничны» (в хорошем смысле!). Они лично владеют тем навыком, который хотят развить в своей организации: одновременно использовать и «левое», и «правое» полушарие!

Американский писатель Ф. Скотт Фитцджеральд как-то написал: «Признак высокого интеллекта — это умение держать в голове одновременно две противоположных идеи и при этом сохранять способность действовать». Он мог бы сказать то же самое и об организациях, немногие из которых могут проделать подобный трюк. Но те, кто может, получают щедрое вознаграждение за это умение. Морские пехотинцы умеют. Сейчас они принимают на службу «нижнюю треть» (по уровню достижений) поколения «Бивиса и Батхеда» и превращают этих ребят в успешных и хороших граждан. Мы добились подобного результата и в корпорации Chrysler, что могут подтвердить и наши работники, и акционеры. Удержание в голове одновременно «двух противоположных идей», как я полагаю, — это «инь и янь» искусства лидера и руководителя, это результат напряженной работы, усердных размышлений и, безусловно, *мужества*.

Эпилог

Я не совсем хорошо представляю себе, кто читает эпилоги. Поскольку сам я обычно пропускаю их, считая, что это просто «охлаждение» воспаленного ума автора, мне остается надеяться, что лишь некоторые читатели просмотрели эпилог к первой книге.

Причина проста: в том эпилоге я нарисовал слишком радужные перспективы образовавшейся в результате слияния новой корпорации DaimlerChrysler. На самом деле первые годы после слияния оказались совсем не похожи на медовый месяц. Ситуация усугублялась вереницей рекордных убытков, отставкой двух подряд директоров Chrysler и бесконечными нападками прессы. Постоянно распускались слухи о том, что Daimler оттеснит Chrysler, чтобы сократить убытки, или организует приобретение компании в кредит на американские средства, с тем, чтобы новые владельцы собрали старую команду, проводившую реорганизацию до слияния.

Слияние компаний подверглось столь сильной критике, а обвинения в том, что Chrysler продан немцам, были настолько серьезны, что один из основных инициаторов слияния, бывший председатель совета директоров и генеральный директор Chrysler Боб Итон, предпочел скрыться от пристального внимания общественности, покинув занимаемую должность. Ухудшение репутации компании привело к тому,

что доля Chrysler на рынке упала до уровня, не соответствовавшего действительно прекрасной продукции компании.

Совершенно очевидно, меня беспокоил тот факт, что мои радужные предсказания относительно утопического будущего оказались столь ошибочны.

Неужели я действительно был настолько убежден в том, что на пути союза двух крупнейших в мире компаний, каждой со своей специфической культурой и географическими предрассудками, не будет препятствий? Или я позволил уговорить себя слишком радостно писать о печальной потере одной из составляющих «Большой тройки» Америки своей автономии? Ведь, когда я писал «7 законов Крайслер», я все еще работал в компании. Вряд ли мои коллеги одобрили бы слишком пессимистичные или критические прогнозы относительно слияния. («Боб, не мог бы ты не так отрицательно писать обо всем этом. Ведь ты тоже принимал в этом участие!»)

Больше всего меня удивило столько стремительное ухудшение ситуации. Я много раз задавался вопросом, как и почему это могло произойти, и сейчас мне кажется, что после разговоров с некоторыми оставшимися в компании руководителями высшего звена, мне частично удалось найти ответ.

Во-первых, нельзя отрицать, что некоторые члены той первой, единой и оперативной команды покинули компанию. Среди них был выдающийся, всегда противоречивый и готовый высказывать свое мнение Франсуа Кастэн, возглавлявший департамент разработок продукции (хотя бы доказательство закона «Неудобные» люди — ценный ресурс»). Ушел Деннис Поли, создатель производственной системы Chrysler, требовательный и талантливый самоучка, который бывал чрезвычайно резким, но чья честность в разговорах заслужила уважение всех, кто его знал, в том числе и почасовиков компании Chrysler и их профсоюза United Auto Workers. И наконец, ушел я: их руководитель, координатор, а иногда и судья. Помимо всего этого занимавший в то время пост генерального директор Боб Итон невольно сделал из себя неудачника, заявив, что через три месяца уходит в отставку.

Нельзя сказать, что пришедшие на наше место люди не были высокопрофессиональными руководителями. Напротив! Но команда — это интересное и весьма изменчивое химическое соединение: правильно подобранные люди могут творить чудеса, но уберите одного или двух, и новая смесь будет обладать совершенно иными свойствами.

Руководство компании Daimler не осознало произошедшие перемены. Они считали, что даже после ухода некоторых членов высшего руководства «Chrysler останется Chrysler» и управление компанией останется прежним. Представители Daimler не торопились что-либо менять, поскольку боялись критики со стороны прессы в случае, если руководящие посты займут немцы. И конечно, как и положено в период реорганизации, было непонятно, кто, собственно, руководит компанией.

Однако больше всего меня беспокоило ослабление жесткой финансовой дисциплины, которую мы так старательно устанавливали. Хорошие времена, расцвет рынка, большой поток наличности и рекордная прибыльность породили идеи, распространявшиеся, как смертельная инфекция, по всей компании. Нам больше не надо экономить, мы не должны считать последний доллар (или 10, или 20 или 100 долл.), теперь мы, наконец, можем позволить себе делать все правильно, нам не надо выбирать между А и Б — у нас есть и А, и Б! Конечно, меня там не было, но со стороны мне казалось, что эта идея новообретенного богатства затронула все составляющие компании.

Возьмем, например, лизинг новых машин. Я всегда старался ограничить количество машин каждой марки, проданных в лизинг, до 20%. Мы могли бы продавать больше, если бы хотели, поскольку ликвидационная стоимость многих моделей Chrysler (цена машины через два года или с прогоном в 30 000 миль) позволяла нам предлагать клиентам низкие лизинговые ставки. Но, расширяя услуги лизинга, компания загнала бы себя в ловушку.

Если в лизинг отдается слишком много машин одной модели и если к окончанию срока лизинга все они одновременно выставляются на оптовый аукцион, в силу вступает закон спроса и предложения. Если, например, 20 000 джипов Grand Cherokee двухлетнего возраста с пробегом 30 000 миль одновременно попадут на рынок почти новых поддер-

жанных машин, это будет слишком. От излишка избавляются, и ликвидационная стоимость двухлетней давности вдруг исчезает. Кто-то должен понести убытки, но не покупатель!

Однако у этой медали есть и обратная сторона. В официальном справочнике по лизингу автомобилей теперь указывают гораздо более низкую ликвидационную стоимость, из-за чего становится все сложнее продавать новые машины. Покупатель задает закономерный вопрос: «Почему ваши машины так обесценились за последний год? Они *настолько* плохи?» Как ни странно, эту же модель становится трудно продать в лизинг: «За последнюю машину я платил 390 долл. в месяц. Теперь та же машина стоит 590 долл. в месяц. Боюсь, это мне не по карману».

Из вышесказанного можно извлечь следующий урок: автомобильные компании активно разворачивают лизинг-кампании на собственный страх и риск. Можно делать вид, что у вас все в порядке, и дорого заплатить за это два года спустя или честно признаться, что у вас есть финансовые трудности, и сократить производство сегодня. Вопрос в том, когда платить: сейчас или потом. В компании DaimlerChrysler после слияния этот основной закон рыночной экономики игнорировался. Почему?

Даже если немецкое высшее руководство и не посылало отряды новых людей в компанию, оно ясно дало понять, что запланированные объемы продаж, прибыли и доли на рынке должны быть обеспечены в любом случае. Учитывая тот факт, что американская команда Chrysler не была хорошо знакома со своим европейским начальством, неудивительно, что они предпочли не объяснять неизбежность «несовпадения цифр» при наличии нового, более реалистичного плана действий, включавшего в себя и сокращение издержек. Думаю, вполне справедливо будет сказать, что манера поведения и речь генерального директора DaimlerChrysler Юргена Шремпа вселяет (возможно, и ненамеренно) страх и трепет. Он не похож на милого веселого дядюшку, который сидит с вами в баре и может спросить: «У нас проблемы, да? Давайте-ка, расскажите дядюшке Юргену. Уверен, мы найдем решение».

В бизнесе говорят: «Отчаянные люди идут на отчаянные поступки». Стремясь выиграть время, они лукавили, говоря о том, что оживленный рынок подержанных машин сможет через два года поглотить

все полученные из лизинга автомобили. Этого не произошло. Джипы Grand Cherokee, конечно, не курицы, но все они вернулись обратно в «курятник».

Газеты по обе стороны Атлантического океана отметили быстрый закат компании, которая когда-то была любимчиком прессы. В США журналисты в основном обвиняли немцев в бессовестном вмешательстве и полном недоверии американскому руководству. Немецкие журналисты предпочитали другую трактовку: Chrysler был похож на червивый персик, красивый снаружи и прогнивший изнутри; компания собиралась использовать все ноу-хау немецких коллег, их руководство и средства для того, чтобы предотвратить полное гниение того, что они предоставили для слияния.

Между тем немецкие акционеры никак не могли понять, как такие проницательные руководители могли вмешаться в эту ужасную американскую авантюру.

Другими словами, результат не понравился никому, но ситуация еще раз показала, что только действительно серьезный кризис может подвигнуть компании на радикальные перемены.

В данном случае Юрген Шремп понял, что вселявшие в него страх возможные заголовки в американских газетах в духе «Немцы захватили власть» или «Наступление штурмовиков» не шли ни в какое сравнение с реальной угрозой того, что терпящая убытки компания Chrysler засосет всю корпорацию DaimlerChrysler (вместе с его, Шремпа, работой, репутацией и грезами о богатстве) в водоворот большой сливной канавы.

В результате в ноябре 2000 г. пост генерального директора занял Дитер Цеце, а фактически главным техническим директором стал Вольфганг Бернхард. Оба они были молоды, энергичны и обладали большим опытом работы в автомобильной отрасли. Кроме того, это были менеджеры-практики. Они сразу же взялись за решение проблем всех сфер деятельности компании. В первую очередь они занялись вопросом высокой себестоимости (которую в бизнесе называют «сутью») и «попросили» поставщиков снизить цены. (Будучи генеральным директором компании Exide, одного из основных поставщиков аккумуляторов для

Chrysler, я обеспечил 5%-ное снижение цен. Представляете, какая была борьба!) Цече и Бернхард развеяли страхи сотрудников, снова установили твердое правление, их юмор быстро очаровал журналистов, и первоначальное скептическое отношение прессы к компании быстро исчезло.

Хотя на момент написания этих строк Chrysler и не является образцом финансовых показателей или феноменального роста доли на рынке, я не сомневаюсь, что вскоре компания снова займет достойное место на рынке.

Почему же тогда ситуация настолько вышла из-под контроля? По той же причине терпят неудачу большинство слияний, и лишь немногие выживают в суматохе прогресса. Для того чтобы осознать масштабы планируемой экономии и компенсировать неизбежное в ситуации ассимиляции замедление всех процессов, доминирующий партнер слияния обязан максимально оперативно внедрять свою структуру, систему оценок и поощрения персонала — другими словами, всю философию работы, которая обобщенно называется «культурой». Кто-то должен быть главным!

Совершенно понятно, что мудрый покупатель старается сохранить лучших руководителей и лучшие методики и сделать их своими. (Что касается руководителей, то их вполне можно перевести с занимаемых должностей в международную штаб-квартиру, где они бы усвоили новые методы работы. Именно это сделала компания Chrysler в 1987 году, когда купила American Motors.)

Однако слишком часто можно наблюдать, как после успешного завершения сделки, проведенной генеральным директором с таким энтузиазмом и принесшей ему столько адреналина, энергия руководства угасает. Так приятно свободно вздохнуть и насладиться газетными заголовками, позволив системе разбираться самостоятельно. Давайте не будем торопиться, давайте убедимся, что все идет правильно. Нет! Руководство должно начинать действовать в соответствии с хорошо продуманным планом сразу же после заключения договора. Оперативность и ответственность — вот важнейшие элементы успеха. Да, в такой ситуации страдает идея «справедливости по отношению ко всем». Считайте это необходимым побочным явлением.

Работая в корпорации Northrop Grumman, я видел, как благодаря нескольким слияниям компания превратилась из заурядного участника рынка в одну из трех крупнейших компаний — разработчиков электронных систем противовоздушной и космической обороны. Все переговоры о приобретениях были хорошо спланированы, проведены и завершены. Но особо примечательна была разработка компанией Northrop Grumman плана приобретения: детальный перечень, универсальный план, четко определяющий, кто, что, где и когда должен делать. Кого уволят с большой компенсацией? Кого оставят и на какой должности? Сразу же после подписания договора команда, занимающаяся слиянием, приступала к действиям, чем-то напомиавшим военную операцию. И уже через один-два месяца купленная компания функционировала как неотъемлемая часть Northrop Grumman, и целое снова было лучше суммы составляющих.

Другой блестящий пример: приобретение компанией Renault контрольного пакета акций Nissan. Я был одним из тех, кто не верил, что французы смогут что-то сделать с этой загнанной в угол японской компанией, с ее дорогостоящими поставщиками из кейрецу, огромными банковскими долгами, непопулярными товарами и громадными объемами избыточного производства. Разве не было очевидным, что нельзя будет закрыть предприятия и уволить сотрудников — это же патриархальная Япония! Или уволить руководителей! Или изменить поставщиков! Или длительное время руководить сверху бюрократическим, но все же «демократичным» процессом разработки продукции! Видимо, Карлос Госн, второй человек в компании Renault, не знал об этом, а может, ему было безразлично. Он возродил Nissan в течение двух лет, изменив навсегда понятие о том, что можно и что нельзя делать в Японии, и став идиолом молодых японских руководителей.

С другой стороны, примером впечатляющего провала может служить захват компанией BMW вечного неудачника — компании Rover Group, Великобритания. Вместо того чтобы начать действовать, объединить структуры, централизовать разработки и закупки и поставить на ключевые должности руководителей из BMW, было принято решение о том, что Rover сохранит независимость, но будет находиться под

контролем BMW. Разве англичане не лучше знают собственный рынок? Разве они, хорошие руководители, не смогли бы возродить компанию, если бы у них был доступ к финансам? Конечно же, знают и могли бы! И компания BMW доверчиво продолжала предоставлять требуемые средства, еще и еще, пока ситуация не начала угрожать жизни материнской компании, вызывая отвратительные споры в Мюнхене, в результате которых и генеральный директор, и его противник, главный технический директор, были уволены. Компания BMW спешно продала Rover, положив конец несчастному недоразумению, которое могло бы стать при правильном руководстве прекрасной возможностью для роста корпорации.

Совершенно иным был подход Ли Якокка, пришедшего в Chrysler в 1979 году. В первый месяц работы на посту генерального директора он уволил 27 или 30 топ-менеджеров, поставив на их место людей, которыми мог манипулировать, для того чтобы получить необходимый результат. Многое, конечно, зависит от того, что это за сделка: слияние или приобретение. Если слияние, то замена руководства должна проходить постепенно. Вам необходимо иметь достаточное количество людей для управления компанией в период перемен. Однако, если это приобретение, вам остается лишь оперативно «срубить» все головы.

Закон 8

Если и можно придумать восьмой закон, то им должно стать заявление сформулированное мною в новом вступлении: «Если вам досталась огромная крысиная нора, не пытайтесь выманить крыс сыром. Используйте огнемёт». Возможно, в ситуации большинства слияний это слишком жесткие меры, но в целом принцип таков: «Не важно, насколько хороша приобретаемая компания. Поглощение корпорации таких же размеров, как и ваша собственная, это опасность, а не просто удачная возможность». Говоря о крысиной норе, я не имею в виду, что все уволенные люди плохие. На самом деле они могут быть милейшими и честными сотрудниками. Когда Лу Герстнер принял на себя руководство компанией IBM, доставшиеся ему в наследство руководители вовсе не

были продажными злодеями. Они были членами Лиги Плюща с безупречными рекомендациями. Они учились в лучших бизнес-школах мира. Они могли отличить вилку для салата от вилки для креветок. Проблема была в том, что их приоритеты отличались от приоритетов самого Герстнера. Они не разделяли его представлений о насущном. Поэтому спустя приличествующее ситуации время он выставил их вон.

Компания Exide так же сильно нуждалась в оперативных действиях. Разница была лишь в том, что предыдущая команда руководителей не только работала из рук вон плохо, но и погрязла в махинациях. Трое членов той команды позднее оказались в тюрьме.

В идеальной ситуации, если вы собираетесь встать во главе тонущего корабля, надо встретиться со специалистом по кадрам и сказать: «Так, давайте посмотрим, кто хорошо работает, а кто не очень». Сотрудникам отдела кадров выгодно говорить правду, поскольку в этом случае у них есть шанс самим остаться в компании. Плохо то, что вы не всегда можете себе позволить не спеша отбирать сотрудников. Передо мной стояла задача быстро восстановить честную репутацию компании Exide. Мне некогда было учить «101 принцип бизнес-этики» (хотя впоследствии мы уделяли этому много времени). Люди, не соответствовавшие стандартам, увольнялись незамедлительно.

Не тратьте слишком много времени на размышления о том, как отреагируют сотрудники, оставшиеся на своих должностях и занимающиеся преобразованием. Они почти всегда первыми одобряют подобную чистку, потому что именно они так страдали при предыдущем плохом режиме. Они почувствуют себя освобожденными. «Слава Богу, вы пришли, — скажут они. — А мы все гадали, сколько еще времени вам понадобится, чтобы избавиться от этих идиотов». Просто делайте то, что должны делать: приходите, закрывайте заводы, централизуйте все процедуры, продавайте части компании, меняйте персонал, устанавливайте свою финансовую систему. И делайте это как можно быстрее! Смиритесь с критикой и плохими отзывами в прессе. Когда вы добьетесь успеха, об этом забудут.

Я уверен, что, если бы Юрген Шремп и другие члены правления прочитали это, они согласились бы со мной.

Компании похожи на страны. Прогресс возможен в тех случаях, когда мы должным образом отвечаем на провокацию — не просто самым умным, но и самым смелым образом. Историк Арнольд Тойнби справедливо сказал, что цивилизации развиваются благодаря серии вызовов и ответов на них. Нации и компании, столкнувшиеся и справившиеся с поставленным вызовом, становятся великими. А остальные? Они оказываются в мусорном ящике истории.

Я не знаю, как будет развиваться история компания DaimlerChrysler. В начале этой мегасделки слияния, без сомнения, были допущены некоторые ошибки. Но разве возможно обойтись без ошибок в подобном грандиозном начинании? Однако я знаю, что в конечном итоге решающим фактором успеха или провала компании будут не те незначительные ошибки. Мы все совершаем ошибки. Решающим станет то, насколько удачно команда менеджеров выдержала все испытания, удалось ли ей вернуть компанию на правильный путь, были ли они достаточно мужественны.

Лутц Роберт

8 законов Крайслер

**Законы бизнеса, которые сделали
Chrysler**

**одной из самых успешных
в мире автомобильных корпораций**

Технический редактор *А. Бохенек*
Корректор *М. Савина*
Компьютерная верстка *М. Григорьев, А. Фоминов*
Художник обложки *А. Антипин*

Подписано в печать 25.05.04. Формат 70х90/16. Бумага офсетная №1.
Печать офсетная. Объем 18,5 п.л. Тираж 4000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28.
Тел. (095) 105-77-16
www.alpina.ru, e-mail: info@alpina.ru