

Элия М. Голдратт

и

Джефф Кокс

# ЦЕЛЬ

Процесс непрерывного  
улучшения

# ЦЕЛЬ-2

Дело не в везенье

Перевод с английского: Е. Федурко  
Редактор: Х. Пакк  
Допечатная подготовка и печать: ИД «Максимум»

© Eli Goldratt 1984, 1986, 1992  
Goldratt, Ehyahu M.  
Goal: Process of Ongoing Improvement  
North River Press  
2nd Rev edition, 1992  
I. Title II. Cox, Jeff  
ISBN 0884270610

Перевод на русский язык:  
© OU A.Y. Goldratt Baltic 2000  
ISBN 9949-10-961-2

Все права защищены. Никакая часть данного издания не может быть воспроизведена, сохранена в информационно-поисковой системе или передана в любой форме или любыми средствами — электронными, механическими, фотокопированием, записью или любыми другими — без разрешения владельцев авторских прав.

Для получения более детальной информации по концепциям, представленным в этой книге, обращайтесь в Goldratt Baltic Network по адресу [www.goldratt.ee](http://www.goldratt.ee) или на страницу автора в интернете [www.toc-goldratt.com](http://www.toc-goldratt.com).

# ОТ ИЗДАТЕЛЕЙ ЮБИЛЕЙНОГО РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Это издание “Цели” особенное — юбилейное. Этот бизнес-роман, впервые появившийся на книжных полках 20 лет назад, к сегодняшнему дню переведен более чем на 30 языков и продолжает расходиться миллионными тиражами во всем мире.

Автор книги Эдия М. Голдратт — всемирно признанный лидер в области развития новых концепций и систем управления бизнесом. Его идеи приводят к таким кардинальным переменам в работе фирм и организаций, что его справедливо называют “гуру переворота в бизнесе”. В качестве послесловия мы представляем читателям интервью с автором и менеджерами, воплотившими идеи “Цели” в своих организациях и рассказывающими о том, как это перевернуло их жизнь и деятельность их фирм. Мы также включили в это издание продолжение “Цели” — “Дело не в везенье”.

Главный герой “Цели” молодой директор завода Алекс Рого сражается за будущее своего предприятия, находящегося под угрозой закрытия. Алекс пересматривает традиционные подходы к оценке ситуации и приходит к пониманию Теории Ограничений (ТОС) — системного подхода к управлению, использующего логику причинно-следственных связей для определения ключевой проблемы (неразрешимого конфликта) организации. Переход Алекса от борьбы с кризисами к управлению по Теории Ограничений не только спасает завод от закрытия, но и превращает его в самую успешную фирму корпорации.

“Дело не в везенье” — это продолжение “Цели”. Это книга о том, что успех в бизнесе — это результат не везения, а эффективной стратегии, разработанной на основе системного подхода к управлению фирмами. На этот раз перед Алексом, теперь уже исполнительным

вице-президентом корпорации, стоит более амбициозная задача — в сжатые сроки и без каких-либо инвестиций превратить три едва держащиеся на плаву фирмы в золотые жилы. Для того чтобы разработать решение, он вновь обращается к Теории Ограничений и начинает системно использовать Мыслительные Процессы — набор методов, позволяющих разработать комплексную интегрированную стратегию для устранения ключевой проблемы, создания решающего конкурентного преимущества и предотвращения побочных негативных эффектов, которые могут быть вызваны претворением новой стратегии в жизнь.

Теория Ограничений и Мыслительные Процессы детально представлены в Сателлитной программе доктора Голдратта (1999), рассматривающей практические решения ключевых проблем в области основных функций любой бизнес-организации:

операционные процессы;	финансы и показатели;
управление проектами;	система распределения и цепь поставок;
маркетинг;	продажи;
управление людьми;	стратегия и тактика.

Более детальную информацию по концепциям, представленным в работах Элия Голдратта, вы можете получить в Goldratt Baltic Network по адресу [post@goldratt.ee](mailto:post@goldratt.ee) или на странице автора в интернете [www.toc-goldratt.com](http://www.toc-goldratt.com).

*Хейти Пакк  
Goldratt Group  
Елена Федурко  
Goldratt Baltic Network*

## ОТ АВТОРА

“Цель” — это роман о НОВЫХ глобальных принципах производства. Это роман о людях, пытающихся разобраться, почему крутится их мир, чтобы сделать его лучше. Они думают над своими проблемами логически и последовательно, и им удается определить “причинно-следственные” связи между своими действиями и полученным результатом. В процессе этого они выводят несколько основных принципов, применяют их на практике и благодаря этому спасают свой завод и добиваются успеха.

В моем представлении наука — это не больше, чем понимание того, как устроен мир и почему он так устроен. Наши научные знания на любой данный момент — это просто состояние нашего понимания. Я не верю в абсолютные истины. И я боюсь подобных взглядов, потому что они препятствуют поиску путей, ведущих к более глубокому пониманию. Каждый раз, когда мы полагаем, что у нас есть окончательный ответ, прогресс, развитие науки и поиск более глубокого понимания останавливаются. Однако понимание мира не самоцель. По моему убеждению, к знанию необходимо стремиться для того, чтобы сделать мир лучше — сделать жизнь совереннее.

Есть несколько причин, почему я решил представить мое понимание производства — как оно работает (реальность), и почему оно работает таким образом — в форме романа. Во-первых, я хотел облегчить понимание этих принципов и показать, как они могут упорядочить тот хаос, с которым мы так часто сталкиваемся на производственных предприятиях. Во-вторых, я хотел проиллюстрировать действенность этого понимания и ту пользу, которую оно может принести. Достигнутые результаты не вымысел. Это то, чего добились реально существующие производственные предприятия. Западный мир вовсе не обречен на второе или третье место в производстве. Если мы просто поймем правильные принципы и будем применять их на практи-

ке, мы сможем конкурировать с кем угодно. Я также надеюсь, что читатели увидят применимость и ценность этих принципов и для организаций другого типа: банков, больниц, страховых компаний, наших семей. Возможно, во всех организациях существует такой же потенциал для роста и улучшения.

И наконец, и это самое важное, я хотел показать, что каждый из нас может быть выдающимся ученым. Я уверен: секрет того, чтобы быть хорошим ученым, лежит не в возможностях нашего мозга. У нас их достаточно. Нам просто нужно смотреть на действительность открытыми глазами и подвергать то, что мы видим, тщательному логическому анализу. И ключевым здесь является мужество признать несоответствие того, что мы видим и к каким заключениям приходим, и устоявшегося порядка вещей. Именно умение подвергнуть сомнению устоявшиеся исходные посылки приводит к неожиданным, ведущим к решению идеям. Практически каждый, у кого есть опыт работы на производстве, испытывает определенные сомнения относительно использования показателей эффективности производственного учета для контроля за деятельностью. И все же лишь малая толика напрямую посягнула на неприкосновенность этих "священных коров". Прогресс в углублении понимания требует того, чтобы мы подвергали сомнению основные исходные посылки относительно того, как устроен мир и почему он устроен таким образом. Если мы сможем лучше понять наш мир и принципы, управляющие им, я полагаю, наша жизнь станет лучше.

Удачи вам в ваших поисках этих принципов и в вашем собственном понимании "Цели".

Элия Голдратт

Половина восьмого утра, въезжаю в ворота и тут же через всю площадку вижу — малиновый мерседес. Припаркован у завода, рядом с офисами. Это *мое* место. Кто, кроме Билла Пича, мог это сделать? Что с того, что в этот час свободна практически вся площадка? Что с того, что часть парковочных мест специально помечена табличкой “Посетитель”? Нет, Билл должен припарковаться именно там, где указана моя должность. Билл любит такие весьма прозрачные намеки. Ну что ж, ладно. В конце концов, он вице-президент и глава дивизиона, а я всего лишь директор завода. И, как я понимаю, свой чертов мерседес он может парковать, где пожелает.

Я паркую мой бьюик рядом (там, где указано “Главный бухгалтер-контролер”). Взгляд, брошенный на номерной знак, пока я обхожу машину, сомнений не оставляет: это должна быть машина Билла: на номерном знаке указано “НОМЕР 1”. Как всем известно, это полностью соответствует тому, к чему Билл настойчиво стремится. Он метит в генеральные директора. Я тоже. Складывается впечатление, что теперь мои шансы невелики.

Как бы то ни было, направляюсь в офис. Чувствую, как от избытка адреналина начинает пульсировать кровь. Интересно, какого черта Билл здесь делает? От моей надежды поработать сегодня утром не осталось и следа. Я обычно приезжаю пораньше, чтобы переделать все то, на что в течение дня у меня не хватает времени. Я успеваю много сделано до того, как начнутся телефонные звонки и совещания; до того, как вспыхнет очередной пожар. Сегодня, явно, не удастся.

— Мистер Рого! — зовет кто-то меня.

Я останавливаюсь и вижу, как из боковой двери, ведущей на завод, резко выходят четыре человека. Я вижу Демпси — начальника смены, Мартинеза — представителя профсоюза, какого-то парня из почтовых рабочих и Рэя, мастера машинного центра. И все они говорят, перебивая друг друга. Демпси объявляет, что у нас проблема. Марти-

нез угрожает забастовкой. Парень из почасовых рабочих, возмущаясь, говорит что-то о притеснении. Рэй заявляет, что мы не можем что-то там закончить, потому что у нас нет деталей. Я внезапно оказываюсь в самой гуще всей этой заварухи. Я смотрю на них, они смотрят на меня. А я еще даже не пил кофе.

Когда мне удается их успокоить и спросить, что происходит, я узнаю, что мистер Пич прибыл около часа тому назад, зашел на мой завод и потребовал, чтобы ему сообщили, в каком состоянии находится заказ 41427.

Как назло, о заказе 41427 никто ничего не знал. Тогда Пич устроил всем разгон, и выяснилось, что заказ этот довольно большой и к тому же просрочен. Ну и что тут нового? На этом заводе ничего не выполняется в срок. По собственным наблюдениям, могу сказать, что здесь система приоритетов при выполнении заказов такова: горит... всерьез горит... почти сгорело... и БРОСАЙТЕ ВСЕ, ДЕЛАЙТЕ ЭТО! Мы просто ни с чем не успеваем.

Как только Пич выясняет, что 41427 даже близко не готов к отправке, он начинает изображать из себя экспедитора. Он повсюду носится и орет на Демпси, раздавая ему указания. В конце концов обнаруживается, что почти все необходимые детали давно готовы и ждут, и их горы. Но они не могут уйти в сборку. Не хватает одной из комплектующих: она еще должна пройти через какую-то операцию. Поскольку этой детали нет, сборка невозможна, а раз сборка невозможна, то и отправить этот заказ тоже невозможно.

Выясняется, что детали для этой недостающей комплектующей лежат рядом с одним из станков с ЧПУ и ждут своей очереди для запуска в обработку. Однако, когда Пич и Демпси являются в цех, оказывается, что механики как раз занимаются переналадкой этого станка, но *не* для обработки этой детали, а, в соответствии с чьим-то распоряжением, для обработки чего-то другого, и то, другое, как раз из разряда "Бросайте все, делайте это!".

До той, другой, "Бросайте все, делайте это!" работы Пичу нет никакого дела. Единственно, что его заботит, это выпихнуть заказ 41427. Он дает указание Демпси распорядиться, чтобы его мастер, Рэй, велел старшему механику оставить то отчаянно-горящее задание и

подготовить оборудование для обработки недостающей детали для 41427. Выслушав это, старший механик обводит взглядом Рэя, Демпси и Пича, швыряет на пол гаечный ключ и говорит им, что у них у всех не в порядке с головой. У него с помощником ушло полтора часа на переналадку для той *другой* детали, которая так горела, а теперь они говорят все бросить и начать переналадку для чего-то другого? Да пошло все к черту! Тогда Пич, дипломатичен как всегда, проходит вперед, не обращая внимания на моих начальника смены и мастера, и заявляет старшему механику, что, если тот не сделает, что ему сказали, он будет уволен. Следует обмен репликами. Механик грозится уйти с работы. Появляется представитель профсоюза. Все взбешены. Работа стоит. И вот ранним утром четыре взвинченных человека энергично приветствуют меня перед простоявшим заводом.

— Ясно. Где Билл Пич сейчас? — спрашиваю я.

— У тебя в кабинете, — отвечает Демпси.

— Отлично. Скажи ему: я подойду через минуту, — прошу я его.

Демпси, благодарно взглянув на меня, направляется в сторону офисов. Я поворачиваюсь к Мартинезу и к тому другому парню (он оказывается механиком) и говорю им, что, насколько известно мне, никто не собирается никого увольнять или отстранять и вся эта история просто какое-то недоразумение. Мартинез не вполне удовлетворен моим ответом. Механик, как мне кажется, хочет, чтобы Пич извинился. Ну уж нет, с этим я связываться не собираюсь. К тому же я все равно знаю, что у Мартинеза нет полномочий объявить забастовку. Так что я говорю, что, если профсоюз захочет подать жалобу, я ничего не имею против и буду рад встретиться сегодня с Майком О'Доннеллом, местным председателем профсоюза, чтобы оформить все, как положено. Мартинез, понимая, что он все равно ничего не может сделать до разговора с О'Доннеллом, вынужден согласиться, и они возвращаются на завод.

— Пусть принимаются за работу, — говорю я Рэю.

— Угу. Так что нам делать? — интересуется Рэй. — То, для чего оборудование уже почти налажено, или то, что хочет Пич?

— То, что хочет Пич. — говорю ему я.

— Ладно, только тогда все время, что ушло на переналадку, пойдет коту под хвост, — говорит мне Рэй.

— Пусть пойдет коту под хвост! — взрываюсь я. — Рэй, я даже не знаю, в чем там дело. Но раз Билл явился сюда, стряслось что-то из ряда вон выходящее. Неужели непонятно?

— Да, похоже, — тянет Рэй. — Я ведь только спросил.

— Слушай, я понимаю, ты просто оказался крайним, — примирительно говорю я, пытаясь разрядить обстановку. — Сейчас как можно быстрее нужно сделать переналадку и запустить эту деталь.

— Ясно, — отвечает он.

Уже внутри здания я опять сталкиваюсь с Демпси, идущим назад на завод. Он только что вышел из моего кабинета, где он явно не стремился задержаться. Глядя на меня, он качает головой и тихо бросает:

— Ни пуха!

Дверь в мой кабинет распахнута настежь. Вхожу и вижу: Билл Пич восседает за моим столом. Это широкий приземистый мужчина, с густой шевелюрой стального цвета и с такими же стальными глазами. Пока я ставлю свой портфель, он не сводит с меня глаз. Его цепкий взгляд недвусмысленно говорит: "*Не сносить тебе головы, Рого*".

— Ладно, Билл, в чем дело? — спрашиваю я.

Он отвечает:

— Надо поговорить. Садись.

— Я бы рад, да ты сидишь на моем месте, — говорю я. Это, наверное, не то, что мне следовало бы сказать.

— Знаешь, почему я здесь? — интересуется он. — Я здесь для того, чтобы спасти твою шкуру.

— Судя по тому, как меня только что встретили, — замечаю я, — ты здесь для того, чтобы испортить мне отношения с моими рабочими.

Он смотрит мне прямо в глаза и говорит:

— Если ты не в состоянии сделать так, чтобы здесь кое-что изменилось, тебе не придется переживать по поводу рабочих. И по поводу завода переживать не придется, поскольку ты останешься без него. Вообще-то, по поводу работы переживать тебе тоже не придется, так как ты ее потеряешь, Рого.

— Ладно, не кипятись, давай поговорим спокойно, — говорю я ему. — Что там за проблема с этим заказом?

Билл начинает с того, что вчера, около десяти вечера, ему домой позвонил старый добрый Баки Бернсайд, президент фирмы, которая является одним из самых крупных клиентов ЮниКо. С ним был чуть ли не припадок по поводу того, что его заказ (это и был 41427) опаздывал уже на семь недель. Почти час он, как только мог, поджаривал Биллу пятки. Судя по всему, Баки попал в весьма неприятное положение, так как это именно он настоял на том, чтобы этот заказ был отдан нам, хотя все кругом убеждали его отдать этот заказ нашим конкурентам. Баки позвонил Биллу сразу по возвращении с ужина, на котором ему здорово досталось от его клиентов, потому что они не успевали со своими заказами, в чем, естественно, были виноваты мы. Баки были просто вне себя (и скорее всего, не совсем трезв). Пичу удалось несколько умиротворить его, только пообещав, что он лично займется этим, и дав гарантию, что заказ будет отправлен сегодня к концу дня, даже если для этого придется свернуть горы.

Я пытаюсь объяснить Биллу, что я совершенно согласен со всем, что он говорит, мы не должны были так затягивать с этим заказом, и обещаю взять его под свой личный контроль. Но неужели было так необходимо являться сюда сегодня утром и перевернуть целый завод?

А где я был вчера вечером, интересуется он, когда он пытался до-звониться мне домой? При сложившихся обстоятельствах не могу же я ему сказать, что у меня есть еще и личная жизнь. Когда телефон звонил первые два раза, я как раз выяснял отношения с моей женой и, как ни странно, именно по поводу того, что я уделяю ей слишком мало внимания. А в третий раз я не снял трубку, потому что мы тогда как раз мирились.

Я решаю сказать, что я просто поздно вернулся домой. Он не вдается в подробности. Вместо этого он спрашивает, как получилось, что я не знаю того, что происходит на моем заводе. Он уже съел по горло постоянными жалобами на то, что заказы опаздывают. Почему я не могу навести порядок?

— Я могу сказать только одно, — говорю я ему, — после второй волны сокращений, которые вы вынудили нас провести три месяца

назад, и в довершение к этому приказа о двадцатипроцентном сокращении затрат, я вообще удивляюсь, что мы умудряемся хоть что-то отправить в срок.

— Ал, — сдержанно говорит он, — единственное, что от вас требуется, это просто-напросто выпускать вашу чертову продукцию. Ты понимаешь меня?

— Так дай мне столько людей, сколько мне надо! — требую я.

— У тебя достаточно людей! Посмотри на показатели эффективности, бога ради! У тебя есть все, чтобы добиться улучшения, Ал! — возражает он. — И до тех пор, пока я не увижу, что ты можешь эффективно использовать то, что у тебя есть, не вздумай даже и заикаться о том, что у тебя не хватает людей.

Я уже открываю рот, собираясь ответить, когда его предостерегающий жест заставляет меня промолчать. Билл поднимается, подходит к двери и закрывает ее. О, черт, думаю я.

От двери он оборачивается ко мне и говорит:

— Сядь.

Все это время я стоял. Я сажусь в одно из кресел у моего стола, туда, куда обычно садятся посетители. Пич возвращается на мое место за столом.

— Послушай, Ал, хватит спорить: мы просто выбрасываем время. Посмотри на свой последний производственный отчет, картина — яснее не бывает, — говорит Пич.

— Да, ты прав, — отвечаю я. — Главное сейчас — отправить заказ Бернсайда...

Пич взрывается:

— Черт возьми, да дело не в заказе Бернсайда! Заказ Бернсайда — это просто симптом той проблемы, которая у тебя здесь. Ты что думаешь, я приехал сюда, только чтобы протолкнуть просроченный заказ? Мне что, заняться больше нечем? Я приехал, чтобы взгреть тебя и встряхнуть весь твой завод. Дело не просто в том, как ты обслуживаешь клиентов. Дело в том, что твой завод теряет деньги.

Он на секунду замолкает, как бы для того, чтобы дать мне осознать всю значимость сказанного. Затем — баах! — он с грохотом ударяет кулаком по крышке стола и нацеливает на меня указательный палец.

— И если ты не сможешь отправлять заказы вовремя, мне придется показать тебе, как это делается. А если ты и после этого не сможешь этого делать, тогда ты или твой завод будут мне не нужны.

— Билл, подожди минуту...

— Черт возьми, у меня нет минуты! — рявкает он. — У меня больше нет времени выслушивать оправдания. И мне не нужны объяснения. Мне нужны результаты. Мне нужны отправленные заказы. Мне нужен доход!

— Я знаю, Билл.

— Но ты, возможно, не знаешь, что наш дивизион сейчас несет самые крупные убытки за всю свою историю. Мы летим в такую пропасть, из которой можем вообще не выбраться, а твой завод и есть тот камень, который тянет нас вниз.

Я чувствую себя совершенно измотанным. Устало я спрашиваю у него:

— Ну, хорошо, что ты хочешь от меня? Я здесь шесть месяцев. Да, я должен признать: с того времени, как я здесь, дела идут хуже, а не лучше. Но я делаю все, что могу.

— Ну вот что, Ал: я даю тебе три месяца на то, чтобы ты вытащил завод, — заявляет Пич.

— А что, если мы не справимся за это время? — спрашиваю я.

— Тогда я выйду с предложением на управляющий комитет о закрытии твоего завода, — отвечает Пич.

Я лишаюсь дара речи. Это определенно хуже всего того, что я ожидал услышать этим утром. И все же это не так уж и неожиданно. Я бросаю взгляд за окно. Парковочная площадка заполняется машинами: скоро начнется первая смена. Когда я перевожу взгляд на Пича, он уже встал с моего места и обходит стол, чтобы сесть рядом со мной. Он доверительно наклоняется в мою сторону: теперь он будет проявлять понимание и перейдет к подбадриваниям.

— Ал, я знаю, ты получил в наследство не самое лучшее положение вещей. Я поставил сюда именно тебя, потому что считал, что ты сможешь вытащить этот завод. И я все еще так считаю. Но если ты хочешь в этой фирме расти, давай результаты.

— Мне нужно время, Билл.

— Ничем не могу помочь, все, что у тебя есть, — три месяца. А если дела пойдут совсем плохо, я не смогу тебе дать даже и этого.

Я все еще сижу, когда Билл бросает взгляд на свои часы и встает. Разговор окончен.

Он говорит:

— Если уеду прямо сейчас, пропущу только первое совещание.

Я встаю. Он направляется к двери. Опустив руку на дверную ручку, он поворачивается и с ухмылкой спрашивает:

— Ну, после того, как я помог тебе надрать тут кое-кому задницу, думаю, у вас не будет проблем отправить для меня заказ Баки сегодня, так?

— Он уйдет сегодня, Билл, — обещаю я.

— Отлично, — говорит он, подмигивая мне, и открывает дверь.

Через минуту я вижу, как он садится в свой мерседес и едет к воротам.

Три месяца. Это все, о чем я могу сейчас думать.

Я не помню, как я отвернулся от окна. Я не знаю, сколько прошло времени. Внезапно я осознаю, что сижу за своим столом, уставившись в пустоту. Я решаю, что будет лучше, если я пойду и гляну, что творится на заводе. С полки у двери беру каску и защитные очки и выхожу из кабинета. Проходя мимо секретаря, говорю:

— Фрэн, я пошел в цеха, скоро вернусь.

Фрэн поднимает голову от письма, которое она печатает, и улыбается мне.

— Тип-топ, — отвечает она. — Кстати, это была машина Пича на вашем месте сегодня утром?

— Да.

— Отличная машина, — говорит она и смеется: — Сначала я подумала: ваша.

Теперь смеюсь я. Она наклоняется ко мне через стол.

— Интересно, сколько такая машина может стоить? — спрашивает она.

— Точно не знаю, думаю, тысяч тридцать, — отвечаю я ей.

У Фрэн перехватывает дыхание:

— Вы шутите! Такая дорогая? Мне и в голову не приходило, что машина может столько стоить. Ну и ну! Кажется, мне еще не скоро удастся обменять мой "Шевет" на одну из таких.

Она смеется и возвращается к прерванному письму.

Фрэн — это дама из категории "тип-топ". Сколько ей лет? Я бы сказал, немного за сорок, у нее двое детей-подростков, она их воспитывает одна. Ее бывший муж — алкоголик. Они давно развелись... и с тех пор она и слышать о мужчинах ничего не хочет. Или почти ничего. Фрэн сама мне все это рассказала на второй день моей работы на заводе. Она мне нравится. И мне нравится, как она работает. Мы платим ей хорошую зарплату... по крайней мере, пока. Как бы то ни было, у нее еще есть три месяца.

Когда входишь на завод, кажется, будто оказываешься там, где сатана и ангелы, сочетавшись браком, сотворили некую серую магию. У меня всегда возникает такое чувство. Все, окружающее вас, и обыденно, и сверхъестественно. Производственные цеха всегда казались мне чем-то захватывающим, даже чисто визуально. Большинству людей, однако, так не кажется.

За двойными дверьми, отделяющими завод от офисов, мир меняется. Над головой свисает сеть ламп, закрепленных на потолочных фермах, и все кругом залито теплым оранжевым светом. Огромная затянутая сеткой клеть вмещает множество рядов поднимающихся до потолка стеллажей, заставленных ящиками и коробками с деталями и материалами, необходимыми для всего того, что мы производим. По узенькому проходу между стеллажами туда-сюда разъезжает человек. Он сидит в кабине вилочного погрузчика, скользящего вдоль пути, проложенного по потолку. В цеху медленно раскручивается полоска сверкающей стали. Она исчезает в чреве станка, и тот каждые пару секунд выдыхает: "Ка-чанк".

Станки. По сути дела, завод — это просто одна большая комната, огромное пространство, заставленное станками. Они стоят группами и отделены друг от друга проходами. Большинство станков покрашено в сочные цвета Марди Грас — оранжевый, лиловый, желтый, голубой. На дисплее управления нескольких самых новых машин светят-

ся рубиновые цифры. Следуя заложенной программе, исполняют механический танец руки роботов.

Тут и там работают люди, почти незаметные среди станков. Они оглядываются на меня, когда я прохожу мимо. Кое-кто приветственно машет мне рукой, я машу в ответ. Мимо с воем проносится электрокар, которым управляет невообразимо толстый парень. За длинными столами с ворохами разноцветных проводов работают женщины. Покрытый копотью парень в бесформенном комбинезоне понравляет защитную маску и зажигает сварочную горелку. За стеклянной перегородкой дородная рыжеволосая дама стучит по клавиатуре компьютерного терминала с янтарно-желтым дисплеем.

С этими картинками перемешаны звуки, шум непрерывного, монотонного аккорда, собранного из гула вентиляторов, моторов, воздуха в вентиляционных проемах — это как непрекращающееся дыхание. Иногда, без всякой закономерности, в этот ровный шум врывается БУМ, вызванный чем-то совершенно непостижимым. Где-то у меня за спиной раздаются сигнальные звонки мостового крана, с грохотом уходящего вверх. Щелкают реле. Взвывает сирена. Через систему звукоусиления время от времени, перекрывая весь этот грохот, что-то невнятно вещает бестелесный, как Бог, голос.

Пробивая весь этот шум, до меня долетает свист. Я оборачиваюсь и вижу Боба Донована, шагающего по проходу. Не узнать его невозможно. Это высоченная машина весом около двухсот пятидесяти фунтов, добрая часть чего — это результат его приверженности к пиву. Самым неотразимым мужчиной в мире его, пожалуй, не назовешь... Его парикмахер, похоже, служил в морской пехоте. Красноречием Боб не блещет, и, как я догадываюсь, это составляет особый предмет его гордости. Но, несмотря на пару острых углов, которые он ревностно оберегает, мужик он неплохой. Он проработал на этом заводе производственным менеджером девять лет. Если вам надо, чтобы что-то было сделано, достаточно просто поговорить с Бобом, и, если это вообще возможно сделать, к следующему разу, когда вы упомяните об этом, все уже будет сделано.

У нас уходит около минуты, чтобы подойти друг к другу. Взглянув на него, я замечаю, что от радости он не светится. Полагаю, я тоже.

— Доброе утро, — говорит Боб.

— Не знаю, что в нем доброго, — отвечаю я. — Слышал уже о нашем визитере?

— Да уж... Весь завод об этом говорит, — замечает Боб.

— Ну, тогда, значит, знаешь, что мы срочно должны отправить заказ 41427, — говорю я.

Боб начинает наливаться краской.

— Именно об этом я и хотел с тобой поговорить.

— Что еще случилось?

— Не знаю, слышал ты уже или нет, но Тони, тот самый старший механик, на которого наорал Пич, только что уволился, — сообщает мне Боб.

— О, черт, — вырывается у меня.

— Не думаю, что тебе надо объяснять, что таких специалистов не пруд пруди. Не знаю, где мы найдем замену, — говорит Боб.

— Может, сможем уговорить его вернуться?

— Не уверен, что захотим, — отвечает он, — до того, как он пошел увольняться, он переналадил станок, как велел ему Рэй, и запустил его на автоматическую обработку. Как выяснилось, он не закрепил два регулировочных болта, и теперь там весь пол усыпан осколками инструмента.

— Сколько деталей пошло в брак?

— Да не очень много. Станок работал недолго.

— Хватит, чтобы отправить заказ? — спрашиваю я.

— Надо посмотреть, — отвечает Боб. — Понимаешь, все дело в том, что полетел сам станок и, похоже, так быстро его не отремонтировать.

— Что это за станок? — спрашиваю я.

— NCX-10, — отвечает Билл.

Я закрываю глаза. У меня такое чувство, будто ледяная рука откуда-то изнутри стиснула мой желудок. Это единственный станок такого типа на заводе. Я спрашиваю Боба, насколько серьезно повреждение. Он отвечает:

— Не знаю. Там что-то оказалось наполовину вырвано. Мы уже связались по телефону с производителем, выясняем.

Я ускоряю шаг. Я должен посмотреть сам. Господи, ну и в переплет мы попали! Я бросаю взгляд на Боба, также ускорившего шаг.

— Думаешь, он это сделал специально? — спрашиваю я.

Боб явно не ожидал такого поворота.

— Навряд ли. Думаю, он был настолько взбешен, что просто не соображал, что делал. Ну и запорол станок.

Я чувствую: мое лицо начинает гореть. Ледяная рука отпустила. Я сейчас настолько зол на Билла Пича, что рисую себе картину, как я звоню и ору ему прямо в ухо. Это все из-за него! Я вижу, как он сидит за моим столом, и слышу, как он говорит, что покажет мне, как нужно вовремя отправлять заказы. Отлично, Билл. Ты, действитель но, показал, как это делается.

Когда твой собственный мир рассыпается на куски, как-то странно видеть, что мир твоих близких все так же прочен. И невозможно понять, почему их это совсем не затрагивает. Около половины седьмого я уезжаю с завода, чтобы заскочить домой и перехватить что-нибудь на ужин. Когда я вхожу, Джули отрывается от телевизора.

— Привет, — говорит она. — Как тебе моя прическа?

Она поворачивается. Вместо густых прямых волос у нее на голове масса мелких кудряшек. Да и цвет не тот. Тут и там появились светлые пряди.

— Угу, тебе идет, — чтобы что-то сказать, отвечаю я.

— Парикмахер сказала: это подчеркивает мои глаза, — говорит она, взмахнув длинными ресницами. У нее большие красивые голубые глаза. Мне не кажется, что их надо “подчеркивать”. Но, впрочем, что я в этом понимаю?

— Неплохо, — роняю я.

— Не очень-то тебе есть дело, — замечает она.

— Извини, был тяжелый день.

— Бедненький! — восклицает она. — Но у меня потрясающая идея! Пойдем куда-нибудь поужинаем, и ты все выкинешь из головы. Я качаю головой.

— Не могу. Я заскочил только перекусить и тут же еду назад на завод.

Она поднимается и кладет руки на бедра. Я еще не видел этого костюма.

— Ну с тобой не соскучишься! — говорит она. — Особенно, если учесть, что мне удалось сплавить детей на весь вечер.

— Джули, у меня на заводе ЧП. Один из самых дорогих станков полетел сегодня утром, а он мне нужен для обработки одной детали, это очень срочный заказ. Я должен быть там сам, — объясняю я ей.

— Ладно, как угодно. Только дома есть нечего. Я думала, мы пойдем куда-нибудь, — говорит она. — Ты же сам вчера сказал, что сегодня мы куда-нибудь сходим.

Тут я вспоминаю. Она права. Это было одно из обещаний, которое я ей дал вчера, когда мы мирились.

— Извини. Послушай, мы можем сходить куда-нибудь на часок, — предлагаю я ей.

— Это ты называешь провести где-нибудь вместе вечер? — спрашивает она. — Давай вообще оставим эту тему, Ал.

— Выслушай же меня, — пытаюсь я ей объяснить. — Сегодня утром неожиданно явился Билл Пич. Он собирается закрывать завод.

Ее лицо меняется. Оно прояснилось, или мне показалось?

— Закрывать завод... правда? — спрашивает она.

— Да, дела совсем плохи.

— А ты говорил с ним о новом назначении? — интересуется она.

Сначала я не могу поверить в это, потом отвечаю:

— Нет, я не говорил с ним о моем новом назначении. Моя работа здесь, в этом городе, на этом заводе.

Она осведомляется:

— Но если завод собираются закрывать, тебя что, не интересует, куда мы переедем? Меня, например, интересует.

— Пока это не больше, чем разговоры.

— А-а, — гянит она.

Я чувствую, что свирепо смотрю на нее.

— Значит, ты на самом деле хочешь уехать отсюда, и как можно быстрее, так?

— Это не мой родной город, Ал. И у меня нет к нему тех сентиментальных чувств, которые испытываешь ты, — отвечает она.

— Мы здесь всего шесть месяцев, — напоминаю я ей.

— Всего-то? Каких-то шесть месяцев? — повторяет она. — Ал, у меня здесь нет друзей. Мне, кроме тебя, общаться не с кем, а тебя постоянно нет дома. Я ничего не имею против твоей семьи, но после часа разговора с твоей мамой у меня такое чувство, что я начинаю сходить с ума. Знаешь, мне кажется, мы здесь не шесть месяцев, а намного больше.

— Ну хорошо. А от меня что ты хочешь? Я не просился сюда. Меня назначили сюда для того, чтобы я делал свою работу. Это было просто делом случая, — говорю я.

— Не очень-то счастливого, — замечает она.

— Джули, у меня нет времени для того, чтобы опять приниматься за выяснение отношений, — пытаюсь остановить я ее.

У нее начинают катиться слезы.

— Отлично! Давай, уезжай! А я буду сидеть здесь одна, — всхлипывает она. — И так каждый день.

— Ну, Джули.

Я обнимаю ее. Мы молча стоим так несколько минут. Она перестает плакать, отступает на шаг и поднимает на меня глаза.

— Извини, — говорит она. — Если тебе надо назад на завод, тогда тебе лучше ехать.

— Может быть, сходим куда-нибудь завтра вечером? — предлагаю я.

Она разводит руками:

— Как хочешь... все равно.

Я поворачиваюсь, чтобы уйти, потом оглядываюсь на нее:

— Ты будешь в порядке?

— Да, конечно. Я найду что-нибудь поесть в холодильнике, — отвечает она.

Про ужин я уже забыл. Я говорю:

— Ладно, а я куплю себе что-нибудь по дороге на завод. Пока.

Сев в машину, я обнаруживаю, что у меня пропал аппетит.

С тех пор как мы переехали в Барингтон, Джули было непросто. С удивительным постоянством каждый раз, когда заходит разговор о городе, она начинает жаловаться, а я начинаю его защищать.

Это правда, что я родился и вырос в Барингтоне, и поэтому я чувствую себя здесь дома. Мне знакомы все улицы. Я знаю, куда лучше всего пойти за покупками, куда пойти посидеть, от каких мест держаться подальше, и тому подобное. Это мой город, и я к нему привязан больше, чем к какому-нибудь другому месту. На протяжении восемнадцати лет это был мой дом.

И все-таки я не думаю, что питаю по отношению к нему слишком много иллюзий. Барингтон — это рабочий город. Простой приезжий навряд ли заметит в нем что-нибудь примечательное. Просезжая по городу, я смотрю по сторонам, и у меня возникает почти такое же впечатление. Район, где мы живем, ничем не отличается от того, что можно увидеть в пригороде любого американского города. Относительно новые дома, недалеко от них универмаги, тут и там беспорядочно разбросаны гамбургерные, и дальше, ближе к главному шоссе, большой торговый центр. Я не нахожу ничего, что отличало бы это место от тех районов, где нам приходилось жить раньше.

Я въезжаю в центр города: картина на самом деле довольно унылая. Вдоль улиц тянутся старые кирпичные дома с закопченными выщербленными стенами. Часть магазинных витрин пуста или заколочена фанерой. Много железнодорожных путей, но не очень много поездов.

На углу Мэйн и Линкольн возвышается одинокая башня, единственное в Барингтоне многоэтажное офисное здание. Десять лет назад, когда его строили, вокруг этого здания — всех его четырнадцати этажей — было много суеты. Пожарное отделение воспользовалось подходящим случаем для покупки новой пожарной машины с пожарной лестницей, позволяющей добраться до последнего этажа. (Я подозреваю, что все это время они тайно надеются, что когда-нибудь в этом небоскребе случится пожар, чтобы опробовать в деле новую лестницу). Местные оптимисты незамедлительно заявили, что новое многоэтажное офисное здание — это некий символ жизнестойкости Барингтона, признак возрождения старого промышленного города. А пару лет назад администрация здания установила на крыше огромный плакат, кричащий красными буквами: “Купите меня!” — и сообщающий номер телефона. С шоссе складывается впечатление, что продается весь город, и это не очень далеко от действительности.

Каждый день по дороге на работу я проезжаю мимо одного завода. Он окружен ржавой сеткой с натянутой поверху колючей проволокой. Перед заводом парковочная площадка — пять акров бетона с пучками пожухлой травы, пробивающейся сквозь трещины. Сюда уже несколько лет не припарковывают машины. Краска на стенах выцвела,

и кажется, будто стены покрыты мелом. На стене еще можно разобрать название фирмы: там, где когда-то, до того как их сняли, висели буквы и лого, краска темнее.

Фирма, которой принадлежал этот завод, перебралась на юг. Они построили новый завод где-то в Новой Каролине. По слухам, они пытались сбежать от проблем, которые им доставлял их профсоюз. Поговаривают, что профсоюз все равно достанет их лет через пять. Но пока они обеспечили себе пять лет выплат низкой заработной платы и, возможно, не так много проблем с рабочими. А с точки зрения современного управленческого планирования, пять лет — это почти вечность. В итоге на окраинах Барингтона покоятся останки еще одного индустриального динозавра и на улице оказались почти две тысячи людей.

Шесть месяцев назад мне пришлось побывать внутри завода. Мы тогда искали дешевые помещения под склад где-нибудь недалеко от нашего завода. Это вообще-то не входило в мои прямые обязанности, но я и еще несколько человек приехали сюда посмотреть, что к чему. (Когда я только приехал сюда, я еще был наивным мечтателем и надеялся, что нам когда-нибудь могут понадобиться помещения для увеличения производственных площадей. Теперь над этим остается только посмеяться.) Что меня тогда поразило — это тишина. Полное безмолвие. Каждый шаг отдавался эхом. Было как-то не по себе. Все станки были вывезены. Это было просто огромное пустое пространство.

Проезжая сейчас мимо, я не могу отделаться от мысли о том, что тоже самое через три месяца станет и с нами. Мне от этой мысли становится тошно.

Я не могу смотреть на все это. С середины семидесятых город теряет крупных работодателей, в среднем одного в год. Они или полностью сворачиваются, или перебираются куда-нибудь в другое место. И кажется, конца этому не будет. А теперь может наступить наш черед.

Когда я вернулся сюда директором завода, "Барингтон Геральд" напечатала обо мне статью. Ничего в этом особенного, знаю. Но на какое-то время я превратился в небольшую знаменитость. Местный

Сегодня нам повезло. Повреждение было не настолько серьезным, как мы думали сначала. И все-таки была уже половина пятого, когда техник по обслуживанию начал собирать свои инструменты. К этому времени уже началась вторая смена.

Весь сборочный цех был оставлен на сверхурочную работу, несмотря на то что это идет вразрез с нынешней политикой дивизиона. Понятия не имею, куда мы будем прятать затраты, но этот заказ должен уйти сегодня. Сам Джонни Джонс, наш директор по маркетингу, звонил мне сегодня четыре раза. Ему тоже досталось от Пича, от его собственных работников отдела продаж и от клиента. Мы безвариантно должны отправить сегодня этот заказ.

Я надеюсь, больше уже ничего не случится. Как только каждая деталь оказывается законченной, ее тут же переносят туда, где она вставляется в комплектующую. И как только каждая комплектующая готова, мастер тут же отправляет ее на тележке на завершающую сборку. Кто-нибудь хочет что-нибудь сказать об эффективности? Люди вручную по одной переносят детали туда-сюда... Объем производства деталей в расчете на одного рабочего, должно быть, смехотворен. Это просто идиотизм. Я вообще удивляюсь, откуда Боб взял всех этих людей.

Я медленно осматриваюсь. Навряд ли хоть кто-нибудь на участках занят сейчас работой, не имеющей отношения к заказу 41427. Доован каждого, кого он только смог поймать, поставил на работу с этим заказом. Таким образом это делаться не должно.

И все-таки заказ уходит.

Я смотрю на часы: самое начало двенадцатого. Мы на погрузочной площадке. Задние загрузочные двери трейлера закрываются, водитель усаживается на свое место, включает зажигание, отпускает тормоза, и трейлер медленно уходит в ночь.

Я поворачиваюсь к Доовану. Он поворачивается ко мне.

— Поздравляю, — говорю я ему.

— Спасибо, только не спрашивай, как мы это сделали, — отвечает он.

— Ладно, не буду. Как насчет поужинать?

Первый раз за сегодняшний день Донован улыбается. Где-то далеко трейлер переключает скорость.

Мы садимся в машину Донована: она просто оказывается ближе. Два первые места, куда мы приезжаем, уже закрыты. Тогда я говорю Доновану, чтобы он ехал, куда я скажу. Мы переезжаем реку по 16-й улице, проезжаем Бессемер, въезжаем в Сауф Флет и оказываемся перед сталепрокатным комбинатом. Я говорю Доновану повернуть направо, и мы начинаем вилять по узеньким улочкам. Здесь, на окраине, дома налеплены стена к стене, ни дворов, ни травы, ни деревьев. Самы улицы узкие, машины припаркованы прямо тут же, приходится постоянно маневрировать. Наконец мы тормозим перед заведением под названием “Бар и Гриль Седникка”.

Донован оглядывается по сторонам и осведомляется:

— Ты уверен, что это именно то место?

— Да-да, пошли. У них лучшие в городе гамбургеры, — успокаиваю я его.

Мы заходим, проходим в глубь зала и усаживаемся. Максин узнает меня и подходит поздороваться. Я перебрасываюсь с ней парой слов, и мы с Донovanом заказываем гамбургеры, картофель фри и пиво.

Донован осматривается и интересуется:

— Ты откуда знаешь это место?

Я отвечаю:

— У этой стойки я заказал свою первую выпивку. Кажется, я тогда сидел на третьем табурете слева. Правда, это давно было.

Донован спрашивает:

— Ты начал пить в зрелом возрасте, или ты сам отсюда?

— Я вырос в двух кварталах отсюда. Мой отец держал бакалейный магазин на углу. Сейчас этим занимается мой брат.

— Я не знал, что ты отсюда, — говорит Донован.

— Со всеми назначениями и переездами у меня ушло пятнадцать лет, чтобы вернуться сюда, — замечаю я.

Нам приносят пиво.

— Эти два за счет Джо, — Максин кивает в сторону Джо Седника, стоящего за стойкой. Мы с Донованом благодарственно машем ему.

Донован поднимает свой бокал и провозглашает:

— За 41427, который мы все-таки отправили!

— Да, за это стоит выпить, — поддерживаю я и чокаюсь с ним.

После нескольких глотков Донован выглядит уже не таким вздернутым. А я все думаю о том, что произошло сегодня вечером.

— Знаешь, а нам ведь этот заказ дорого обошелся, — замечаю я. — Мы потеряли хорошего механика. Получили счет за ремонт NCX-10. Добавь к этому сверхурочные.

— Плюс время, которое мы потеряли, пока NCX-10 стоял, — добавляет Донован. — И все-таки, надо признать, — продолжает он, — как только мы взялись всерьез, дело пошло. Так бы каждый день.

— Ну уж нет, спасибо, — смеюсь я, — с меня хватит.

— Да я не о том, чтобы Билл Пич каждый день являлся на завод. Но мы все же *отправили* заказ, — говорит Донован.

— Я целиком и полностью за то, чтобы отправлять заказы. Только не так, как мы это сделали сегодня, — говорю я.

— Но заказ ведь ушел, так?

— Да, ушел. Но мы не можем позволить, чтобы это делалось таким образом.

Донован возражает:

— Мне было ясно, что я должен был делать, я организовал всех делать именно то, что было нужно, и черт с ними, с правилами.

— Боб, ты представляешь себе, что станет с нашими показателями эффективности, если мы таким образом будем управлять заводом каждый день? — интересуюсь я. — Мы просто не можем бросать целый завод на выполнение каждого отдельного заказа. От экономии от масштаба не останется и следа. А затраты... возрастут еще больше, чем они у нас сегодня. Мы же не можем управлять заводом тем местом, на котором сидим.

Донован задумывается. Потом говорит:

— Наверное, я научился слишком многому не тому, пока работал экспедитором.

— Послушай, вы сделали сегодня огромную работу, я серьезно. Но правила ведь устанавливаются не просто так. И ты это знаешь. И хочу тебе сказать, что, в довершение ко всем тем неприятностям, которые

нам устроил Билл Пич сегодня, чтобы отправить один заказ, в конце месяца он снимет нам головы, если мы не улучшим показатели эффективности.

Боб медленно кивает, а затем спрашивает:

— Ну, а что мы будем делать в следующий раз, когда случится такая же история?

Я с улыбкой отвечаю:

— Да скорее всего, то же самое.

Потом я поворачиваюсь и окликаю:

— Максин, принеси нам еще по одному. А вообще-то, чтобы тебе неходить много раз, неси сразу кувшин.

Итак, сегодняшний кризис мы пережили. Мы взяли верх. С очень большим трудом. И сейчас, когда Донован ушел и моя голова начинает проясняться, я не вижу, что вообще там было такого, чтобы его отмечать. Нам сегодня удалось отправить один очень просроченный заказ. Вот это достижение!

А ведь дело в том, что мой завод оказался в критическом списке. Пич дал нам три месяца, а потом он перекроет кислород.

Это значит, что у меня есть всего-навсего два, ну, может быть, три месячных отчета, чтобы попытаться убедить его изменить свое решение. Через три месяца действия будут разворачиваться следующим образом: он отправится на заседание руководства корпорации и представит им цифры. Сидящие за столом посмотрят на Грэнби. Грэнби задаст пару вопросов, еще раз взглянет на цифры и утвердительно кивнет. И это будет конец. Решение, принятое на уровне руководства корпорации, изменению не подлежит.

Нам дадут время, чтобы закончить все текущие заказы. А затем шестьсот человек пополнят очереди на бирже труда, где они присоединятся к друзьям и бывшим коллегам, к тем *другим* шестистам, кого мы уволили еще раньше.

И таким образом дивизион ЮниВэр уйдет еще с одного рынка, не выдержав конкуренции. И значит, больше нельзя будет купить нашу продукцию, и, между прочим, хорошую продукцию, которую мы просто не можем производить настолько дешево, или настолько быстро,

или настолько хорошо, или настолько... что-нибудь там еще, чтобы обойти японцев. Так же, как и большинство других на рынке. Вот что делает нас сейчас одним ничего особого из себя не представляющим дивизионом в "семействе" компаний корпорации ЮниКо (рост доходов которой напоминает Канзас), и вот почему мы просто станем еще одной ничего особого из себя не представляющей фирмой в Бог-Знает-Какой Корпорации, после того как большие боссы, сидящие в штаб-квартире, договорятся о слиянии с кем-нибудь вроде нас, также теряющим рынок. Складывается впечатление, что на сегодняшний день это и есть суть стратегического планирования фирмы.

Что же с нами происходит?

Чуть ли не каждые шесть месяцев какая-нибудь из групп, входящих в корпорацию, предлагает новую программу в качестве панацеи от всех проблем. Какие-то из них вроде бы даже работают, но ни одна не смогла ничего изменить. Месяц за месяцем мы кое-как плетемся, а лучше не становится. В большинстве случаев становится хуже.

Ладно, хватит плакаться, Рого. Попробуй посмотреть на это спокойно. Попробуй подойти рационально. В офисах уже никого не осталось. Уже поздно. Наконец-то я остался один... здесь, в угловом кабинете, которого я так жаждал, на троне моей империи, уж если на то пошло. Меня никто не дергает. Телефон молчит. Итак, проанализируем ситуацию. Почему мы в настоящее время не можем выпускать качественный товар вовремя и по цене, лучше той, что предлагают конкуренты?

Что-то здесь не так. Я не знаю что, но что-то в самой основе не так. Я, должно быть, чего-то не понимаю.

Я руковожу заводом, который должен быть хорошим. Черт, это на самом деле хороший завод. У нас есть технология. У нас есть работы. У нас есть компьютерная система, которая умеет делать все, кроме разве что кофе варить.

У нас хорошие специалисты. Практически везде. Ладно, у нас кое-где не хватает людей, но те, что у нас есть, — знающие работники, хотя, конечно, мы могли бы их лучше использовать. И у меня не так-то много проблем с профсоюзом. Они временами доставляют неприятности, но у конкурентов тоже есть профсоюзы. К тому же рабо-

чие пошли в последний раз на уступки — не на все, конечно, которые мы хотели бы получить, но жить с таким соглашением все-таки можно.

У меня есть оборудование. У меня есть люди. У меня есть все необходимые материалы. Я знаю, что рынок есть: продают ведь конкуренты свою продукцию. В чем же, черт побери, дело?

Это все чертова конкуренция. Вот что не дает нам жизни. С тех пор как японцы пришли на наши рынки, конкуренция стала просто уму непостижимой. Три года назад они обходили нас по качеству и дизайну. Сейчас мы в этом почти сравнялись с ними. Теперь они обходят нас по ценам и срокам поставки. Хотел бы я знать, в чем их секрет.

Что я могу сделать, чтобы повысить свою конкурентоспособность?

Я уже сократил расходы. Я их сократил в гораздо большей степени, чем кто-либо другой в нашем дивизионе. Больше урезать уже нечего.

И что бы там ни говорил Пич, мои показатели эффективности довольно приличны. У него есть заводы с еще худшими показателями, я это точно знаю. А те, у кого показатели лучше, не имеют такой конкуренции, как у меня. Может быть, я смог бы еще немного улучшить эффективность, но... Не знаю. Это как стегать лошадь, и без того скакущую изо всех сил.

Надо просто что-то сделать с просроченными заказами. Ничего на заводе не отправляется без того, чтобы его не проталкивали. У нас горы и горы незавершенного производства. Материал запускается в соответствии с графиком, однако ничего не выходит на том, другом, далеком конце тогда, когда запланировано.

И это довольно распространенное явление. Почти каждый завод, по моим сведениям, имеет экспедиторов. И если вы пройдетесь по любому в Америке заводу приблизительно нашего размера, вы обнаружите столько же незавершенного производства, как и у нас. Я не знаю, в чем тут дело. С одной стороны, наш завод не хуже, чем большинство из тех, что мне довелось видеть, а, вообще-то, даже лучше, чем многие другие. И все же мы теряем деньги.

Если бы мы просто смогли отправить все просроченные заказы. Иногда кажется, что это дело рук крошечных гремлинов. Каждый раз, когда у нас только начинает все получаться, они пробираются в цеха — в пересменку, когда никто не видит, — и устраивают беспорядок ровно настолько, чтобы вся наша работа полетела в тартарары. Клянусь, это дело рук гремлинов.

Или, может, у меня просто не хватает знаний? Но, черт бы это все побрал, я дипломированный инженер. У меня степень магистра в управлении бизнесом. Пич не назначил бы меня на эту должность, если бы он считал, что у меня недостаточно знаний и опыта. Значит, дело не во мне. Или все-таки во мне?

Бог мой, сколько же это времени уже прошло с тех пор, как я начал промышленным инженером, толковый парень, знающий все и вся, — четырнадцать, пятнадцать лет? Сколько же это прошло долгих дней?

Когда-то я верил, что, если я буду много работать, я смогу всего добиться. Я работал с того дня, как мне стукнуло двенадцать. Я подрабатывал после уроков в бакалейном магазине у отца. Я работал, пока учился в университете. Когда мне стал позволять возраст, на летних каникулах я работал на заводах здесь в округе. Мне постоянно говорили, что, если я буду много работать, это обязательно принесет свои плоды. Это все верно, не так ли? Возьмем моего брата, ему не надо было напрягаться: он просто родился первым. И вот теперь он владелец бакалейного магазина в не самом престижном районе здесь в городе. А теперь возьмем меня. Я всегда много работал. Я потел все годы учебы в инженерном колледже. Получил работу в большой фирме. Сам превратил себя в постороннего для собственной жены и детей. Взвалил на себя все дермо, которое ЮниКо только могло свалить на меня, и заявил: “Мне этого мало, дайте мне еще!” Ну разве я не рад, что я всего этого добился! И что же я из себя представляю? Тридцативосьмилетний директор завода! Великое достижение! Вот теперь мне становится совсем весело.

Пора убираться отсюда. На сегодня с меня веселья хватит.

# 3

Я просыпаюсь оттого, что Джули забирается на меня. К сожалению, это не проявление ее нежных чувств — она пытается дотянуться до столика, будильник на котором показывает 6.03. Он звонит уже три минуты. Джули вдавливает кнопку и со вздохом скатывается с меня. Через пару секунд я слышу ее ровное дыхание: она опять заснула. Добро пожаловать в новый день!

Минут через сорок пять я уже вывожу бьюик из гаража. На улице еще темно, но, когда я проезжаю несколько миль, небо на горизонте начинает светлеть и на полдороге к городу встает солнце. Однако я слишком занят своими мыслями, чтобы сразу заметить его. Я бросаю взгляд в сторону и тут вижу, как оно выплывает из-за деревьев. Меня иногда просто бесит, что я живу в такой гонке, что (как и большинство людей, как я предполагаю) просто не успеваю обратить внимание на все те мгновения чуда, которые происходят вокруг меня каждый день. Вместо того чтобы наслаждаться красотой восхода, я слежу за дорогой и треплю себе нервы из-за Пича. Он назначил совещание в штаб-квартире и вызвал всех, кто непосредственно подчиняется ему, другими словами, всех директоров заводов и весь свой управленческий аппарат. Как нам было сказано, совещание начнется ровно в восемь. Странно, что Пич не сказал, по какому поводу созывается совещание. Это большой секрет, понимаете ли: тссс-тссс, как будто речь пойдет не то о войне, не то о чем-то вроде этого. Он распорядился, чтобы мы были к восьми и взяли с собой отчеты и все необходимые данные для проведения тщательной оценки всей работы дивизиона.

Естественно, мы все выяснили, по какому поводу созывается это совещание. По крайней мере, у нас есть достаточно обоснованное предположение. По сведениям, полученным из внутренних каналов, на этом совещании Пич собирается объявить нам, насколько плохо дивизион сработал в первом квартале. Затем он спустит нам директиву по претворению в жизнь новой кампании по улучшению произво-

дительности с указанием по каждому заводу плановых показателей, обязательств и всего прочего в таком же духе. Я полагаю, это и есть причина того, что нам было приказано явиться к восьми, и со всеми данными. Пич, должно быть, полагал, что это придаст всему мероприятию дух дисциплины и срочности.

Вся ирония заключается в том, что для того, чтобы быть на месте в такую рань, половина из тех, кто должен присутствовать на совещании, должны были прилететь вчера вечером, что означает дополнительные расходы на отель и суточные. Таким образом, для того, чтобы объявить, насколько плачевны результаты деятельности дивизиона, Пичу придется раскошелиться на пару тысяч больше, чем он заплатил бы, если бы назначил совещание на час или два позже.

У меня такое чувство, что Пич начинает терять контроль над ситуацией. Не то чтобы у меня сложилось впечатление, что его вот-вот захлестнет с головой или что-нибудь в этом роде. Просто все, что он в последнее время предпринимает, кажется неадекватной реакцией на существующую ситуацию. Он напоминает генерала, осознающего, что он проигрывает битву, и в отчаянном стремлении выиграть ее забывшего о стратегии.

Пару лет назад он был другим. Он был уверен в себе. Он не боялся наделять подчиненных большей ответственностью. Он давал вам свободу действий при условии, если вы обеспечивали приличный конечный результат. Он старался быть "просвещенным" руководителем. Он стремился быть открытым для новых идей. Когда кто-нибудь из консультантов говорил ему: "Для того чтобы люди работали продуктивно, им должно нравиться работать у нас", — Пич старался прислушаться к этому. Но это было в те времена, когда продажи были лучше, а бюджет не страдал от нехватки средств.

А что от него слышно сейчас?

— Мне нет дела до того, что им должно нравиться, — говорит он теперь. — Если это будет стоить нам хоть пять центов, я платить не собираюсь.

Это были его слова, когда один из менеджеров попытался убедить его в необходимости оборудовать спортзал для своих работников,

обосновывая это тем, что в результате люди будут делать свою работу лучше, так как здоровые работники — это в конечном итоге довольные работники, и тому подобное. Пич практически выставил его из своего кабинета.

Теперь он является на мой завод, переворачивает все вверх дном, и все это во имя улучшения обслуживания клиентов. И ведь это уже не первая стычка между мной и Пичем. Мы схлестывались еще пару раз, но ни разу так серьезно, как вчера. И что действительно не дает мне покоя, так это то, что когда-то мы очень неплохо с ним ладили. Я когда-то даже думал, что мы друзья. Когда я работал у него в аппарате, мы под конец дня, бывало, часами сидели у него в кабинете и разговаривали. Иногда мы даже выбириались куда-нибудь посидеть и пропустить по стаканчику. Все считали, что я подхалимницаю. Но, думаю, я нравился ему именно потому, что не подхалимничал. Я просто хорошо делал свою работу. Мы на самом деле были друзьями.

Я помню одну сумасшедшую ночь в Атланте, когда после годового совещания работников отдела продаж Пич, я и еще несколько шизанутых ребят из отдела маркетинга прихватили из бара отеля пианино и устроили в лифте концерт. Ожидавшие лифта гости отеля по открытии дверей обнаруживали в лифте нас, горланящих какую-то ирландскую застольную, и Пича, аккомпанирующего нам. (К слову, он к тому же очень неплохой пианист.) Через час до нас наконец-то добрался управляющий отеля. К этому времени толпа была уже слишком велика для того, чтобы мы продолжали распевать в лифте, тогда мы забрались на крышу и пели там для всего города. Мне пришлось вытаскивать Пича из потасовки с двумя вышибалами, посланными управляющим, чтобы разогнать нашу вечеринку. Да, это была ночка! Мы с Биллом закончили ее на рассвете на другом конце города в каком-то неопрятном ресторанчике, произнося тосты, поднимая стаканы с апельсиновым соком.

Это Пич дал мне понять, что в этой фирме меня, действительно, ждет будущее. Это именно он обратил на меня внимание тогда, когда я был простым инженером по проектам, когда все, что я умел, было стараться изо всех сил. Это именно он выбрал меня для работы в

штаб-квартире. И именно Пич устроил так, чтобы я смог продолжить учебу и получил степень магистра в управлении бизнесом.

А теперь мы орем друг на друга. Я не могу в это поверить.

Часы показывают 7.50, когда я припарковываю свой бьюик в подземном гараже офисного здания ЮниКо. Пич и управленческий аппарат дивизиона занимают здесь три этажа. Я выхожу из машины и достаю из багажника портфель. Сегодня он весит фунтов десять, так как набит отчетами и компьютерными распечатками. Сегодня на хороший день рассчитывать не приходится. Нахмурившись, я направляюсь к лифту.

— Ал! — окликает кто-то меня сзади.

Я поворачиваюсь: меня догоняет Натан Селвин. Я останавливаюсь, поджиная его.

— Как дела? — интересуется он.

— Да ничего. Рад тебя видеть, — отвечаю я, и мы дальше идем вместе. — Видел распоряжение с назначением тебя в аппарат Пича. Поздравляю.

— Спасибо, — отвечает он. — Я, правда, не уверен, что сейчас при всем том, что происходит, это самое хорошее назначение.

— Что так? Билл заставляет работать по ночам?

— Да нет, дело не в этом, — говорит он. Затем замолкает и смотрит на меня. — Ты что, не слышал?

— Не слышал о чем?

Он внезапно останавливается и смотрит по сторонам. Рядом с нами никого нет.

— О дивизионе, — говорит он полуслепотом.

Я пожимаю плечами; я не понимаю, о чем он говорит.

— Весь дивизион собираются продавать, — говорит он. — На пятнадцатом все уже в штаны наложили. Пич узнал от Грэнби неделю назад. У него времени до конца года, чтобы улучшить результаты, иначе весь дивизион пойдет на продажу. И я не знаю, насколько это правда, но, говорят, Грэнби специально подчеркнул, что, если дивизион придется продать, Пич должен будет уйти.

— Ты это точно знаешь?

Натан кивает и добавляет:

— Похоже, это носилось в воздухе уже довольно давно.

Мы идем дальше.

Моя первая реакция на это: то-то последнее время Пич как с цепи сорвался. Под угрозой все, ради чего он работал. Если дивизион будет куплен другой корпорацией, Пич останется без работы. Новые владельцы захотят устроить чистку в доме, и они, несомненно, начнут с самого верха.

А как насчет меня? Останусь ли я с работой? Хороший вопрос, Рого. Пока я этого не знал, я мог исходить из того, что, если завод закроют, Пич, вероятно, предложит мне какую-нибудь должность. Это обычная практика. Конечно, это могло быть не то, что я хотел бы. Я знаю, что ни один из заводов ЮниВэар не нуждается в настоящее время в директоре. Но я рассчитывал, что я мог бы вернуться на свое старое место у Пича в аппарате, хотя я знал, что мое место уже было занято, и, как я слышал, Пич был очень доволен тем парнем, который там работает. Если сейчас подумать, то ведь он вчера по сути дела пригрозил мне, говоря, что я могу остаться без работы.

*Черт, я ведь могу через три месяца оказаться на улице!*

— Только, Ал, если тебя кто-нибудь спросит, я тебе ничего не говорю, — предупреждает меня Нат.

Он уходит, а я обнаруживаю, что стою один в коридоре на пятнадцатом этаже. Я даже не помню, как заходил в лифт. И все же я оказался здесь. Я смутно припоминаю, что, пока лифт поднимался, Нат что-то мне говорил о том, что все готовят свои послужные списки.

Я осматриваюсь, чувствуя себя весьма глупо, потому что не могу сообразить, где я должен сейчас находиться. Потом вспоминаю про совещание. Я направляюсь в холл и вижу идущих в конференц-зал.

Я вхожу и сажусь. Пич стоит у другого конца стола. На столе перед ним проектор. Он начинает свою речь. Часы на стене показывают ровно восемь.

Я смотрю по сторонам на присутствующих здесь. Их около двадцати, почти все смотрят на Пича. Один из них, Хилтон Смит, смотрит на меня. Он тоже директор завода и мне никогда особо не нравился. По одной причине: мне не нравится его стиль работы: он постоянно

рекламирует какое-нибудь новшество, которое он внедряет, и в большинстве случаев то, что он делает, ничем не отличается от того, что делают все остальные. Как бы то ни было, он смотрит на меня слишком пристально. Это что, потому что я выгляжу ошарашенным? Интересно, что он знает? Я, в свою очередь, сверлю его глазами до тех пор, пока он не отворачивается в сторону Пича.

Когда я наконец оказываюсь в состоянии включиться в то, о чем говорит Пич, он уже передает слово главному бухгалтеру-контролеру дивизиона Этану Фросту, худому морщинистому мужчине, который, если его чуть-чуть загримировать, вполне мог бы сыграть старуху с косой.

Новости в это утро вполне соответствуют их вестнику. Первый квартал только что закончился, и результаты плачевны повсюду. Дивизиону всерьез грозят проблемы с денежными потоками. Необходимо затянуть все ремни.

Когда Фрост заканчивает, встает Пич и продолжает свою непреклонную речь в духе того, каким образом мы должны справиться с этой проблемой. Я пытаюсь слушать, но через пару предложений отключаюсь. Все, что я слышу, это фрагменты.

“...совершенно необходимо снизить риск спада...” “...приемлемо для нашего сегодняшнего положения на рынке...” “... не снижая стратегических затрат...” “...необходимые жертвы...” “...улучшение производительности повсюду на местах...”

Включается проектор, на экране один за другим мелькают графики. Идет бесконечный обмен показателями между Пичем и присутствующими. Я пытаюсь сконцентрироваться, но у меня ничего не получается.

“...продажи в первом квартале упали на двадцать два процента по сравнению с прошлым годом...” “...общие затраты на сырьевые материалы возросли...” “...коэффициент живого труда, непосредственно затраченного на производство продукта, из расчета соотношения между фактически отработанными часами и оплаченными часами имел высокий трехнедельный...” “...и если вы теперь посмотрите на данные по часам, фактически отработанным на производстве, и сравнимте их со стандартом, то станет очевидным, что по данным показа-

телям эффективности мы отстаем более чем на двенадцать процентов...”

Я говорю себе, что я должен включиться и следить за тем, о чем идет речь. Я тянусь к карману пиджака, чтобы достать ручку и начать записывать.

“Ответ ясен,— говорит Пич. — Будущее нашего дивизиона зависит от нашей способности повысить производительность.”

Ручки, однако, я не нахожу. Я начинаю искать в другом кармане и вытаскиваю сигару. Я в недоумении рассматриваю ее: я не курю больше. Какое-то время я пытаюсь сообразить, откуда, к дьяволу, взялась эта сигара.

И тут я вспоминаю.

Две недели назад. На мне этот же самый костюм. Это было еще тогда, когда я думал, что всеобразуется. Я в командировке и жду самолета в аэропорту О'Харе. До самолета у меня еще есть время, и я иду в один из залов ожидания. Зал забит такими же командированными, как и я. Ищу, куда бы сесть, пробегая глазами по одетым в полосатые тройки мужчинам и женщинам в консервативного покроя пиджаках, как вдруг мой взгляд задерживается на мужчине в ермолке, одетом в свитер. Он сидит у лампы и что-то читает, держа в одной руке книгу, в другой сигару. Рядом с ним свободное место. Я подхожу, чтобы сесть. И только когда я уже почти опустился в кресло, до меня доходит, что я его знаю.

Когда в толпе одного из самых напряженных аэропортов мира случайно встречаешь знакомого, поневоле поразишься. Вначале я не совсем уверен, что это действительно он. Но уж слишком он похож на одного физика, которого я когда-то знал, чтобы это был кто-то другой, а не Иона. Когда я начинаю опускаться в кресло, он поднимает на меня взгляд, и в его глазах я читаю тот же самый вопрос: "Мы знакомы?"

— Иона? — спрашиваю я.

— Да, — полууверенно отвечает он.

— Я Алекс Рого. Помните меня?

По его лицу можно догадаться, что он не уверен.

— Это было давно, — напоминаю я ему. — Я тогда был студентом. Я получил стипендию для изучения математических моделей, над которыми вы тогда работали. Вспоминаете? У меня тогда была борода.

Наконец по его лицу я вижу, что он меня узнал.

— Ну конечно! Конечно, помню. Алекс, правильно?

— Точно.

Официантка спрашивает, не хочу ли я чего-нибудь выпить. Я заказываю виски с содовой и спрашивая Иону, не присоединится ли он ко мне. Он решает, что не стоит: ему скоро уходить.

— Как идут дела? — интересуюсь я.

— Некогда, — отвечает он. — Очень некогда. А у тебя?

— Та же картина. Я лечу в Хьюстон. А ты?

— В Нью-Йорк, — отвечает он.

Складывается впечатление, что беседа в этом русле его не вдохновляет и он хотел бы закончить разговор. На секунду воцаряется тишина. Не знаю, хорошо это или плохо, но каждый раз, когда в разговоре возникает пауза, меня неодолимо тянет заполнить ее своим голосом (и я ничего не могу с собой поделать).

— Интересно, — продолжаю я, — что после всех моих тогдашних планов заняться наукой я закончил тем, что ушел в производство. Я сейчас работаю в ЮниКо директором завода.

Иона кивае в ответ. Вид у него становится более заинтересованным. Он затягивается сигарой, я продолжаю говорить. Меня за язык особо тянуть не надо.

— Собственно говоря, я поэтому и лечу в Хьюстон. Мы входим в ассоциацию производителей, и ассоциация пригласила ЮниКо принять участие в ежегодной конференции с выступлением на открытой дискуссии по вопросам робототехники. В ЮниКо выбрали меня, потому что у моего завода самый большой опыт по работе с роботами.

— Понятно, — замечает Иона. — Будете обсуждать техническую сторону?

— Скорее, производственную, нежели техническую, — объясняю я. Тут мне приходит в голову, что я могу ему кое-что показать. — Секундочку...

Я пристраиваю портфель на коленях, открываю его и вытаскиваю программу конференции, присланную мне ассоциацией.

— Так, — говорю я и начинаю читать. — Кризис производительности в Америке: робототехника — решение восьмидесятых... Группа пользователей и экспертов проводит открытую дискуссию по вопросам грядущего влияния индустриальных роботов в сфере производства в Америке.

Но когда я поворачиваюсь к Ионе, то вижу, что его это не очень впечатлило. Ну да, соображаю я, он человек академический и не понимает делового мира.

— Ты сказал, у тебя на заводе используются роботы? — переспрашивает он.

— Да, в паре цехов, — отвечаю я.

— И они действительно повысили производительность завода?

— Конечно, — говорю я. — Мы получили, что же там было? — я поднимаю глаза к потолку, пытаясь вспомнить цифры. — Если не ошибаюсь, на одном участке мы получили повышение производительности на тридцать шесть процентов.

— На самом деле?.. На тридцать шесть процентов? — переспрашивает Иона. — То есть ваша фирма получает от твоего завода на тридцать шесть процентов больше денег только благодаря установке нескольких роботов? Потрясающе.

Я не могу сдержать улыбку.

— Нет, не совсем так, — объясняю я. — Было бы неплохо, если бы это было так просто! Но все намного сложнее. Понимаешь, это повышение на тридцать шесть процентов мы получили только в одном цеху.

Иона смотрит на свою сигару, затем тушит ее в пепельнице.

— Тогда вы по сути дела не повысили производительность, — говорит он.

Я чувствую, что моя улыбка застывает у меня на лице.

— Я, кажется, не совсем понимаю, — говорю я.

Иона наклоняется ко мне с заговорщицким видом и произносит:

— Позволь мне задать вопрос, только между нами, твой завод смог отправить хотя бы на одну единицу больше продукции в день в результате того, что произошло в цеху, который вы оборудовали роботами?

В замешательстве я тяну:

— Мне надо посмотреть цифры...

— Вы уволили кого-нибудь? — задает он следующий вопрос.

Я откидываюсь на спинку кресла и смотрю на него. Что, черт возьми, он хочет этим сказать?

— Ты имеешь в виду, уволили ли мы кого-нибудь в результате установки этих роботов? — уточняю я. — Нет, у нас договоренность с профсоюзом о том, что никто не будет уволен в результате мер, на-

правленных на повышение производительности. Мы перевели людей на другую работу. Конечно, когда бизнес на спаде, мы проводим увольнения.

— Но работы сами по себе не сократили ваших затрат на оплату труда работников, — замечает Иона.

— Нет, — вынужден признать я.

— Тогда, скажи, снизился ли у вас уровень товарно-материальных ценностей и незавершенного производства?

Я хмыкаю.

— Слушай, Иона, что все это значит?

— Ты не ответил, так снизился у вас уровень товарно-материальных ценностей?

— Если так сразу сказать, не думаю, но мне надо проверить цифры.

— Проверь цифры, если хочешь, — говорит Иона. — Но если уровень товарно-материальных ценностей не снизился... и затраты на оплату труда работников не сократились... и ваша фирма не продает больше продукции, а так оно и есть, вы ведь не отправляете больше заказов, то как же можно говорить о том, что эти работы повысили производительность вашего завода?

Где-то глубоко внутри желудка у меня возникает такое же ощущение, как если бы вы находились в лифте, трос которого вдруг оборвался.

— Ну-у-у, — тяну я, — в каком-то смысле я понимаю, что ты хочешь сказать. И все же показатели эффективности у меня улучшились, а себестоимость снизилась.

— На самом деле? — спрашивает Иона и закрывает книгу.

— Ну конечно. Показатели эффективности в среднем вообще намного превысили девяносто процентов. И себестоимость на деталь значительно снизилась. Знаешь, чтобы быть сегодня конкурентоспособными, мы должны делать все для повышения эффективности и снижения себестоимости.

Мне приносят мой виски; официантка ставит стакан на столик рядом со мной, я даю ей пять долларов и жду, пока она отсчитает сдачу.

— Имея такие высокие показатели эффективности, вы, должно быть, делаете все возможное, чтобы работы были задействованы постоянно, — продолжает Иона.

— Само собой разумеется, — соглашаюсь я. — Мы должны обеспечить их бесперебойной работой, иначе мы потеряем все то, что выиграли от снижения себестоимости на деталь. И к тому же показатели эффективности пойдут вниз. Это верно не только для роботов, это верно для всех других производственных ресурсов. Производственный процесс должен быть бесперебойным, чтобы сохранить необходимый уровень эффективности и поддерживать наше преимущество в области себестоимости.

— На самом деле? — замечает он.

— Ну конечно. Естественно, я не хочу сказать, что у нас нет проблем.

— Понятно, — говорит Иона. Потом он улыбается. — Слушай, давай начистоту! Ведь уровень товарно-материальных ценностей у тебя уже выше крыши, не так разве?

Я смотрю на него. Откуда он знает?

— Если ты имеешь в виду незавершенное производство...

— Я имею в виду все твои товарно-материальные ценности, — говорит он.

— Ну, в разных местах по-разному. Кое-где да, уровень высокий, — соглашаюсь я.

— И все постоянно запаздывает? — продолжает он. — И вы ничего не можете отправить вовремя?

— Приходится признать, — говорю я, — что у нас, действительно, масса проблем с выполнением заказов в срок. В последнее время обслуживание клиентов на самом деле превратилось в проблему.

Иона кивает, как будто он ждал этого признания.

— Погоди, а ты откуда знаешь обо всем этом? — спрашиваю я.

Он опять улыбается в ответ:

— Так, по наитию, — говорит он. — Кроме того, я сталкиваюсь со всеми этими симптомами на многих производственных предприятиях. Ты ведь не одинок.

— А разве ты не физик? — спрашиваю я.

— Я ученый, — отвечает он. — И сейчас, скажем так, я занимаюсь наукой об организациях, в частности, о производственных предприятиях.

— Не знал, что есть такая наука.

— Теперь есть, — говорит он.

— Ну, как бы ни называлось то, чем ты занимаешься, а затронул ты, должен признать, именно те проблемы, которые доставляют мне наибольшую головную боль, — замечаю я. — Каким образом...

Я замолкаю, прерванный каким-то восклицанием на иврите. Иона смотрит на старые часы, которые он только что достал из кармана брюк, и говорит:

— Извини, Алекс, я опаздываю на самолет, мне надо идти.

Он встает и берет пальто.

— Вот жаль, — говорю я, — ты ведь меня заинтриговал.

Помолчав немного, Иона говорит:

— Знаешь, если ты обдумаешь все, о чем мы тут говорили, ты сможешь вытащить свой завод из той аховой ситуации, в которой вы сейчас находитесь.

— Слушай, ты меня, кажется, не так понял. Да, у нас есть пара проблем, но я не могу сказать, что ситуация *аховая*.

Он смотрит на меня. А ведь он действительно знает, что у нас происходит, думаю я.

— Знаешь что, — слышу я себя, — мне все равно сейчас некуда деться время, что, если я провожу тебя до самолета? Ничего не имеешь против?

— Нет, пошли, — говорит он, — только быстро.

Я встаю, подхватываю пальто и портфель, мой виски остается стоять на столике. Я быстро отхлебываю из стакана и оставляю его. Иона уже движется к выходу. Он ждет, пока я его догоню, и мыходим в коридор, полный людей, спешащих в разные стороны. Иона идет таким быстрым шагом, что я с трудом поспеваю за ним.

— Я хотел бы знать, — спрашиваю я, — что заставило тебя предположить, что у меня на заводе что-то не в порядке?

— Ты же сам об этом сказал, — отвечает Иона.

— Я ничего такого не говорил, — возражаю я.

— Алекс, — говорит он, — из твоих слов было ясно, что на самом деле завод, которым ты управляешь, не настолько эффективен, как ты думаешь. Совсем наоборот. Завод, которым ты управляешь, крайне незэффективен.

— По показателям это эффективный завод, — возражаю я ему. — Ты что, хочешь сказать, что мои люди дают мне неверные отчеты... что они меня обманывают или...?

— Нет, — отвечает он. — Не думаю, что твои люди тебя обманывают. А вот показатели точно тебя обманывают.

— Ну ладно, иногда мы, конечно, подгоняем кое-какие цифры. Но этим все занимаются.

— Ты не понял, — говорит он, — ты считаешь, что управляешь эффективным заводом, но то, из чего ты исходишь в своем убеждении, неверно.

— Что в этом неверного? Я исхожу из того же, из чего исходят большинство директоров.

— Вот именно, — соглашается Иона.

— И что это все означает? — интересуюсь я. Я начинаю чувствовать себя несколько оскорбленным всем этим.

— Алекс, если ты не отличаешься от большинства людей на земле, то массу вещей ты воспринимаешь как само собой разумеющиеся, и поэтому ты о них даже не задумываешься.

— Иона, я думаю постоянно, — возражаю я. — Это часть моей работы.

Он качает головой.

— Алекс, ну скажи мне, почему ты считаешь, что твои роботы — это такое великое улучшение?

— Потому что они повысили производительность, — отвечаю я.

— А что такое производительность?

Я с минуту молчу, пытаясь припомнить.

— В соответствии с определением, принятым в моей фирме, — говорю я, — это формула, которую мы используем, что-то вроде: добавленная стоимость на работника равна...

Иона опять качает головой.

— Вне зависимости от определения, принятого в твоей фирме, производительность — это нечто другое, — заявляет он. — Оставь на минуту формулы и тому подобное. И просто своими словами, исходя из своего опыта, объясни мне, что такое — быть производительным?

Мы быстрым шагом заворачиваем за угол, и впереди нас я вижу детекторы металла и охрану. Я планировал попрощаться с ним тут, но он не сбавляет шага.

— Просто скажи мне, что такое — быть производительным? — повторяет он свой вопрос, проходя через детектор. Уже стоя по другую сторону, он настойчиво спрашивает:

— Для тебя лично, что это такое?

Я кладу мой портфель на ленту и иду вслед за ним. Интересно, думаю я, что он хочет услышать?

Стоя уже по другую сторону детектора, я отвечаю:

— Ну, я полагаю, это значит, что я чего-то добился.

— Именно! — восклицает он. — Ты чего-то добился. В смысле чего?

— В смысле поставленных целей, — отвечаю я.

— Верно! — говорит Иона.

Из кармана рубашки из-под свитера он достает сигару и протягивает мне.

— Мои поздравления! — говорит он. — Когда ты производителен, ты достигаешь чего-либо в смысле поставленной цели, верно?

— Верно, — соглашаюсь я, забирая свой портфель.

Мы быстро идем, оставляя позади многочисленные выходы к самолетам. Я стараюсь поспеть за широкими шагами Ионы.

Он продолжает говорить:

— Алекс, я пришел к выводу, что производительность — это действие, направленное на приближение фирмы к достижению ее цели. Действие, приближающее фирму к достижению ее цели, является производительным. Действие, не приближающее фирму к достижению ее цели, не является производительным. Ты понимаешь, о чем я говорю?

— Да, но... послушай, Иона, это же просто здравый смысл, — замечаю я.

— Это просто логика, — отвечает он.

Мы останавливаемся, и я смотрю, как он протягивает свой билет.

— Но это же слишком упрощенно, — говорю я. — Это мне ни о чем не говорит. Я имею в виду, если я движусь к достижению моей цели, я производителен; если не движусь — не производителен. Ну и что?

— Я тебе и говорю о том, что понятие “производительность” не имеет смысла, если ты не знаешь, какова твоя цель.

Он забирает билет и направляется к выходу, ведущему к его самолету.

— Ладно, тогда, — продолжаю я, — посмотрим на это таким образом: одна из целей моей фирмы — повысить эффективность. Значит, каждый раз, когда я повышаю эффективность, я производителен. Это логично.

Иона резко останавливается и поворачивается ко мне с вопросом:

— Ты знаешь, в чем твоя проблема? — спрашивает он.

— Конечно, — отвечаю я. — Мне нужно достичь более высокого уровня эффективности.

— Нет, твоя проблема не в этом, — говорит он. — Твоя проблема в том, что ты не знаешь, что является твоей целью. Между прочим, существует только одна цель, вне зависимости от фирмы.

На какую-то секунду я не знаю, что сказать. Иона опять направляется к выходу. Кажется, все уже прошли на посадку. В зале ожидания только мы с ним. Я иду за ним.

— Подожди, что ты имеешь в виду, говоря, что я не знаю, что является целью? Я знаю, что является целью, — говорю я.

Мы уже у двери в самолет. Иона поворачивается ко мне. Из салона на нас смотрит стюардесса.

— На самом деле? Тогда скажи мне, что является целью твоего производственного предприятия? — спрашивает он.

— Целью является производить продукт настолько эффективно, насколько возможно, — отвечаю я.

— Нет, — возражает он, — это не цель. А что является действительной целью?

Я бессмысленно смотрю на него.

— Кто-нибудь из вас собирается садиться? — интересуется стюардесса, выглядывая из двери.

— Сейчас, — говорит ей Иона. Потом он поворачивается ко мне:

— Ну же, Алекс, быстро! Говори же, что является действительной целью, если знаешь.

— Влияние? — предполагаю я.

Он явно удивлен.

— Ну... неплохо, Алекс. — Но в результате того, что ты просто что-то там производишь, влияния не приобретешь.

Стюардесса чувствует себя оскорблённой.

— Если вы не собираетесь садиться, вам придется вернуться в терминал, — холодно заявляет она.

Иона не обращает на неё внимания.

— Алекс, невозможно понять, что такое производительность, если не знаешь, что является целью. До тех пор, пока не определена цель, все это просто игры в цифры и слова.

— Ладно, тогда это доля рынка, — говорю я. — Это и есть цель.

— Разве? — отвечает он и заходит в самолёт.

— Послушай! — окликаю я его. — А сказать ты мне не можешь?

— Подумай над этим сам, Алекс. Ты сам можешь найти ответ, — говорит он.

Он протягивает свой билет стюардессе, оглядывается на меня и прощально машет мне рукой. Я поднимаю руку, чтобы махнуть ему в ответ, и обнаруживаю, что я все еще держу сигару, которую он мне дал. Я кладу её в карман пиджака. Когда я опять поднимаю взгляд, его уже нет. Появляется нетерпеливая стюардесса и безучастно заявляет мне, что она закрывает дверь.

# 5

А сигара неплохая.

Знаток табака, пожалуй, нашел бы, что она несколько суховата после того, как пролежала две недели в кармане моего пиджака. Я, однако, с большим удовольствием выкуриваю ее, сидя на большом совещании, созванном Пичем, и вспоминая о другом, более странном "совещании" тогда с Ионой.

А вообще-то, на самом деле, было ли то другое "совещание" более странным, чем это? Пич стоит перед нами, тыча в центр графика длинной деревянной указкой. В луче проектора медленно клубится дым. Кто-то напротив меня честно вбивает цифры в калькулятор. Все, кроме меня, внимательно слушают, записывают или высказывают свои замечания.

"...последовательные параметры... крайне важно получить... матрица преимущества... обширный подъем до получения прибыли... операционные индексы... предоставляют косвенные доказательства..."

Я не имею ни малейшего понятия, что тут происходит. Все, что они говорят, звучит для меня каким-то чужим языком, не совершенно чужим, я когда-то его знал, но теперь с трудом могу его вспомнить. Термины кажутся знакомыми, но теперь я не уверен, что знаю их точное значение. Это просто слова.

*Все это просто игры в цифры и слова.*

Там, в Чикаго, в аэропорту О'Харе, я действительно какое-то время пытался думать над тем, что сказал мне Иона. Он каким-то образом сумел вложить в свои слова глубокий смысл; он в чем-то был прав. Но это было так, как будто со мной разговаривал кто-то из другого мира. Я должен был стряхнуть это с себя. Я должен был лететь в Хьюстон и рассказывать о роботах. Я должен был спешить на свой самолет.

Теперь же я задаюсь вопросом, а не был ли Иона намного ближе к истине, чем я думал сначала. Я скользжу взглядом по лицам сидящих здесь, и где-то глубоко внутри у меня появляется такое чувство, что мы все, сидящие здесь, знаем о медицине, которую практикуем, не больше, чем шаманы. Наше племя умирает, а мы в клубах дыма кружимся в ритуальном танце, изгоняя дух дьявола, снедающий нас.

Что же является действительной целью? Никто из присутствующих здесь никогда не задавался настолько элементарным вопросом. Пич все гундит свою песню о возможностях уменьшения затрат, плановых показателях "производительности" и так далее. Хилтон Смит поет аллилуйя всему, что бы Пич ни сказал. Хоть кто-нибудь, вообще, на самом деле понимает, что мы делаем?

В десять часов Пич объявляет перерыв. Все, кроме меня, выходят: кто в туалет, кто выпить кофе. Я так и сижу в своем кресле до тех пор, пока в комнате, кроме меня, не остается никого.

Что, к чертям собачим, я здесь делаю? Я пытаюсь понять, какой прок мне — или любому другому — от того, что мы сидим в этой комнате. Что, в результате этого совещания (кстати, на него уйдет почти весь день) повысится конкурентоспособность моего завода, или оно спасет мое рабочее место, или поможет кому-нибудь сделать что-то такое, что принесет пользу всем?

Что делать, я не знаю. Я даже не знаю, что такое производительность. Но тогда сидеть здесь — это просто выбрасывать время. С этими мыслями в голове я обнаруживаю, что запихиваю мои бумаги назад в портфель. Я защелкиваю портфель, неспешно поднимаюсь и выхожу.

Сначала мне везет, и, пока я иду к лифту, меня никто ни о чем не спрашивает. Но пока я стою и жду лифта, ко мне подходит Хилтон Смит.

— Ты что, Ал, уходишь? — спрашивает он.

Сначала я, было, решало не отвечать на его вопрос, но потом мне приходит в голову мысль, что он вполне может специально сказать обо мне Пичу какую-нибудь гадость.

— Приходится, — отвечаю я. — Обстоятельства требуют моего присутствия на заводе.

кетов соленых орешков, немного чипсов тако и — на потом — несколько хрустящих соленых булочек. После всех сегодняшних потрясений у меня разыгрался аппетит.

Но тут возникает проблема. Не будете же вы запивать соленые орешки водой. Для этого нужно пиво. Как вы думаете, что я вижу в холодильнике? Конечно, днем я обычно не пью... Я смотрю на залипанные светом холодные пивные банки...

А, плевать!

Я достаю из холодильника шесть банок Будвайзера.

Все это обходится мне в четырнадцать долларов шестьдесят два цента, я забираю пакет и возвращаюсь к машине.

Недалеко от завода, с другой стороны шоссе, есть грунтовая дорога. Она ведет на верх невысокого холма. Это подъездная дорога к подстанции в полумиле отсюда. Неожиданно для самого себя я резко поворачиваю руль. Мой бьюик, подпрыгивая, вылетает с шоссе на гравийку, и, если бы не моя хорошая реакция, пицца полетела бы на пол. Оставив после себя на дороге столб пыли, я останавливаюсь на вершине холма.

Я расстегиваю воротник рубашки, снимаю галстук и пиджак, чтобы не залапать, и достаю мои припасы.

Внизу, за шоссе, среди поля стоит мой завод — большая без окон стальная коробка. Я знаю, что внутри этой коробки сейчас работают четыреста человек — дневная смена. Их машины стоят на парковочной площадке. Я вижу, как к разгрузочной эстакаде сдает на задней скорости грузовик, выруливая между двумя другими, уже стоящими там. Грузовики привозят материал, из которого машины и люди там внутри будут что-то делать. С противоположной стороны стоят другие машины, их загружают тем, что было произведено. В двух словах, это и есть то, что там происходит. А я должен руководить всем тем, что делается там внизу.

Я открываю банку пива и принимаюсь за пиццу.

Завод выглядит настолько естественной частью пейзажа, что кажется, будто он там стоял всегда и всегда стоять будет. Однако я знаю, что ему всего лет пятнадцать. И через пятнадцать лет его уже может здесь не быть.

Так что же все-таки является целью?

Чем мы здесь, по идее, должны заниматься?

Почему этот завод работает?

Иона сказал: существует только одна цель. Я не понимаю, как это может быть. Ежедневно в процессе работы мы делаем множество всяких вещей, и они все важны. По крайней мере, большинство из них... иначе мы бы их просто не делали. Что за чертовщина, да они все могут быть целями.

Что я имею в виду? Ну, к примеру, одним из видов деятельности, которым должно заниматься производственное предприятие, является закупка сырьевого материала. Нам эти материалы нужны для того, чтобы производить, и мы должны стремиться приобрести их на наиболее выгодных условиях; таким образом, закупки на наиболее выгодных условиях являются для нас крайне важными.

Пицца, между прочим, высший класс. Я поглощаю уже второй кусок, когда где-то в голове у меня возникает вопрос: "Разве это является целью? Разве закупки на наиболее выгодных условиях являются целью существования завода?"

От смеха я чуть не давлюсь куском пиццы.

Ну да, точно. Кое-кто из этих идиотов в отделе по закупкам точно ведет себя так, как будто это и является нашей целью. Они уже вынуждены арендовать складские помещения, чтобы хранить все то дерьмо, которое они закупают на таких выгодных условиях. Что там у нас сейчас? Тридцатидвухмесячный запас медной проволоки? Семимесячный запас нержавеющей тонколистовой стали? Все, что угодно. Миллионы и миллионы вбуханы в то, что они закупили, и, между прочим, на очень выгодных условиях.

Нет, если посмотреть таким образом, экономные закупки никак не являются целью моего завода.

Что еще мы делаем? Мы нанимаем людей на работу. В масштабах завода это исчисляется сотнями, в масштабах ЮниКо — десятками тысяч. Мы, персонал, по идее, являемся "наиболее значимым капиталом" ЮниКо, как это однажды прозвучало в годовом отчете с подачи кого-то из работников отдела по связям с общественными организациями и частными лицами. Если стряхнуть словесную шелуху, то

придется согласиться, что фирма не смогла бы существовать без хороших работников, без их разнообразных профессий и умений.

Я лично рад, что фирма обеспечивает людей работой. Стабильная зарплата заслуживает того, чтобы сказать о ней много хорошего. Однако это ясно, что завод существует не для того, чтобы обеспечивать людей работой. К тому же, скольких мы уже уволили?

И даже если бы ЮниКо предлагала работнику пожизненное рабочее место, как это делают некоторые японские фирмы, я все же не сказал бы, что целью являются рабочие места. Многие, похоже, думают и ведут себя так, как будто это и является целью (взять хотя бы начальников отделов, стремящихся укрепить свою империю, или политиков), и все-таки завод строился не для того, чтобы платить зарплату и обеспечивать людей работой.

Ладно, тогда для чего изначально строился завод?

Он строился для того, чтобы выпускать продукцию. Почему тогда это не может быть целью? Иона сказал — цель не это. Но я не вижу причины, почему это не могло бы быть целью. Мы являемся производственным предприятием. Это означает, что мы должны что-то производить, так? Разве идея не в этом, не в том, чтобы выпускать продукцию? Для чего еще тогда мы существуем?

Я начинаю размышлять над словами, которые я так часто слышу в последнее время.

Что, если взять качество?

Может быть, качество является целью? Если то, что вы производите, не является качественным продуктом, тогда все, что вы получаете на выходе, — это дорогостоящие ошибки. Чтобы удовлетворить потребности клиента, ваша продукция должна быть качественной, иначе вы и оглянуться не успеете, как останетесь не у дел. ЮниКо этот урок уже получила.

И мы его усвоили. Мы приложили массу усилий, чтобы добиться улучшения качества. Почему тогда будущее завода под угрозой? И если бы качество действительно являлось целью, как тогда могло случиться, что такая фирма, как Роллс-Ройс, оказалась на волосок от банкротства?

Качество само по себе не может быть целью. Качество важно, но целью не является. Почему? Из-за затрат?

Если основным является производство на основе наименьших затрат, тогда ответ мог бы быть — эффективность. Ладно... может быть, качество и эффективность вместе являются целью? У них, действительно, есть тенденция идти рука об руку. Чем меньше было допущено ошибок, тем меньше работы нужно делать повторно, что ведет к уменьшению затрат и так далее. Может быть, Иона это имел в виду.

Эффективно производить качественный продукт — это, должно быть, и является целью. Звучит, несомненно, хорошо. "Качество и эффективность". Красиво звучит. Что-то вроде "Материнство и американский образ жизни".

Я откидываюсь на сиденье и открываю следующую банку. От пиццы остались только приятные воспоминания. Какие-то несколько мгновений я испытываю полное удовлестворение.

И все-таки что-то не так. И это явно серьезнее, чем просто несварение желудка после обеда. Эффективно производить качественный продукт — звучит неплохой целью. Но может ли эта цель обеспечить работу завода?

Кое-какие примеры, пришедшие мне на ум, не дают мне покоя. Если целью является эффективно производить качественный продукт, почему тогда Фольксваген больше не производит "Жука"? Это ведь был качественный продукт, и его производство не требовало больших затрат. Или, если вспомнить историю, почему Дуглас прекратил производство DC-3? Исходя из всего, что я слышал о DC-3, это был отличный самолет. Я уверен: если бы они не прекратили его выпуск, сегодня они могли бы производить его намного эффективнее, чем нынешний DC-10.

Производить качественный продукт эффективно не достаточно. Целью является что-то другое.

Но что?

Потягивая пиво, я ловлю себя на том, что рассматриваю алюминиевую поверхность банки, которую я держу в руке. Технология массового производства — это, конечно, что-то. Ведь если подумать, эта

банка до недавнего времени была куском горной породы где-то в недрах земли. Потом пришли люди и с помощью технологии и оборудования превратили камень в легкий, поддающийся обработке металл, который можно использовать снова и снова. Поразительно...

Стоп, думаю я, вот оно!

Технология — вот что это на самом деле. Мы должны идти во главе технологического прогресса. Вот что является для фирмы совершенно необходимым. Если мы не сможем идти в ногу с технологией, нам конец. Значит, это и есть цель.

Но если подумать... это не так. Если технология является действительной целью производственного предприятия, почему тогда самые ответственные должности находятся не в отделе исследований и разработки новой продукции? Почему тогда на всех схемах организационных структур фирм, которые я когда-либо видел, отдел исследований и разработки обозначен где-то сбоку? И, предположим, все наше оборудование было бы последним словом техники, спасло бы это нас? Нет, не спасло бы. Итак, технология важна, но она не является целью.

Может быть, целью является некое сочетание эффективности, качества и технологии? Но тогда я возвращаюсь к тому, с чего я начал: у нас много важных целей. А это, по сути дела, не говорит мне ни о чем, кроме того, что это нестыкуется с тем, что сказал мне Иона.

Я не нахожу ответа.

Я смотрю с холма вниз. Перед большой стальной коробкой стоит коробка поменьше, из стекла и бетона. Это офисы. Мой кабинет угловой слева. Прищурившись, я смотрю на его окна и почти вижу гору телефонных сообщений, которые моя секретарь складывает ко мне на стол.

Ну да ладно... Я поднимаю банку, откидываю назад голову, чтобы не спеша отхлебнуть пива, и тут вижу их.

Рядом с заводом стоят еще два длинных узких здания. Это наши склады. Они доверху забиты запасными частями и нереализованным товаром, от которого мы никак не можем отделаться. На двадцать миллионов долларов готовой продукции, и это качественный товар, произведенный по самой современной технологии и с высокими по-

казательми эффективности. Все это лежит в коробках, запаковано в пластик, в каждой коробке сертификат качества и чуть-чуть настоящего заводского воздуха. И все это ждет, когда его кто-нибудь купит.

Итак, вот оно. Само собой разумеется, что ЮниКо держит этот завод не для того, чтобы он забивал готовой продукцией склады. Целью является продажа.

Но если целью является продажа, тогда почему Иона не принял в качестве цели долю рынка? Доля рынка является даже более важной целью, чем продажа. Имея самую большую долю рынка, вы имеете самый высокий в вашей отрасли уровень продаж. Сумеете взять рынок, и дело сделано. Разве не так?

А может быть, и нет. Я вспоминаю старое высказывание: "Мы теряем деньги, но собираемся возместить потери за счет объема". Иногда фирмы продают себе в убыток или с минимальной наценкой на себестоимость, что, как известно, делает и ЮниКо, лишь бы избавиться от излишков готовой продукции. Можно иметь большую долю рынка, но если вы не делаете деньги, какое это имеет значение?

Деньги. Ну конечно... Деньги — вот что имеет значение. Пич собирается нас закрывать, потому что наш завод слишком дорого обходится фирме. Я должен найти способ сократить те убытки, которые фирма несет из-за нас...

Погодите. Допустим, я придумаю какую-нибудь невероятно умную вещь, мы сократим убытки и достигнем уровня безубыточности. Спасет это нас? Если исходить из долгосрочной перспективы, нет. Завод строили не для того, чтобы он был просто безубыточным. ЮниКо существует не для того, чтобы быть просто безубыточной фирмой. Фирма существует для того, чтобы делать деньги.

Теперь мне все становится ясно.

Целью производственного предприятия является делать деньги. Чего еще ради Дж. Бартоломью Грэнби основал эту фирму в 1881 году и пришел на рынок со своей улучшенной угольной печью? Ради любви к бытовому оборудованию? Ради великодушного жеста дать миллионам тепло и комфорт? Какого черта! Старик Дж. Грэнби хотел разбогатеть. И ему это удалось, так как это была лучшая печь из всех,

существовавших в то время. И тогда инвесторы дали ему денег, чтобы разбогатеть самим и чтобы Дж. Барт стал еще богаче.

Делать деньги. Но является ли это единственной целью?

Я открываю портфель, достаю оттуда блок желтой бумаги и вытаскиваю из кармана пиджака ручку. Я начинаю составлять список того, что в представлении многих является целью: закупки на наиболее выгодных условиях, обеспечение квалифицированного персонала работой, новейшая технология, производство продукции, производство качественной продукции, продажа качественной продукции, доля рынка. Я даже добавляю к списку такие пункты, как обмен информацией и удовлетворение потребностей клиента.

Все пункты из моего списка необходимы для успешного управления бизнесом. Что они все обеспечивают? Они дают возможность фирме делать деньги. Но они сами по себе не являются целями; они являются средствами для достижения цели.

Знаю ли я это наверняка?

Нет, наверняка я этого не знаю. Но “делать деньги” в качестве цели производственного предприятия выглядит совсем неплохой исходной посылкой. Хотя бы потому, что ни один из пунктов в этом списке не стоит ни гроша, если фирма не делает денег.

Ведь что происходит, если фирма не делает денег? Если фирма не делает денег путем производства продукции и ее продаж, или путем выполнения контрактов по техническому обслуживанию, или путем продажи чего-нибудь из своих активов, или как-нибудь еще, ей конец. Она просто перестанет существовать. Несомненно, цель — это деньги. Ничего больше сюда не подходит. Как бы то ни было, это та исходная посылка, от которой я должен отталкиваться.

Если целью является делать деньги, тогда (как это сформулировал бы Иона) действие, приближающее фирму к достижению ее цели, является производительным. А действие, не приближающее фирму к достижению ее цели, не является производительным. В течение последнего года, или даже больше, мой завод, скорее, уходил от цели, чем приближался к ней. Значит, чтобы спасти завод, я должен сделать его производительным, я должен сделать так, чтобы мой завод приносил ЮниКо деньги. Это, конечно, упрощенный вывод из всего того,

что происходит, но он правилен. По крайней мере, это выглядит логичной отправной точкой.

Мир через лобовое стекло выглядит сияющим и холодным. Кажется, будто солнце стало светить намного ярче. Я оглядываюсь вокруг с таким ощущением, будто я только что вышел из длительного транса. Все кругом знакомо, но выглядит по-другому. Я допиваю пиво и вдруг понимаю, что пора ехать.

# 6

На моих часах почти половина пятого, когда я припарковываю бьюик на площадке у завода. Что мне сегодня удалось сделать эффективно, так это не появляться в офисе. Я беру портфель и выхожу из машины. В стеклянной коробке передо мной стоит мергвая тишина. Это как засада. Я знаю, там внутри все только ждут, чтобы накинуться на меня. Я решаю не доставлять им такого удовольствия. Я лучше пройдусь по заводу. Мне хочется новыми глазами взглянуть на то, что там делается.

Я иду к двери, ведущей на завод, открываю ее и вхожу. Из портфеля достаю защитные очки, которые у меня всегда с собой. На полке у стены рядом со столом лежат каски, я беру чью-то каску, надеваю ее и прохожу внутрь.

Я поворачиваю за угол и оказываюсь на одном из рабочих участков. Мое появление явно озадачивает троих рабочих, сидящих на скамейке посреди одного из отсеков. У них в руках газета, они читают ее и разговаривают между собой. Один из них замечает меня и тут же толкает двоих других. Газета исчезает с грациозностью змеи, ускользающей в траву. Все трое приобретают озабоченный вид и с бесстрастным выражением лиц расходятся в разные стороны.

В другое время я бы, может, отнесся к этому спокойнее. Но сегодня это выводит меня из себя. Черт возьми, почасовые рабочие ведь знают, что завод переживает трудные времена. После всех тех увольнений, что мы провели, они не могут этого не знать. Казалось, они должны были работать с большей отдачей, чтобы спасти завод. А что мы имеем? Трое парней, каждый из которых получает по десять-двенадцать баксов в час, рассиживаются здесь на своих задницах. Я отправляюсь на поиски мастера.

В ответ на мои слова, что его рабочие сидят без дела, вместо того чтобы работать, он в оправдание говорит, что они уже сделали свою норму и ждут, пока поступят новые детали.

Тогда я заявляю ему:

— Если ты не можешь найти им работу, я подыщу цех, в котором найдут, чем их занять. А теперь пойди и займись их делом. Или сделаешь так, чтобы твои люди работали, или останешься без людей, ясно?

Пройдя дальше по проходу, я оглядываюсь. Мастер отправил парней переносить какой-то материал с одного края прохода на другой. Я знаю, что, скорее всего, он просто нашел, чем их занять, чтобы они не болтались без дела. Ну и черт с ним, по крайней мере эти трое работают. Если бы я ничего не сказал, сколько бы они еще там били баклужи?

И тут до меня доходит: эти трое парней сейчас чем-то заняты, а поможет это нам делать деньги? Они могут быть заняты работой, но производительны ли они?

Какое-то мгновение я раздумываю, не пойти ли назад и сказать мастеру, чтобы он поставил их что-нибудь производить. Да, но... может быть, им действительно сейчас просто не с чем работать. И даже если бы я, предположим, и перевел этих парней туда, где они могли бы что-нибудь производить, откуда я знаю, что та другая работа помогает нам делать деньги?

Это довольно странная мысль.

Правильно ли исходить из того, что заставить людей работать и делать деньги — это одно и то же? Это то, из чего мы всегда исходили. Основное правило всегда было: сделать так, чтобы все и всё были постоянно заняты работой; обеспечить беспрестанный выпуск продукции. Если работы на данный момент нет, найти хоть что-нибудь, но занять людей. Если найти нечего, перевести на другие участки. Если и после этого им работы нет, увольнять.

Я смотрю по сторонам. Большинство людей заняты работой. На моем заводе болтающиеся без дела рабочие — это исключение из правила. Практически все добросовестно работают все время. Однако денег мы не делаем. У одной из стен рядом со мной лестница, зигзагом ведущая под потолок, это подъем к одному из кранов. Я лезу по ней наверх и где-то на полпути к крыше останавливаюсь на одной из площадок, с которой я могу видеть весь завод.

Каждую секунду там внизу происходит множество разных вещей. Практически, всё находится в постоянном движении. Этот завод, как и любой другой, настолько сложен, что, когда вы наблюдаете за тем, что там происходит, голова отказывается это воспринять. Ситуация в цехах постоянно меняется. Как я вообще могу контролировать, что там происходит? Как, черт побери, я могу знать, является ли то или другое действие, предпринятое на заводе, производительным или не-производительным с точки зрения того, помогает это делать деньги или нет?

Ответ, по идеи, должен быть в моем портфеле, я чувствую его тяжесть в моей руке. Он набит отчетами, компьютерными распечатками и всячими прочими бумагами, которыми Лу снабдил меня для сегодняшнего совещания.

У нас ведь есть множество показателей, которые должны нам говорить о том, производительны мы или нет. Но на самом деле они нам говорят о том, "работал" ли тот, кому мы выплатили зарплату, все то количество часов, за которое мы заплатили. Они говорят о том, соответствовал ли объем выпущенной продукции из расчета на час рабочего времени стандартному показателю для данного вида работы. Они говорят нам о "себестоимости продуктов" и об "отклонениях от нормативной стоимости живого труда, непосредственно затраченного на производство продукта", и все в таком роде. Но откуда я знаю, делает ли для нас деньги то, что происходит здесь, или мы просто играем в бухгалтерские игры? Между этим должна быть связь, но как ее найти?

Я спускаюсь вниз. Может, мне просто разослать по участкам служебную записку о том ущербе, который наносит чтение газет в рабочее время? Думаешь, это поможет нам выбраться из убытков?

Когда я наконец добираюсь до офиса, времени уже половина шестого и большинство тех, кто мог меня там ждать, ушли. Фрэн, вероятнее всего, ушла одной из первых. Но она оставила мне все сообщения. Под ними почти не видно телефона. Половина сообщений, похоже, от Пича. Как я понимаю, он заметил, что я исчез.

Нехотя я снимаю трубку и набираю его номер. Бог, однако, молчалив. Я слушаю гудки ровно две минуты, на том конце не отвечают, я облегченно вздыхаю и вешаю трубку.

Откинувшись в кресле, я смотрю в окно на красноватое золото начинаящегося вечера и думаю о показателях, которые мы используем, и о том, каким образом мы оцениваем результаты деятельности: выполнение графиков работ, исполнение заказов в срок, оборачиваемость товарно-материальных ценностей, общий объем продаж, общий объем затрат. Существует ли более простой способ определить, делаем ли мы деньги?

Кто-то осторожно стучит в дверь.

Я поворачиваюсь. Это Лу.

Как я уже говорил, Лу — главный бухгалтер-контролер завода. Это полноватый пожилой мужчина, которому осталось до пенсии чуть меньше двух лет. Не изменяя лучшим бухгалтерским традициям, он носит двухфокусные очки в роговой оправе. Несмотря на дорогие костюмы, выглядит он почему-то всегда несколько потертого. Он пришел сюда из корпорации около двадцати лет назад. У него уже вся голова белая. Я подозреваю: он живет только для того, чтобы участвовать во всевозможных конференциях дипломированных бухгалтеров, где он может дать себе волю. Манеры Лу мягки до тех пор, пока вы не попытаетесь ему что-нибудь навязать. Тогда он превращается в Годзиллу.

— Привет, — говорит он от двери.

Я машу рукой, приглашая его зайти.

— Просто зашел сказать, что днем звонил Пич, — говорит Лу. — Ты сегодня разве не собирался быть у него на совещании?

— Что Билл хотел? — спрашиваю я, не отвечая на вопрос.

— Ему были нужны кое-какие последние данные, — говорит Лу. — Его здорово задело, что тебя там не было.

— Ты дал ему, что он хотел?

— Да, по большей части, — отвечает Лу. — Я все ему отправил, он должен утром получить. В основном это практически то же самое, что я подготовил для тебя.

— А что кроме этого?

— Я еще должен свести вместе пару вещей. Завтра будет готово.  
— Я хотел бы взглянуть до того, как отправишь, ладно? — говорю я.

— Просто, чтобы знать.

— Да, конечно, — отвечает Лу.

— Слушай, у тебя есть пара минут?

— Да, что-то случилось? — спрашивает он, очевидно, ожидая моего объяснения по поводу того, что происходит между мной и Пичем.

— Садись, — говорю я.

Лу подтягивает к себе кресло.

Я с секунду думаю, пытаясь найти правильные слова. Лу выжидательно смотрит на меня.

— Я хочу задать элементарный вопрос, — начинаю я.

Лу улыбается.

— Такие вопросы мне нравятся, — замечает он.

— Ты сказал бы, что цель нашей фирмы — делать деньги?

Он захочется смехом.

— Ты что, шутишь? Это что, вопрос с подоплекой?

— Да нет, ты просто ответь.

— Ну конечно, цель — это делать деньги!

Я повторяю:

— Значит, цель фирмы — делать деньги, так?

— Ну да, — подтверждает он. — Но мы кроме этого еще должны выпускать продукцию.

— Отлично, а теперь подожди, — говорю я ему. — Выпуск продукции — это только средство для достижения цели.

Я поясняю ему общую линию рассуждения. Он внимательно слушает. Лу на самом деле умный мужик. Ему не надо объяснять все до мелочей. Дослушав до конца, он соглашается со мной.

— Ну и к чему ты ведешь?

— Как мы определяем, делаем мы деньги или нет?

— Ну, существует много способов, — начинает он, и несколько следующих минут я слушаю, как он объясняет про общий объем продаж, долю рынка, прибыльность, дивиденды, выплачиваемые акционерам, и все в таком же роде. В конце концов я поднимаю руку и перебиваю его.

— Посмотрим на это таким образом, — предлагаю я. — Предположим, тебе надо заново написать все учебники. Предположим, у тебя нет терминов и ты должен их придумать по ходу работы над книгой. Каким было бы минимальное количество показателей, необходимых тебе для того, чтобы определить, делаем мы деньги или нет?

Лу приставляет к щеке вытянутый указательный палец и задумчиво рассматривает сквозь очки свой ботинок.

— Ну тогда тебе был бы нужен некий абсолютный показатель, — говорит он. — Что-то, что показало бы тебе в долларах, йенах или в чем угодно, сколько денег ты сделал.

— Что-то типа чистой прибыли, так? — спрашиваю я.

— Да, чистая прибыль, — подтверждает он. — Но тебе надо что-то еще, потому что абсолютный показатель скажет тебе не очень много.

— Разве? — не соглашаюсь я. — Если я знаю, сколько денег я сделал, для чего мне надо знать что-нибудь еще? Ты понимаешь, что я имею в виду? Если я сложу все те деньги, которые я получил, и вычту мои затраты, я получу чистую прибыль. Что еще мне нужно знать? Скажем, в конечном итоге я сделал десять миллионов или двадцать миллионов, да сколько угодно, не важно.

На какую-то долю секунды в глазах Лу мелькает подозрение, что я полный тупица.

— Ладно, — говорит он. — Скажем, ты подсчитал, и у тебя получилось десять миллионов чистой прибыли. Это абсолютный показатель. Вот так с ходу это звучит довольно солидной суммой, и кажется: ты так все это и положил в карман. А с какой суммы ты начинал?

Он замолкает, чтобы я вдумался в вопрос.

— Ты понимаешь? Какая сумма денег у тебя ушла на то, чтобы сделать эти десять миллионов? Миллион? В этом случае ты получил в десять раз больше, чем вложил. Десять к одному. Весьма неплохо, черт побери. А что, если, скажем, ты вложил миллиард? И все, что ты сделал, это какие-то паршивые десять миллионов? Невесело.

— Да ладно тебе, я ведь просто спросил, чтобы точно знать.

— Поэтому тебе также нужен какой-то относительный показатель, — продолжает Лу. — Что-то вроде прибыли на инвестированный ка-

питал, какой-то инструмент, позволяющий оценить деньги, которые ты сделал, по отношению к деньгам, которые ты вложил.

— Отлично, но теперь, имея эти два показателя, мы ведь можем определить, насколько успешно фирма в целом работает, разве не так?

Лу уже собирается утвердительно кивнуть, как вдруг у него на лице появляется отстраненное выражение.

— Ну... — начинает он и замолкает.

Я тоже задумываюсь над моим вопросом.

— Знаешь, а ведь это возможно, что, имея чистую прибыль и приличную прибыль на инвестированный капитал, фирма все-таки может обанкротиться, — помолчав, говорит Лу.

— Ты имеешь в виду, если у них будут проблемы с поступлением денег?

— Именно, — подтверждает он. — Именно проблемы с денежными потоками есть основная причина банкротства.

— Значит, денежные потоки можно считать третьим показателем? Он кивает.

— Да, но, предположим, ежемесячных денежных поступлений хватает на то, чтобы покрыть годовые затраты, — говорю я. — Если денег достаточно, тогда денежные потоки не имеют значения.

— А если недостаточно, — возражает Лу, — тогда все остальное не имеет значения. Это показатель выживаемости: до тех пор, пока держишься выше черты, все в порядке. Оказался ниже — тебе конец.

Мы смотрим друг на друга.

— Именно это и происходит с нами, так? — спрашивает Лу.

Я молча киваю.

Лу смотрит куда-то в сторону. Он молчит какое-то время, потом говорит:

— Я знал, что этим закончится. Это был просто вопрос времени.

Он замолкает и, глядя на меня, спрашивает:

— Что будет с нами? Пич что-нибудь сказал?

— Нас собираются закрывать.

— Будут с кем-то сливать?

Я понимаю, что стоит за этим вопросом. Он спрашивает, будет ли у него работа.

— Честное слово, не знаю, Лу, — отвечаю я. — Полагаю, часть людей могут перевести на другие заводы или в другие дивизионы, мы не входили в такие детали.

Лу достает сигарету из пачки, лежащей в кармане его рубашки. Я смотрю, как он постукивает концом сигареты по ручке кресла.

— Мне осталось-то всего каких-то два года до пенсии, — вырываются у него.

— Да брось ты, Лу, — пытаюсь подбодрить его я, — в худшем случае, тебя просто отправят на пенсию раньше положенного срока.

— Черт бы это все побрал! — говорит он. — Я *не хочу* уходить на пенсию раньше положенного срока.

Мы оба молчим какое-то время. Лу закуривает. Мы так и сидим, не говоря ни слова.

В конце концов я прерываю молчание:

— Послушай, я пока сдаваться не собираюсь.

— Ал, если Пич сказал, что нам конец...

— Этого он не говорил. У нас еще есть время.

— Сколько? — спрашивает он.

— Три месяца, — отвечаю я.

Он почти смеется.

— Забудь об этом, Ал. Нам никогда этого не сделать.

— Я сказал, я сдаваться не собираюсь, ясно?

С минуту он молчит. А я сижу и думаю, что сам я в этом не уверен. Все, до чего я пока смог додуматься, так это то, что мы должны сделать так, чтобы завод делал деньги. Отлично, Рого, только *как* мы это сделаем? Я слышу, как Лу выпускает клуб дыма.

С покорностью в голосе он говорит:

— Ладно, Ал. Ты можешь рассчитывать на любую помощь с моей стороны, но...

Он оставляет предложение незаконченным и машет рукой.

— Она мне понадобится, Лу, — говорю я ему. — Для начала я попрошу тебя никому об этом пока не говорить. Как только об этом станет известно, мы уже никого не сможем заставить даже пальцем шевельнуть.

— Ладно, но ты знаешь сам, такое шило долго в мешке не утаишь,  
— говорит он.

Я знаю, что он прав.

— Ладно, каким образом ты собираешься вытащить завод? — интересуется Лу.

— В первую очередь, я хочу иметь четкую картину того, что нам нужно делать, чтобы не выйти из игры.

— А-а, так вот к чему был весь этот разговор о показателях, — делает вывод Лу. — Оставь, Ал, не выбрасывай на это время. Система есть система. Хочешь знать, в чем проблема? Я тебе объясню.

Что он и делает в течение следующего часа. Большую часть этого я уже слышал. Это то, о чем не раз слышал каждый: во всем виноваты профсоюзы; если бы все работали как следует; всем наплевать на качество; посмотрите на японцев, они умеют работать, а мы уже забыли, что это такое; и так далее, и тому подобное. Он даже предлагает, какие формы самобичевания нам следует ввести для того, чтобы самоочиститься. Большая часть из того, что он говорит, — просто выпускание пара. Вот поэтому я и хочу дать ему выговориться.

И все-таки я никак не могу понять. Лу ведь умный мужик. Да мы все неглупы. В ЮниКо много умных, хорошо образованных людей. И пока я сижу здесь и слушаю, как Лу высказывает свои соображения, и все, что он говорит, звучит правильно, я не перестаю задавать себе вопрос, почему же, если мы такие умные, мы неумолимо катимся в пропасть.

Солнце уже зашло, когда Лу собирается ехать домой. Я решаю еще поработать. Лу уходит, я остаюсь сидеть за столом, с блоком бумаги передо мной. Я беру лист и записываю на нем три показателя, являющиеся, как мы с Лу согласились, основными для определения того, делает фирма деньги или нет: прибыль, рентабельность инвестиированного капитала (*ROI*) и денежные потоки (*cash flows*).

Я пытаюсь разобраться, можно ли оказать предпочтение какому-либо одному из этих трех показателей за счет других, чтобы добиться цели. По собственному опыту я знаю, что существует множество игр, в которые сидящие наверху могут играть. Они, например, один год

могут показать большую чистую прибыль, полученную фирмой за счет чистой прибыли следующих лет (например, не инвестируя в исследования и разработки, что-нибудь в этом роде). Они могут принять ряд безрисковых решений и сделать так, что любой из этих показателей будет выглядеть просто прекрасно, в то время как другие будут в самом плачевном состоянии. В довершение к этому, соотношение между этими показателями может быть изменено в зависимости от интересов бизнеса.

Тут я откидываюсь в моем кресле.

Если бы я был на месте Дж. Барта Грэнби Третьего, сидел бы высоко на верху моей корпоративной пирамиды и у меня был бы полный контроль над моей фирмой, я не играл бы в эти игры. Я не хотел бы видеть, что один показатель улучшается за счет других. Я хотел бы видеть улучшение показателя чистой прибыли, *так же как и* прибыли на инвестированный капитал, *так же как и* денежных потоков — всех трех показателей. И я хотел бы видеть, что все эти три показателя улучшаются постоянно.

Бог мой, это ж если только представить себе! Мы бы *действительно* делали деньги, если бы эти показатели улучшались одновременно и постоянно.

Итак, вот что является целью: делать деньги путем увеличения чистой прибыли при одновременном увеличении прибыли на инвестированный капитал и одновременном увеличении денежных потоков.

Я записываю это на лист бумаги передо мной.

Я чувствую, что дело пошло. Разрозненные куски, кажется, начинают складываться вместе. Я нашел одну хорошо сформулированную цель. Я определил три взаимосвязанных показателя, позволяющих оценить прогресс на пути к цели. И я пришел к выводу, что одновременное улучшение всех трех показателей — это именно то, к чему мы должны стремиться. Неплохо для одного дня работы. Я думаю, Иона мог бы мной гордиться.

А теперь, спрашиваю я себя, как мне установить прямую связь между этими тремя показателями и тем, что происходит на моем заводе? Если мне удастся найти какую-нибудь логическую связь между на-

шой ежедневной деятельностью и результатами работы всей фирмы, у меня появится основа для определения, является ли какое-то конкретное действие производительным или непроизводительным, приближает оно нас к цели или уводит от нее.

Я встаю, подхожу к окну и стою там, вглядываясь в темноту.

Через полчаса у меня в голове становится так же темно, как за окном.

В голове проносятся мысли о маржинальной прибыли, капитальных вложениях и стоимости живого труда, непосредственно затраченного на производство продукта, но все это ничем не отличается от существующей практики. Это все тот же самый образ мышления, которому все следуют вот уже сотню лет. Если я буду идти этим же путем, я приду к тем же выводам, что и все остальные, а это означает, что в моем понимании того, что происходит, я не двинусь дальше того, где я нахожусь сейчас.

Я, кажется, застрял.

Я отворачиваюсь от окна. Позади стола стоит книжный шкаф. Я беру один учебник, пролистываю его и ставлю назад, беру другой, пролистываю, ставлю назад.

И тут я чувствую: все, уже поздно.

Я смотрю на часы и не могу поверить: одиннадцатый час. До меня доходит, что я забыл позвонить Джули, сказать, что не приеду ужинать. Она будет здорово обижена на меня. Она всегда обижается, если я не звоню.

Я подхожу к телефону и звоню домой. Джули снимает трубку.

— Привет, — говорю я. — День сегодня был отвратительный.

— Да? Какие еще новости? — интересуется Джули и добавляет: — У меня день был не лучше.

— Ну, значит, у нас у обоих был отвратительный день, — говорю я. — Извини, что не позвонил раньше. Закрутился.

На том конце провода долгая пауза.

— Ничего, я все равно не смогла найти на вечер няню, — говорит она.

И тут до меня доходит: наш отложенный вечер вдвоем должен был быть сегодня.

— Джули, прости, мне очень жаль. У меня совсем вылетело из головы.

— Я приготовила ужин, — говорит она. — Мы прождали тебя два часа и поужинали без тебя. Твой ужин в микроволновке, если захочешь.

— Спасибо.

— Ты еще не забыл, что у тебя есть дочь? Такая маленькая девочка, которая тебя очень любит? — спрашивает меня Джули.

— Ну зачем с таким сарказмом?

— Онаостояла у окна, высматривая тебя, весь вечер, пока я не отправила ее спать.

Я закрываю глаза.

— Почему?

— Хотела показать тебе сюрприз.

Я говорю:

— Слушай, Джули, я буду дома через час.

— Можешь не спешить, — отвечает она и кладет трубку еще до того, как я говорю “Пока”.

На самом деле, теперь уже можно не спешить. Я беру каску и очки и иду на завод. Я решаю навестить Эдди, моего второго начальника смены, и посмотреть, как идут дела.

Когда я прихожу, Эдди на месте нет, он разбирается с чем-то где-то в цеху. Я прошу, чтобы его нашли. Наконец я вижу, как он появляется на другом конце завода. Я смотрю, как он идет. У него уйдет минут пять, чтобы дойти сюда.

Что-то в Эдди меня постоянно раздражает. Он знающий начальник смены. Не выдающийся, но толковый. И раздражает меня не его работа, а что-то другое.

Я смотрю на его размеренную походку. Шаги у него какие-то очень правильные.

И тут я понимаю: вот что раздражает меня в Эдди — его походка. Скорее, это больше, чем только походка. Его походка очень для него символична. Она схожа с его характером. Он ходит, заворачивая ноги носками внутрь. Так, как будто он ступает по прямой узкой линии. При ходьбе он как-то напряженно машет перед собой руками, и ка-

жется, будто он указывает поочередно на каждую ногу. И все это он делает так, что создается впечатление, что когда-то он прочитал в какой-то инструкции, что ходить надо именно так.

Пока Эдди идет в мою сторону, мне приходит в голову мысль, что за свою жизнь он, вероятнее всего, не сделал ни одной непримильной вещи — только если это от него требовалось. Его можно назвать “Сама Регулярность”.

Мы говорим о кое-каких заказах, с которыми работает его смена. Как обычно, ситуация вышла из-под контроля. Эдди этого, конечно, не видит. Для него все в порядке. А раз все в порядке, значит, так и должно быть.

Эдди докладывает — и все это в мельчайших деталях — над чем они сегодня работают. Меня так и подмывает попросить его определить, чем они сегодня занимаются с точки зрения, скажем, чистой прибыли.

Мне так и хочется спросить у него:

— Скажи, Эдди, каким образом наша работа в течение последнего часа сказалась на прибыли на инвестированный капитал? Кстати, что сделала твоя смена для того, чтобы увеличить денежные потоки? Мы делаем деньги?

Конечно, я не сомневаюсь, что он знает все эти термины. Но все дело в том, что этих понятий в его мире не существует. Его мир измеряется количеством выпущенных деталей в час, отработанных человеко-часов и выполненных заказов. Он знает норму производительности, коэффициент брака, время выполнения различных операций, сроки отправки заказов. Чистая прибыль, прибыль на инвестированный капитал, денежные потоки — для Эдди это пустые слова, которыми оперируют парни из штаб-квартиры. Абсурдно даже думать, что я могу измерить мир Эдди этими тремя показателями. Для Эдди то, что делает его смена, имеет весьма отдаленное отношение к тому, сколько денег делает фирма. И даже если бы мне удалось открыть ему глаза на раздвинувшиеся границы вселенной, мне было бы очень сложно показать ему отчетливую связь между ценностями здесь на заводе и ценностями на многочисленных этажах штаб-квартиры ЮниКо. Уж слишком они разные.

Посреди предложения Эдди замечает, что я как-то странно смотрю на него.

— Что-то не так? — спрашивает он.

Когда я приезжаю домой, все уже спят, во всем доме светится только одно окно. Я вхожу, стараясь не шуметь. Как Джули и сказала, мой ужин в микроволновой печке. Я открываю дверцу, чтобы посмотреть, что же там за чудо кулинарного искусства (похоже, что-то мясное), как слышу сзади какой-то шорох. Я поворачиваюсь: на пороге стоит моя маленькая Шарон.

— Посмотрите-ка, кто к нам пришел! Сама мисс Маффит! — удивляюсь я. — Ну как у нас дела?

Шарон улыбается в ответ:

— Спасибо, ничего.

— Ты почему не спишь? — спрашиваю я.

Она держит в руках конверт. Я сажусь за стол, усаживаю ее на колени, и она протягивает мне конверт, чтобы я его открыл.

— Там мой табель, — говорит она.

— Серьезно?

— Ты лучше посмотри, — просит она.

Я достаю табель и открываю его.

— Вот это да, одни пятерки! — восклицаю я.

Я прижимаю ее к себе и крепко целую.

— Умница! — хвалю я ее. — Я очень рад, Шарон. И очень горжусь тобой. Спорю, ты единственная, кто закончил с одними пятерками.

Она уверительно кивает. Потом она рассказывает мне, а я ее слушаю. Через полчаса у нее начинают слипаться глаза, и я отношу ее в кровать.

Я очень устал, но спать мне не хочется. Времени уже первый час ночи. Я сижу на кухне, размышляя и ковыряя мой ужин. Моя дочь-второклассница учится на одни пятерки, а я вместе с моим заводом иду ко дну.

Может, мне просто плюнуть на все и попробовать найти работу за то оставшееся время, что у меня еще есть? Судя по тому, что сказал

мне Селвин, именно этим в штаб-квартире все сейчас и занимаются. А чем я хуже?

Какое-то время я пытаюсь убедить себя в том, что самым правильным будет связаться с какой-нибудь фирмой, занимающейся подбором кадров. И все-таки убедить себя в этом мне не удается. Работа в какой-нибудь другой фирме дала бы возможность нам с Джули уехать отсюда, и, быть может, случай предоставил бы мне даже лучшую должность, чем та, что у меня сейчас (хотя это весьма сомнительно: мой путь в роли директора завода звездным не назовешь). Я не хочу начинать поиски новой работы, потому что для меня это будет означать, что я просто сбежал. А вот этого я сделать не могу.

Дело совсем не в том, что я предан заводу, или городу, или фирме. Я просто чувствую какую-то ответственность, не говоря уже о том, что я вложил в ЮниКо приличный кусок своей жизни. И я хочу получить отдачу с этого вложения. В любом случае три месяца лучше, чем ничего.

Я принимаю решение: за эти три месяца я должен сделать все, что будет в моих силах.

Принять-то решение я принял, но тут встает глобальный вопрос: а что вообще я могу сделать? Все, что умел, я уже сделал. Продолжать в том же направлении не имеет никакого смысла.

К сожалению, у меня нет времени на то, чтобы вернуться в университет еще на год и заново засесть за теорию. У меня не хватает времени даже на журналы, документы и отчеты, которыми завален весь мой кабинет. У меня нет времени и денег на то, чтобы возиться с консультантами, проводить исследования и заниматься всякой прочей ерундой. И даже если бы у меня были время и деньги, я не уверен, что это прояснило бы для меня картину.

У меня такое чувство, будто я что-то упускаю из виду. Если мне как-нибудь и удастся выбраться из этой трясины, то только при условии, что я ничего не буду принимать как само собой разумеющееся. Мне нужно очень внимательно посмотреть и подумать над тем, что же на самом деле происходит... и делать это надо шаг за шагом.

Я медленно начинаю понимать, что единственные инструменты, которые у меня для этого есть, — несмотря на всю их недостаточ-

ность — это мои собственные глаза и уши, мои руки, мой голос и моя голова. Вот и все. Все, что у меня есть, — это я сам. И я не могу отдельаться от мысли, что я не уверен, что этого достаточно.

Когда я наконец добираюсь до постели, Джули спит, свернувшись под одеялом. Она лежит в совершенно той же позе, как двадцать один час назад, когда я оставил ее спящей в постели. Так и не в состоянии заснуть, я лежу рядом с ней и смотрю в темный потолок.

И вот тогда-то я решаю попытаться найти Иону.

Наутро, выбравшись из постели и сделав пару шагов, я чувствую, что даже двигаться не в состоянии. Забравшись под душ, я вспоминаю о моем незавидном положении. Когда все, что у тебя есть, — это три месяца, времени чувствовать себя усталым просто нет. Я проношуясь мимо Джули — она, судя по всему, не очень хочет со мной разговаривать — и детей, кажется, уже догадывающихся, что что-то не в порядке, и отправляюсь на завод.

Всю дорогу я думаю, как связаться с Ионой. Это, действительно, проблема. Чтобы попросить его помочь, я сначала должен его найти.

Первое, что я делаю, добравшись до своего кабинета, — это велю Фрэн забаррикадировать дверь от толпы, готовящейся к лобовой атаке. Я только усаживаюсь за стол, как ко мне подключается Фрэн: Билл Пич хочет поговорить со мной.

— Отлично, — бормочу я и снимаю трубку.

— Слушаю тебя, Билл.

— Не вздумай *еще* хоть раз уйти с какого-нибудь из моих совещаний, — рыкает на том конце Пич. — Ты меня понял?

— Понял, Билл.

— А теперь, поскольку тебя вчера так не вовремя не было на совещании, мне нужны кое-какие цифры, — говорит он.

Через несколько минут язываю Лу: без его помощи мне не справиться. Потом Пич подключает Этана Фроста, и мы разговариваем вчетвером.

И больше уже за весь день у меня так и не находится времени подумать об Ионе. Я только заканчиваю с Пичем, как в кабинет входят с полдюжины сотрудников на совещание, которое откладывалось еще с прошлой недели.

Следующее, что я замечаю, взглянув в окно, — уже темно. Уже зашло солнце, а я все еще где-то на середине шестого за сегодняшний день совещания. После того как все уходят, я еще немного работаю с бумагами. В восьмом часу сажусь в машину и еду домой.

Я долго стою на светофоре и, пока голова ничем не занята, припоминаю, с чего начался сегодняшний день. И тут возвращается мысль об Ионе. Проехав пару кварталов, я вспоминаю о старой записной книжке с адресами. Я торможу у заправочной станции и из автомата звоню Джули.

— Алло, — отвечает она.

— Привет, это я, — говорю я. — Слушай, мне надо заскочить к маме, забрать кое-что. Я не знаю, сколько у меня уйдет времени, так что ужинайте без меня.

— Когда ты захочешь поужинать в следующий раз... — начинает Джули.

— Знаешь, Джули, хватит. У меня и так неприятностей выше головы. Это, действительно, важно.

Она с секунду молчит, потом вешает трубку.

У меня всегда возникает какое-то странное чувство, когда я проезжаю по тем улицам, где я вырос. Это потому, что, куда бы я ни посмотрел, все будит во мне воспоминания детства. Вот на этом углу я подрался с Бруно Кребски. А на этой улице мы каждое лето гоняли мяч. А вот аллея, где я первый раз целовался с Ангелиной. Я проезжаю мимо столба, о который я помял крыло отцовского шеви (из-за чего мне пришлось отработать у него два месяца без зарплаты, чтобы рассчитаться за ремонт). Ну и все такое. И чем ближе я подъезжаю к дому, тем больше воспоминаний теснится у меня в голове, и у меня появляется какое-то очень теплое и в то же время неудобно-напряженное чувство.

Джули не любит приезжать сюда. Когда мы только приехали в город, мы приезжали сюда каждое воскресенье навестить маму и Дэнни с Николь (это его жена). Но у нас с Джули было из-за этого столько ссор, что теперь мы почти здесь не бываем.

Я оставляю бьюик на обочине перед крыльцом маминого дома. Это узкий кирпичный рядный дом, ничем не отличающийся от других домов по улице. На углу магазин отца, который теперь принадлежит Дэнни. В магазине уже темно. Дэнни закрывает в шесть. Я выхо-

жу из машины с чувством, что мой костюм и галстук здесь совершенно не к месту.

Мама открывает дверь.

— О господи, — хватается она за сердце. — Кто умер?  
— Никто не умер, мам, — успокаиваю я ее.  
— Это Джули, да? — спрашивает она. — Она тебя бросила?  
— Пока еще нет.  
— Подожди, — говорит она, — дай мне подумать... сегодня, вроде, не День мам...

— Мама, я приехал, чтобы найти одну вещь.  
— Одну вещь? Какую вещь? — спрашивает она, посторонившись, чтобы я вошел. — Входи-входи. Не выстуживай дом. Господи, как ты меня напугал. Теперь ты здесь в городе, а совсем перестал приезжать ко мне. Что, стал такой важный, что теперь уже и не до старой матери?

— Ну что ты говоришь, мама. Я очень занят на заводе, — объясняю я.

— Занят, занят, — ворчит мама, идя впереди меня на кухню. — Есть хочешь?

— Да нет, не беспокойся, — отвечаю я.  
— Да какое это беспокойство, — говорит мама. — Есть спагетти с мясом, я могу разогреть. Хочешь с салатом?

— Нет, спасибо, я только выпью кофе. Мне нужна моя старая записная книжка с адресами, — говорю я. — Та, что была у меня еще в колледже. Ты не знаешь, где она может быть?

Мы входим в кухню.

— Твоя старая записная книжка с адресами... — задумчиво повторяет мама, наливая мне из кофеварки кофе. — Пирога не хочешь? Дэнни принес вчерашний из магазина.

— Нет, спасибо, мама, не хочу, — отказываюсь я. — Скорее всего, она где-то среди моих старых тетрадей.

Мама протягивает мне чашку с кофе.

— Где-то среди твоих тетрадей...  
— Ты не знаешь, где они могут быть?

Мама, прищурившись, смотрит на меня. Она думает.

— Наверное, нет. Я помню, что убирала твои вещи на чердак.

— Ладно, пойду посмотрю.

С чашкой кофе в руке я поднимаюсь на второй этаж и оттуда на чердак.

— А может быть, и в подвале, — кричит мне снизу мама.

Через три часа, перебрав рисунки, которые я делал еще в первом классе, перевернув модели самолетов, целый набор музыкальных инструментов, которыми когда-то пытался овладеть мой братец, мечтавший о славе рок звезды, перетряхнув мои школьные дневники, четыре старых огромных чемодана, забитых квитанциями из магазина отца, пересмотрев старые любовные письма, разобрав выцветшие фотографии, пожелтевшие газеты и еще тьму старых вещей и наглотавшись пыли, записной книжки я так и не нахожу. Мы решаем оставить чердак. Мама все же уговаривает меня поесть, и потом мы принимаемся за подвал.

— Ой, посмотри! — восклицает мама.

— Нашла? — спрашиваю я.

— Нет, но я нашла фотографию дяди Пола, еще до того, как его арестовали за растрату. Я рассказывала тебе эту историю?

Проходит еще час, мы перебрали все, что было возможно, и я заново прослушал курс по истории жизни дяди Пола. Черт возьми, где она может быть?

— Ну, я не знаю, — говорит мама. — Только если она в вашей комнате.

Мы поднимаемся на второй этаж в комнату, которая когда-то была нашей с Дэнни.

В углу старый письменный стол, за которым я когда-то делал уроки. Я вытаскиваю верхний ящик. И, конечно, она там.

— Мама, мне нужно позвонить.

Телефон стоит на площадке между первым и вторым этажом. Это все тот же старый аппарат, который был установлен еще в 1936 году, когда магазин стал приносить отцу достаточно денег, чтобы он мог позволить себе такую роскошь. Я сажусь на ступеньки, в руке у меня

блокнот, портфель пристроен у ног. Я снимаю трубку. Она настолько массивна, что с успехом сойдет вместо дубинки, случись ворам забраться в дом. Я набираю номер, как оказывается, только первый из многих.

Времени уже час ночи. Но надо учесть, что я звоню в Израиль, а их, как известно, отделяет от нас полсвета, так же, как и нас от них. Приблизительно получается, что, когда у них день, у нас ночь, а когда у нас наступает ночь, у них как раз утро. Так что час ночи довольно подходящее время для звонка.

Через какое-то время я звоню до одного моего старого университетского приятеля, который может знать что-нибудь о том, где можно отыскать Иону. Он находит для меня другой номер телефона. К двум часам ночи блокнот у меня на коленях весь исписан телефонными номерами, и я номер за номером обзываю коллег Ионы. Мне удается убедить одного из них дать мне номер телефона, по которому я мог бы с ним сейчас связаться. К трем часам я его нахожу. Он в Лондоне. После нескольких звонков, переключений с одного номера на другой в каком-то офисе какой-то фирмы мне наконец говорят, что он мне перезвонит, когда появится. Я на это не очень надеюсь, но, клюя носом, сижу у телефона. И минут через сорок пять телефон, действительно, звонит.

— Алекс?

Это его голос.

— Да, Иона, это я, — отвечаю я.

— Мне передали, ты звонил.

— Да, звонил, — говорю я. — Ты помнишь нашу встречу в О'Харе?

— Конечно, помню, — слышу я. — Полагаю, у тебя есть ответ.

Я сначала не понимаю, о чем он говорит. Потом до меня доходит: он говорит о своем тогдашнем вопросе: "Что является целью?"

— Есть.

— Ну?

Я не сразу решаюсь ответить. Мой ответ выглядит настолько простым, что внезапно я пугаюсь мысли, что он неверен и Иона будет смеяться надо мной. И все же я выпаливаю его:

— Целью производственного предприятия является делать деньги, — говорю я. — А все остальное, что мы делаем, — только средство для достижения цели.

Но Иона не смеется надо мной.

— Отлично, Алекс, — говорит он спокойно. — Отлично.

— Спасибо, — отвечаю я. — Я позвонил, чтобы спросить у тебя кое-что, имеющее отношение к тому, о чем мы говорили в О'Харе.

— Что ты хочешь спросить?

— Для того чтобы знать, способствует ли мой завод тому, чтобы фирма делала деньги, мне нужны какие-то показатели, — говорю я. — Так?

— Правильно, — отвечает Иона.

— Я знаю, что наше начальство в штаб-квартире использует такие показатели, как чистая прибыль, прибыль на инвестированный капитал и денежные потоки, которые они применяют к фирме в целом, чтобы определить прогресс фирмы на пути к цели.

— Все правильно, продолжай, — говорит Иона.

— Но там, где нахожусь я, на уровне завода, эти показатели не имеют большого смысла. А те показатели, которые используются внутри завода... я, правда, не совсем уверен, но, по-моему, они не отражают всей картины.

— Да, я знаю, что ты имеешь в виду, — соглашается со мной Иона.

— Как тогда я могу определить, является ли то, что происходит у меня на заводе, производительным или непроизводительным? — спрашиваю я.

На секунду на том конце провода воцаряется тишина, потом я слышу, как Иона кому-то говорит:

— Скажи ему, я зайду, как только закончу этот разговор.

Потом он говорит в трубку:

— Алекс, ты затронул очень важную проблему. У меня есть только пара минут для разговора с тобой. Но, знаешь, я могу тебе кое-что предложить. Дело в том, что цель можно выразить не одним-единственным способом, а несколькими. Ты понимаешь меня? Цель остается неизменной, однако выразить ее мы можем по-разному, но все это будет означать “делать деньги”.

— Хорошо, — отвечаю я. — То есть я могу сказать, что целью является повысить чистую прибыль при одновременном увеличении прибыли на инвестированный капитал и денежных потоков. И это будет эквивалентно тому, как если бы мы сказали, что целью является делать деньги.

— Именно, — подхватывает он. — Одно выражение эквивалентно другому. Но, как ты уже заметил, эти широко принятые показатели, используемые для того, чтобы определить цель, не очень вписываются в практику повседневной работы производственного предприятия. Именно поэтому я разработал другую систему показателей.

— Что это за показатели? — спрашиваю я.

— Эти показатели с такой же четкостью определяют, что целью является делать деньги, и в то же время они позволяют разработать операционные принципы для управления заводом, — объясняет Иона. — Этих показателей три: проход, товарно-материальные ценности и операционные затраты.

— Это же не новые показатели, — замечаю я.

— Верно, но они имеют новое значение, — отвечает Иона. — Тебе, наверное, стоит записать.

Я беру ручку, нахожу в блокноте чистую страницу и говорю ему, что готов записывать.

— Проход,\* — начинает диктовать Иона, — это скорость, с которой система генерирует деньги в результате *продаж*.

Я записываю слово в слово. Потом спрашиваю:

— А как же производство? Не будет ли правильнее сказать...

— Нет, — перебивает меня он. — В результате *продаж*, не производства. Если ты что-то произвел, но не продал, это не проход. Понятно?

\* Проход (Throughput) — это деньги, которые система генерирует в результате продаж, за вычетом полностью переменных прямых затрат на единицу произведенной продукции, выплаченных внешней среде (поставщикам сырья, субподрядчикам и т.д.). Из денег прохода предприятие покрывает операционные затраты: труд работников, коммунальные, хозяйствственные и пр. расходы. (Прим. ред.)

— Понятно, я просто думал, что я как директор завода мог бы заменить...

Иона не дает мне договорить.

— Послушай, Алекс, я тебе вот что скажу. Эти определения, несмотря на всю их кажущуюся простоту, сформулированы крайне тщательно. Определение и должно быть сформулировано очень точно. Нечеткое определение не просто бесполезно, оно опасно. Так что я очень рекомендую тебе отнестись к ним как к группе взаимосвязанных определений. И если ты изменишь одно из них, тебе придется изменить, по крайней мере, еще одно из оставшихся двух.

— Ладно, — осторожно говорю я.

— Следующий показатель — товарно-материальные ценности. Товарно-материальные ценности — это общая сумма денег, инвестируемая системой в покупку того, что она намеревается продать в конечном итоге.

Я записываю это определение, хотя звучит оно очень странно: оно совсем не похоже на традиционное определение товарно-материальных ценностей.

— И последнее определение? — спрашиваю я.

— Операционные затраты, — отвечает Иона. — Операционные затраты — это общая сумма денег, затраченная системой на перевод товарно-материальных ценностей в проход.

— Так, — говорю я, записав последнее определение. — А что насчет вложенного в товарно-материальные ценности живого труда, непосредственно затраченного на их производство? По твоему определению, это получаются операционные затраты?

— Ты должен исходить из определений.

— Но добавленная стоимость продукта, возникшая в результате живого труда, непосредственно затраченного на его производство, должна быть частью товарно-материальных ценностей, разве не так?

— Да. Она может быть их частью, но она не обязательно должна входить в товарно-материальные ценности.

— На каком основании ты пришел к такому выводу?

— На очень простом основании. Я решил сформулировать определение именно таким образом, потому что я считаю, что правильнее

будет не принимать добавленную *стоимость* в расчет, — поясняет он. — Это способствует устраниению путаницы между тем, является ли потраченный доллар вложением или затратами. Вот поэтому я сформулировал определения товарно-материальных ценностей и операционных затрат именно таким образом, как я их тебе продиктовал.

— Ладно, но как мне привязать эти определения к моему заводу?

— Все, что вы делаете на заводе, подходит под эти три определения.

— Все? — переспрашиваю я. Я не могу в это поверить. — Но если вернуться к нашему первому разговору, каким образом с помощью этих показателей я смогу измерить производительность?

— Ну, само собой разумеется, тебе нужно определить цель, исходя из этих показателей, — говорит он и добавляет: — Подожди минуту, Алекс.

Я слышу, как он кому-то говорит:

— Я буду через минуту.

— Так как мне определить цель? — спрашиваю я, пытаясь продолжить разговор.

— Алекс, мне действительно надо идти. Я знаю, ты можешь найти ответ сам. Единственное, что тебе для этого надо, — это сесть и подумать, — говорит он. — И помни: мы всегда должны исходить из того, что организация — это единое целое. Нас не должно интересовать одно отдельно взятое производственное предприятие, или один завод, или один какой-то отдел на заводе. Нас не должен интересовать локальный оптимум.

— Локальный оптимум? — переспрашиваю я.

— Я тебе как-нибудь в другой раз объясню, — нетерпеливо вздыхает на том конце Иона.

— Иона, послушай, но этого ведь недостаточно, — говорю я. — Даже если я и смогу определить цель, исходя из этих показателей, как мне вывести операционные принципы для управления моим заводом?

— Дай мне номер телефона, по которому я могу связаться с тобой, — говорит Иона.

Я диктую ему мой рабочий номер.

— Ладно, Алекс, — говорит Иона, — я, действительно, должен идти.

— Ну давай, — говорю я. — Спасибо, что...

На том конце раздается щелчок, когда я договариваю:

— ... нашел для меня время.

Какое-то время я сижу на ступеньках лестницы и смотрю на эти определения. Я не замечаю, как мои глаза закрываются. Когда я опять их открываю, я вижу внизу на ковре гостиной солнечные лучи. Я поднимаюсь в мою комнату и падаю в кровать, где я когда-то спал ребенком. Остаток утра я сплю, кое-как пристроив тело и конечности среди бугров моего детского матраса.

Через пять часов я просыпаюсь, разбитый, как старая калоша.

Когда я открываю глаза, на часах уже одиннадцать. Я несусь к телефону, чтобы позвонить в офис и предупредить, что это не прогул.

— Офис мистера Рого, — снимает трубку Фрэн.

— Привет, это я, — говорю я.

— Ну здравствуйте, а мы вас потеряли, — отвечает Фрэн. — Мы уже собирались обзванивать больницы. Вы сегодня будете?

— Да, конечно. У меня сложились непредвиденные обстоятельства, с мамой, пришлось задержаться.

— Надеюсь, все благополучно?

— Да, теперь все в порядке... более-менее. Есть что-нибудь для меня?

— Сейчас посмотрю, — отвечает она, проверяя (как я полагаю) оставленные для меня сообщения. — Не работают две испытательные установки в отсеке Г, Боб Донован спрашивает, можно ли отправлять без контрольных испытаний.

— Скажи ему, ни в коем случае, — распоряжаюсь я.

— Хорошо, — отвечает Фрэн. — Звонили из отдела маркетинга насчет просроченного заказа.

Я поднимаю глаза к потолку. Фрэн продолжает:

— Ночью во второй смене была драка... Лу хотел поговорить с вами, что-то насчет цифр для Билла Пича... Утром звонил какой-то репортер, спрашивал, когда закроют наш завод, я сказала, чтобы он обратился к вам... Из штаб-квартиры из отдела по обмену информацией звонила какая-то женщина: они хотят снять у нас видео о производительности и роботах с мистером Грэнби.

— С Грэнби?

— Она так сказала, — говорит Фрэн.

— Дай мне ее имя и номер телефона, — прошу я.

Фрэн диктует.

— Спасибо, пока, — говорю я и кладу трубку.

Я тут же перезваниваю той женщине из штаб-квартиры. С трудом верится, что председатель правления, действительно, собирается приехать к нам на завод. Это какая-то ошибка. Не говоря уже о том, что к тому времени, когда лимузин Грэнби подкатит к воротам, завод уже вполне может быть закрыт.

Но эта женщина подтверждает то, что передала мне Фрэн. Они, действительно, в середине следующего месяца собираются снять видео с Грэнби на нашем заводе.

— Нам будет нужен какой-нибудь робот фоном для выступления мистера Грэнби, — говорит она.

— Почему выбрали именно Барингтон? — интересуюсь я.

— Наш директор увидел один из ваших слайдов, и ему понравился цвет. Он считает, что мистер Грэнби будет хорошо выглядеть на этом фоне, — объясняет она.

— Понятно, — говорю я. — Вы говорили об этом с Биллом Пичем?

— Нет, я не видела в этом необходимости, — отвечает она. — А почему вы спросили? Что-то не в порядке?

— Я просто подумал, что, может быть, вам стоит связаться с Биллом, вдруг у него есть другие предложения, — объясняю я. — Но это на ваше усмотрение. Только сообщите мне точную дату, чтобы я предупредил профсоюз и чтобы мы навели порядок на участке.

— Хорошо, я с вами свяжусь, — обещает она.

Я кладу трубку и остаюсь сидеть на ступеньках, повторяя про себя:

— Ясно... ему понравился цвет.

— О чем таком ты сейчас говорил по телефону? — интересуется мама. Мы сидим за столом. Она настояла, чтобы я перед уходом поел.

Я рассказываю ей о предстоящем визите Грэнби.

— Это говорит о твоих успехах, — делает вывод мама. — Самый большой начальник, как его зовут? — переспрашивает она.

— Грэнби.

— Сам приезжает на твой завод специально, чтобы встретиться с тобой. Это большая честь.

— Да, что-то вроде, — отвечаю я. — Вообще-то он приезжает, только чтобы сняться на фоне одного из моих роботов.

— Роботов? — прищуривается мама. — Это как в космосе?

— Нет. Не как в космосе. Это промышленные роботы. Они не похожи на тех, которых показывают по телевизору.

— Ага, — мама прищуривается опять. — А лица у них есть?

— Нет, пока еще нет. Но у них есть руки... и они умеют делать сварку, покраску, складывать материал и всякое тому подобное. Они управляются компьютером, и их можно запрограммировать для разных работ.

Мама кивает, пытаясь представить, как эти роботы могут выглядеть.

— А почему тогда этот Грэнби хочет сняться с этими компьютерами, если у них даже нет лиц? — спрашивает она.

— Ну, наверное, потому, что это самое последнее слово техники, и он хочет, чтобы корпорация шире использовала их для...

Тут я останавливаюсь, внезапно увидев перед собой Иону, сидящего и курящего свою сигару.

— Для чего? — возвращает меня к действительности мамин вопрос.

— Ну... для того, чтобы повысить производительность, — мямялю я и машу рукой в воздухе.

“И они действительно повысили производительность?” — интересуется Иона. “Ну, конечно, повысили, — отвечаю я. — На одном участке мы получили — что же там было? — повышение производительности на тридцать шесть процентов”. Иона затягивается сигарой.

— Что-то случилось? — спрашивает меня мама.

— Нет, ничего. Так, вспомнил кое-что.

— Что? Что-то плохое?

— Нет. Разговор, который был у меня когда-то с тем человеком, кому я звонил сегодня ночью, — отвечаю я.

Мама кладет мне на плечо руку.

— Алекс, что происходит? — настойчиво спрашивает она. — Ну мне-то ты можешь сказать. Я ведь вижу, что что-то не в порядке. Ты

внезапно появляешься у меня на пороге, всю ночь напролет звонишь куда-то. Что случилось?

— Понимаешь, мама, у меня проблемы с моим заводом... ну... в общем, мой завод не делает денег.

Мама хмурится.

— Твой огромный завод не делает денег? — вопросительно повторяет она. — Но ты же говорил, что этот ваш Грэнби приезжает к тебе на завод и что у тебя есть эти роботы. И ты хочешь сказать, что вы не делаете денег?

— Именно это я и хочу сказать, мама.

— Так что, эти роботы не работают?

— Мам...

— Если они не работают, может быть, их можно сдать назад в магазин?

— Мама, да оставь ты этих роботов в покое!

Мама пожимает плечами.

— Я просто пытаюсь помочь.

Я глажу ее по руке.

— Я знаю, мама. Спасибо, — мягко говорю я. — На самом деле, спасибо за все. А теперь мне пора. Хорошо? У меня, действительно, тьма работы.

Я встаю и иду за портфелем. Мама идет за мной. Я хорошо поел? Может быть, я хочу взять с собой что-нибудь перекусить попозже? Потом она берет меня за рукав и, удерживая на одном месте, говорит:

— Выслушай меня, Ал. Наверное, у тебя, действительно, есть проблемы. Я знаю, что это так. Но вся эта беготня и бессонные ночи ни к чему хорошему не приведут. Ты должен прекратить переживать. Это все равно не поможет. Посмотри, что все эти переживания сделали с твоим отцом, — вздыхает она. — Они его убили.

— Мама, его сбило автобусом.

— Да. Но если бы он не был настолько занят своими переживаниями, он посмотрел бы по сторонам, прежде чем стал переходить улицу.

Я вздыхаю.

— Да, мама, в чем-то ты, пожалуй, права. Но все это намного сложнее, чем ты думаешь.

— И все-таки отнесись к моим словам серьезно! — настаивает мама. — Никаких переживаний! А если этот Грэнби будет портить тебе жизнь, скажи мне. Я ему позвоню и скажу, как ты много работашь. Кто, кроме матери, может знать лучше? Я с ним разберусь. Я приведу его в порядок.

Я улыбаюсь и обнимаю маму.

— В этом я не сомневаюсь, мам.

— Конечно, приведу.

Я говорю маме, чтобы она мне позвонила, как только получит телефонный счет; я приеду и оплачу его. Я обнимаю ее, целую на прощанье и выхожу. Садясь в бьюик, я собираюсь, было, ехать сразу на работу, но, взглянув на помятый костюм и проведя рукой по щетине на подбородке, решаю сначала заехать домой и привести себя в порядок.

Крутя руль, я так и слышу голос Ионы, спрашивающего у меня: "Значит, ваша фирма получает от твоего завода на тридцать шесть процентов больше денег, только благодаря установке нескольких роботов? Потрясающе". И я еще улыбался. И я еще думал, что это он не понимает, что такое производство. Я чувствую себя полным идиотом.

Да, цель — это делать деньги. Теперь я это знаю точно. Да, Иона, ты был прав: только потому, что мы установили роботы, производительность не возросла на тридцать шесть процентов. А уж если на то пошло, возросла ли она вообще? Делаем ли мы, вообще, хоть на сколько-нибудь больше денег, благодаря этим роботам? Если честно, ответа я не знаю. Я замечаю, что качаю головой.

Интересно, откуда Иона знал? Он явно понял сразу, что производительность не возросла. Все дело в тех вопросах, что он задал мне.

Один из них, как я вспоминаю сейчас, ведя машину, был — стали ли мы продавать больше продукции, благодаря установке роботов. Другой — сократилось ли количество работников, которым мы выплачиваем зарплату. И еще он хотел знать, снизился ли уровень товарно-материальных ценностей. Три глобальных вопроса.

Когда я приезжаю домой, машины Джули нет. Она куда-то уехала, что весьма кстати. Я полагаю, она сердится на меня. А у меня просто нет сейчас времени вдаваться в объяснения.

Войдя, я открываю портфель, чтобы записать эти три вопроса, и тут вижу список определений, которые Иона мне продиктовал ночью. Одного беглого взгляда достаточно, чтобы понять, что вопросы совпадают с определениями.

Вот откуда он знал! Он просто взял определения и перестроил их в практические вопросы, чтобы проверить, была ли его интуиция относительно наших роботов правильной. Продаем ли мы больше продукции? (То есть увеличился ли наш проход?) Уволили ли мы кого-нибудь? (То есть снизились ли наши операционные затраты?) А последний его вопрос так и прозвучал: снизился ли у нас уровень товарно-материальных ценностей?

Сделав такое заключение, я понимаю, что теперь не представляет трудности определить цель, исходя из показателей Ионы. Однако сама формулировка определений еще не совсем для меня понятна. Но несмотря на это, очевидно, что любая фирма хотела бы, чтобы ее проход увеличился. И любая фирма так же хотела бы, чтобы два других показателя — товарно-материальные ценности и операционные затраты — уменьшились, если это вообще возможно. И, несомненно, самый лучший вариант, если бы эти три процесса произошли одновременно — точно так же, как и с тем трио, к которому пришли мы с Лу.

Итак, должны ли мы определить цель таким образом?

Увеличивать проход при одновременном уменьшении товарно-материальных ценностей и операционных затрат?

Это означает, что если применение роботов привело к увеличению прохода и уменьшению двух других показателей, то они делают деньги для системы. А что на самом деле происходит с тех пор, как они начали работать?

Я не знаю, каким образом их работа сказалась на проходе (если вообще каким-нибудь образом сказалась). Но даже просто из головы, не проверяя, я могу сказать, что, в целом, уровень товарно-материальных ценностей в течение шести-семи последних месяцев возрос, хотя я не могу сказать наверняка, что это вина роботов. Что работы увеличили, так это нашу амортизацию, потому что это новое оборудование, но напрямую они не сократили количества рабочих мест на заводе.

Мы просто перевели людей на другую работу. А это означает, что работы увеличили операционные затраты.

Ладно, но благодаря роботам увеличилась эффективность. Может быть, в этом наше спасение. При повышении эффективности себестоимость деталей должна снижаться.

Однако снизилась ли себестоимость на самом деле? Каким образом себестоимость деталей могла снизиться, если операционные затраты пошли вверх?

Когда я приезжаю на завод, уже час дня, а я все еще не нашел удовлетворительного ответа. Входя в офисный блок, я все еще думаю над ним. И первое, что я делаю, иду в кабинет Лу.

— У тебя есть пара минут? — спрашиваю я.

— Ты что, смеешься, что ли? — отвечает он. — Я искал тебя все утро.

Он тянется к кипе бумаг на краю стола. Я догадываюсь, что это тот самый отчет, который он должен отправить в дивизион.

— Нет, этим мы сейчас заниматься не будем, — ошарашиваю я его. — Нам нужно поговорить о более важных вещах.

Его брови ползут вверх.

— Более важных, чем отчет для Пича?

— Неизмеримо более важных, — говорю я.

Лу качает головой, откидываясь в своем вращающемся кресле, и жестом предлагает мне сесть.

— Чем я могу тебе помочь?

— После того как эти работы были установлены, наложены и начали нормально работать, что произошло с нашими продажами?

Брови Лу возвращаются в нормальное положение.

— И что значит этот вопрос? — интересуется он.

— Надеюсь, что-нибудь толковое, — отвечаю я. — Мне необходимо знать, сказалось ли каким-нибудь образом применение роботов на наших продажах? А именно: было ли хоть какое-нибудь увеличение продаж после того, как мы их запустили в рабочий режим?

— Увеличение? Почти все наши продажи или стоят на том же уровне, или ползут вниз начиная с прошлого года.

Я чувствую легкое раздражение.

— А ты не мог бы проверить? — прошу я его.

Он, сдаваясь, поднимает руки.

— Какие вопросы! Я как раз не знал, куда время деть.

Лу выдвигает ящик стола и, пролистав несколько папок, начинает вытаскивать кипы отчетов, графиков и таблиц. Мы вдвоем просматриваем их и обнаруживаем, что в каждом случае после запуска робота в рабочий режим увеличения продаж продукции, детали для которого он обрабатывал, не произошло, нет даже малейшего колебания кривой. Для подстраховки мы проверяем количество отправленных заводом заказов, однако и там увеличения не находим. Единственное увеличение, которое мы обнаруживаем, — это резкий рост просроченных заказов на протяжении последних девяти месяцев.

Лу отрывается от графиков и поднимает на меня глаза.

— Ал, я не знаю, что ты пытаешься доказать, — говорит он, — но если ты хочешь попытаться убедить кого-нибудь, что применение роботов может спасти завод за счет увеличения продаж, то подтверждения этому просто не существует. Данные практически говорят об обратном...

— Это именно то, чего я боялся, — говорю я.

— Что ты хочешь этим сказать?

— Я тебе потом объясню. Давай проверим, что у нас с товарно-материалными ценностями, — прошу я его. — Я хочу посмотреть, что произошло с объемом незавершенного производства по тем деталям, которые обрабатывались роботами.

Тут Лу сдается.

— С этим я тебе помочь не могу. У меня ничего нет по количеству деталей незавершенного производства.

— Ладно, вызовем Стейси.

Стейси Потазеник занимается управлением товарно-материалными ценностями завода. Лу звонит ей и вытягивает ее с какого-то другого совещания.

Стейси немного за сорок. Это высокая, стройная энергичная женщина. У нее темные волосы, местами тронутые сединой, и большие

круглые очки. Она носит юбки с пиджаками, и я никогда не видел, чтобы на ней была надета блузка с кружевами, бантиками или оборками. Я практически ничего не знаю о ее личной жизни. Она носит кольцо, но я ни разу не слышал, чтобы она упомянула о муже. Она крайне редко говорит о чем-нибудь, не связанном с ее работой. А работает она много, это я знаю.

Когда она приходит, я спрашиваю ее об объеме незавершенного производства по тем деталям, которые проходят через участки, оборудованные роботами.

— Тебе нужны точные цифры? — спрашивает она.  
— Нет, нам достаточно знать только тенденцию.  
— Я могу, не проверяя, сказать, что объем незавершенного производства по этим деталям возрос, — говорит Стейси.

— В последнее время?  
— Нет, начиная с прошлого лета, где-то с конца третьего квартала, — уточняет она. — И это не моя вина, хотя все кругом так считают, я борюсь с этим на каждом шагу.

— Что ты хочешь сказать?  
— Ты разве не помнишь? Или, может быть, это было еще до тебя. Когда начали поступать отчеты, мы обнаружили, что на сварочных операциях роботы были задействованы только на что-то около тридцати процентов их эффективности. Ситуация с другими роботами была не лучше. Этого никто бы не потерпел.

Я поворачиваюсь к Лу.  
— Мы должны были что-то делать, — объясняет он. — Фрост снес бы мне голову, если бы я не сообщил об этом. Оборудование-то было новое и очень дорогое. Оно бы ни за что не окупило себя в положенный срок, если бы мы продолжали эксплуатировать его только на тридцать процентов.

— Подожди, — останавливаю его я и поворачиваюсь к Стейси. — Что вы тогда сделали?

— Что я могла сделать? — спрашивает она. — Я была вынуждена запустить больше материала на все участки, оборудованные роботами. Обеспечение роботов работой улучшило их показатели эфек-

тивности, но, начиная с того времени, мы заканчиваем каждый месяц с излишками деталей.

— Но что важно — показатели эффективности, на самом деле, улучшились, — добавляет Лу, пытаясь внести бодрую ноту. — И теперь нас по этому поводу упрекнуть нельзя.

— Вот в этом я теперь совсем не уверен, — замечает Стейси, откуда у нас берется этот излишек? Почему получается так, что мы не потребляем эти детали?

— Ну, во многих случаях у нас на настоящий момент просто нет заказов, которые требовали бы использования этих деталей, — поясняет она. — А если у нас и достаточно заказов для этих деталей, тогда у нас для этих заказов не хватает других деталей.

— Каким образом?

— Об этом надо спрашивать Боба Донована, — говорит Стейси.

— Лу, скажи, чтобы нашли Боба, — прошу я.

Боб заходит в кабинет с пятнами смазки на белой рубашке, обтягивающей его плотное брюшко, и от порога начинает объяснять, что делается, чтобы устранить поломку автоматических испытательных установок.

— Боб, — останавливаю я его. — Сейчас не до этого.

— Еще что-то случилось?

— Да. Мы как раз тут говорим о наших местных знаменитостях, я имею в виду роботов, — объясняю я ему.

Боб смотрит на нас, очевидно, пытаясь сообразить, о чем идет речь.

— А что вас смущает? — спрашивает он. — Проблем с роботами сейчас нет.

— Вот в этом мы не совсем уверены, — замечаю я. — Стейси говорит, что по деталям, выпускаемым роботами, у нас излишек, в то время как в ряде случаев не хватает других деталей, чтобы сделать сборку и отправить заказ.

— Дело не в том, что мы *не получаем* нужного количества деталей. Скорее, они поступают не тогда, когда нужно. И это в том числе относится ко многим деталям для роботов. Горы деталей, скажем, СД-50

могут ждать месяцами, пока не придут блоки управления. Когда наконец они поступают, не хватает чего-нибудь еще. В конце концов поступает то самое что-нибудь еще, мы собираем заказ и отправляем его. И как раз тут нам оказываются нужны СД-50, а их нет. СД-45 и 80 — тонны, а СД-50 нет. Мы ждем. Но к тому времени, когда СД-50 опять поступают, уже нет блоков управления.

— И так постоянно, — вставляет Стейси.

— Послушай, Стейси, ты сказала, что роботы производят большое количество деталей, для которых у нас нет заказов, — говорю я. — Но тогда это означает, что мы производим детали, которые нам не нужны.

— Как мне все говорят, когда-нибудь они обязательно пригодятся, — отвечает она и добавляет: — Понимаешь, это та игра, в которую играют все. Как только показатели эффективности падают, для того чтобы быть занятыми работой, все начинают выпускать продукцию, исходя из прогноза на будущее. Мы увеличиваем запас произведенной продукции, а если прогноз не подтверждается, это больно бьет нас по карману. Это сейчас и происходит. Мы увеличивали запас произведенной продукции в надежде на лучшие времена, однако ситуация на рынке нисколько не улучшилась.

— Я знаю, Стейси, я знаю, — говорю я. — Я просто пытаюсь разобраться.

Не в силах сидеть на одном месте, я вскакиваю и начинаю расхаживать по кабинету.

— Итак, суть такова: для того чтобы загрузить роботов работой, мы запустили больше материала, — подвожу итог я.

— Что, в свою очередь, увеличило уровень товарно-материальных ценностей, — продолжает Стейси.

— Что привело к увеличению наших затрат, — добавляю я.

— Но себестоимость этих деталей снизилась, — возражает Лу.

— Разве? — спрашиваю я. — А что насчет дополнительных затрат на хранение? Это ведь операционные затраты. А если они возросли, как могла снизиться себестоимость деталей?

— Это зависит от объема, — замечает Лу.

— Именно, — говорю я. — От объема продаж... поскольку значение имеет только это. А если у нас есть детали, которые не могут быть использованы в сборке продукта и проданы, потому что у нас нет других деталей для этого продукта или потому, что у нас нет заказов, тогда мы увеличиваем наши затраты.

— Ал, ты хочешь сказать, что все наши проблемы из-за роботов?  
Я опять сажусь.

— То, что мы делаем, не соответствует цели, — тихо говорю я.  
Лу искоса смотрит на меня.

— Цели? Ты имеешь в виду наши плановые показатели на этот месяц?

Я смотрю на них.

— Думаю, мне надо вам кое-что объяснить.

У меня уходит полтора часа на то, чтобы ввести их в курс дела. Мы сидим в конференц-зале, куда мы перебрались, потому что там есть доска. На этой доске я нарисовал диаграмму цели и только что закончил записывать определения трех показателей.

Все молчат. Наконец Лу спрашивает:

- Откуда вообще ты взял эти определения?
- Мой бывший преподаватель физики дал их мне.
- Кто? — переспрашивает Боб.
- Твой бывший преподаватель физики? — повторяет Лу.
- Да, ну и что? — с вызовом отвечаю я.
- И как его зовут? — интересуется Боб.
- Или как ее зовут? — вставляет Стейси.
- Его зовут Иона. Он из Израиля.

Боб говорит:

— Странно, почему в определении прохода он использует "продажи"? Мы занимаемся производством. Мы не занимаемся продажами, это забота отдела маркетинга.

Я пожимаю плечами. Я задавал этот же вопрос Ионе по телефону. Он сказал, что определения сформулированы очень точно, но я не знаю, что ответить Бобу. Я поворачиваюсь к окну. И тут я понимаю, чего мне не следовало бы выпускать из виду.

— Подойди сюда, — говорю я ему.

Он походит к окну. Я кладу руку ему на плечо, показываю через окно и говорю:

- Это что?
- Склады.
- Чего?
- Готовой продукции.

— Могла бы фирма существовать, если бы мы производили продукцию только для того, чтобы заполнить эти склады?

— Так-так, — осторожно говорит Боб, начиная понимать, что я имел в виду. — То есть, чтобы делать деньги, мы должны это все продавать.

Лу все еще смотрит на доску.

— Интересно, а? В каждом из этих определений есть слово *деньги*, — говорит он. — Проход — это деньги, которые приходят. Товарно-материальные ценности — это деньги, которые в настоящий момент находятся внутри системы. А операционные затраты — это деньги, которые мы должны выплатить для того, чтобы обеспечить проход. Один показатель для входящих денег, один — для денег, находящихся внутри, и один — для выходящих денег.

— Ну, если подумать обо всех наших вложениях, представленных тем, что находится у нас в цехах, то совершенно очевидно, что товарно-материальные ценности — это деньги, — замечает Стейси. — Но меня смущает, что я не вижу, куда он относит стоимость, добавленную к стоимости материала за счет живого труда, непосредственно затраченного на производство продукта.

— Я тоже об этом думал. И могу сказать вам только то, что он сказал мне.

— И что это?

— Он сказал, что лучше не принимать в расчет добавленную стоимость. Он сказал, что тогда можно избавиться от путаницы, что относится к вложениям, а что к затратам, — поясняю я.

Стейси с минуту думает над этим. Мы все заняты тем же. В комнате опять наступает тишина. Потом Стейси говорит:

— Может быть, Иона считает, что труд, непосредственно затраченный на производство, не должен учитываться как часть товарно-материальных ценностей потому, что мы его на самом деле не продаем. Мы, в некотором смысле, “покупаем” время наших работников, но не продаем его нашим клиентам, если только речь не идет об оказании услуг.

— Подожди-ка, — перебивает Боб. — А теперь посмотрите, если мы продаем продукцию, разве мы не продаем время, вложенное в эту продукцию?

— Ладно, а что насчет простоев? — задаю вопрос я.

Тут в разговор вступает Лу:

— Все, о чем мы сейчас говорим, насколько я понимаю, просто другой способ ведения бухгалтерского учета. Все время, затраченное работником, вне зависимости от того, было ли оно затрачено непосредственно на производство или участвовало в создании продукта косвенным образом, время простоев или рабочее время, или любое другое время составляет, по определению Ионы, *операционные затраты*. Вы должны его учитывать в любом случае. Только таким образом это намного проще, и вам не надо играть во все эти многочисленные игры.

Боб выдыхает всей грудью:

— Игры? Мы на производстве — честные трудяги, и времени на какие-то там игры у нас нет.

— Еще бы, вы ведь так заняты, переводя время простоев в рабочее одним росчерком пера, — хмыкает Лу.

— Или превращая рабочее время в новые горы товарно-материальных ценностей, — подхватывает Стейси.

Пока они пикируются так пару минут, я думаю над тем, что тут должно быть что-то еще, кроме простоты. Иона упомянул *путаницу* между вложениями и затратами. Действительно ли мы запутались настолько, что делаем то, чего делать не следует? Тут я слышу Стейси:

— А как мы будем знать ценность готового продукта?

— Ну, во-первых, ценность продукта определяется рынком, — отвечает Лу. — А чтобы корпорация делала деньги, ценность продукта — и цена, которую мы устанавливаем на него, — должна быть выше, чем совокупность вложений в товарно-материальные ценности и общей суммы операционных затрат на единицу продаваемой продукции.

По выражению лица Боба я понимаю, что он настроен весьма скептически. Я спрашиваю, что его смущает.

— Послушай, старик, ну это же просто нереально, — ворчливо замечает он.

— Почему? — интересуется Лу.

— Да потому, что это никогда не будет работать! — запальчиво отвечает Боб. — Ну как ты сможешь учесть абсолютно все во всей громадной системе, используя каких-то три паршивых показателя?

— Ладно, — говорит Лу, сосредоточенно глядя на доску. — Назови хоть что-нибудь, что не подходит под эти три показателя.

— Инструменты, оборудование, — начинает перечислять Боб, загибая пальцы, — это здание, да весь завод!

— Это все здесь, — возражает ему Лу.

— Где здесь? — спрашивает Боб.

Лу поворачивается к нему.

— Посмотри, это частично входит в разные показатели. Если взять оборудование, то его амортизация — это операционные затраты. А та часть вложения, которая еще осталась в этом оборудовании и которая может быть продана, — это товарно-материальные ценности.

— Товарно-материальные ценности? Я думал, товарно-материальные ценности — это готовая продукция, детали и так далее, — говорит Боб. — Ну, все то, что мы собираемся продать.

Лу улыбается:

— Боб, весь завод — это вложение, которое можно продать по подходящей цене в подходящее время.

И, может быть, даже раньше, чем нам бы этого хотелось, думаю я.

Тут в разговор включается Стейси:

— Получается, что вложения — это то же самое, что товарно-материальные ценности.

— А что насчет смазки для оборудования? — интересуется Боб.

— Это операционные затраты, — отвечаю я. — Мы не собираемся продавать смазку клиенту.

— Ну а брак? — продолжает Боб.

— Тоже операционные затраты.

— Да? А как тогда та часть брака, которую мы продаем фирмам, скучающим брак?

— Отлично, тогда картина такая же, как и с оборудованием, — отвечает Лу. — Любая сумма денег, которую мы потеряли — это операционные затраты. А любое вложение, которое мы можем продать, — это товарно-материальные ценности.

— Тогда затраты на хранение должны быть операционными затратами? — спрашивает Стейси.

Мы с Лу одновременно киваем.

Тут я начинаю размышлять над всякими “неосязаемыми” вещами в бизнесе, такими как, например, знания — знания, полученные от консультантов или в результате наших собственных исследований и разработок. Я подкидываю эту мысль им, чтобы посмотреть, как, по их мнению, можно классифицировать такие вещи.

Вопрос о деньгах и знаниях на какое-то время ставит нас в тупик. Потом мы решаем, что все зависит от того, для чего эти знания используются. Очень просто. Если речь идет о знаниях, которые дают нам возможность, скажем, внедрить новый производственный процесс, что-то, что поможет нам перевести товарно-материальные ценности в проход, тогда знания являются операционными затратами. А если мы намереваемся продать знания в качестве патента или технологической лицензии, тогда это товарно-материальные ценности. Если знания имеют отношение к продукту, который ЮниКо будет создавать сама, то так же, как в случае с оборудованием, это будет вложением с целью получения денег, стоимость которого амортизируется по прошествии времени. И опять же, вложение, которое можно продать, относится к товарно-материальным ценностям; амортизация — к операционным затратам.

— А у меня есть для вас что-то, что никуда не подходит, — заявляет Боб. — Шофер Грэнби.

— Что?

— Ну, знаете, этот старикан в черном костюме, что водит лимузин Дж. Барта Грэнби, — поясняет Боб.

— Он относится к операционным затратам, — говорит Лу.

— Ни черта подобного! Только не надо мне говорить, что шофер Грэнби помогает перевести товарно-материальные ценности в проход, — заявляет Боб и с победным видом смотрит на нас. — Спорю, его шофер даже не знает о существовании товарно-материальных ценностей и прохода.

— Точно так же, как, к сожалению, ни одна из наших секретарей, — замечает Стейси.

— Не обязательно нужно буквально прикладывать руки к продукту для того, чтобы перевести товарно-материальные ценности в проход, — объясняю им я. — Боб, ты способствуешь переводу товарно-мате-

риальных ценностей в проход каждый день, однако для рабочих в цехах это, скорее всего, выглядит так, как будто все, чем ты занимаешься, — это просто ходишь туда-сюда и портишь всем жизнь.

— Это уж точно, признательности ни от кого не дождешься, — надувает губы Боб. — Но ты так мне и не сказал, каким образом все-таки шофер Грэнби подходит под эти показатели.

— Ну, может быть, благодаря шоферу, у Грэнби высвобождается время для того, чтобы думать или заниматься клиентами, или делать еще что-нибудь в то время, когда он в дороге, — высказываю я свое предположение.

— Боб, а почему бы тебе самому не задать этот вопрос Грэнби, когда ты в следующий раз будешь с ним обедать? — невинным голосом спрашивает Стейси.

— Между прочим, это не так-то уж и смешно, как ты думаешь, — замечаю я. — Мне только сегодня утром сообщили, что Грэнби собирается приехать к нам на завод снять видео о роботах.

— Грэнби приезжает сюда? — переспрашивает Боб.

— И если приедет Грэнби, то уж, могу поспорить, с ним притянутся Билл Пич и все остальные, — говорит Стейси.

— Этого нам только и не хватало, — ворчит Лу.

Стейси поворачивается к Бобу:

— Ну, теперь понятно, почему Ал задает все эти вопросы, касающиеся роботов. Нам нужно прилично выглядеть к приезду Грэнби.

— Мы и так прилично выглядим, — вмешивается Лу. — Показали эффективности довольно неплохие; Грэнби будет не стыдно сняться с нашими роботами.

Я перебиваю их:

— Черт возьми, мне нет никакого дела до Грэнби и его видео. Я вообще не думаю, что это видео будут когда-нибудь здесь снимать, да и не в этом сейчас дело. Дело в том, что все кругом, включая и меня до сегодняшнего дня, считают, что эти роботы — это серьезное улучшение производительности. А мы только что выяснили, что, если исходить из цели, производительными они не являются. По сути дела, если посмотреть, каким образом мы их используем, они оказываются контрпроизводительными.

В комнате воцаряется полная тишина.

Наконец Стейси набирается мужества и говорит:

— Значит, мы должны найти какой-то способ сделать их производительными с точки зрения цели.

— Мы должны сделать нечто большее, — говорю я и поворачиваюсь к Бобу и Стейси. — Я уже сказал Лу и думаю, что вам тоже нужно знать. Сейчас или позже, вы все равно об этом узнаете.

— Узнаем о чем? — спрашивает Боб.

— Пич поставил нам ультиматум: у нас есть три месяца, чтобы вытащить завод, или нас закроют, — объявляю я.

Они оба на какое-то время теряют дар речи, а потом засыпают меня вопросами. В течение нескольких минут я рассказываю им, что знаю, не упоминая о судьбе дивизиона. Я не хочу, чтобы они впали в панику.

Под конец я говорю:

— Я знаю, что у нас не очень много времени. У нас его почти нет. Но до тех пор пока они меня отсюда не вышвырнут, я сдаваться не собираюсь. Что вы решите для себя — это ваше дело. Если хотите уходить, я вам советую, делайте это сейчас, потому что в течение трех следующих месяцев мне потребуется от вас все, что вы можете дать. Если мы заставим этот завод показать хоть небольшой прогресс, я пойду к Пичу и сделаю все от меня зависящее, чтобы он дал нам больше времени.

— Ты действительно думаешь, это возможно сделать? — спрашивает меня Лу.

— Я скажу честно: я не знаю, — отвечаю я. — Но, по крайней мере, сейчас мы знаем хоть что-то из того, что мы делаем не так.

— Хорошо, а что мы можем делать по-другому? — спрашивает Боб.

— Почему бы нам не перестать проталкивать материал через роботов и не попробовать сократить уровень товарно-материальных ценностей? — предлагает Стейси.

— Послушай, я двумя руками за сокращение уровня товарно-материальных ценностей, но если мы не будем производить, наши

показатели эффективности полетят вниз, и мы опять окажемся там, откуда начинали, — предупреждает Боб.

— Пич не даст нам другого шанса, если все, что мы ему представим, — это снижение показателей эффективности, — поддерживает Боба Лу. — Пич хочет видеть повышение, а не снижение эффективности.

Я запускаю пальцы себе в волосы.

Тут Стейси говорит:

— Может, тебе еще раз позвонить этому парню, Ионе? Складывается впечатление, что он здорово в этом разбирается.

— Точно. По крайней мере, мы бы узнали, что он скажет, — поддерживает ее Лу.

— Да я разговаривал с ним этой ночью. Он же тогда и дал мне все это, — машу я рукой в сторону определений на доске. — Он должен мне позвонить.

Я смотрю на выражение их лиц.

— Ну ладно, я попробую еще раз, — сдаюсь я и тянусь к портфелю, чтобы найти его лондонский номер телефона.

Я звоню с телефона в конференц-зале. Лу, Стейси и Боб сидят вокруг стола и выжидательно слушают. Однако Ионы там уже нет. Вместо него я разговариваю с секретарем.

— А, да, мистер Рого, — говорит она. — Иона пытался связаться с вами, но ваша секретарь сказала, что вы были на совещании. Он хотел поговорить с вами сегодня до отъезда из Лондона, но боюсь, теперь уже поздно.

— Где я могу его сейчас найти?

— Он должен был лететь “Конкордом” в Нью-Йорк. Попробуйте найти его в отеле, — отвечает она.

Я записываю название отеля и благодарю ее. Потом через справочную я нахожу номер телефона отеля в Нью-Йорке и звоню, не рассчитывая на больше, чем только оставить для него сообщение. Однако оператор соединяет меня.

— Алло, — отвечает сонный голос.

— Иона? Это Алекс. Я тебя не разбудил?

— Вообще-то разбудил.

— Извини, пожалуйста. Я тебя долго не задержу, но мне, действительно, надо более подробно поговорить с тобой о том, о чем мы говорили вчера ночью, — объясняю я ему.

— Вчера ночью? — переспрашивает он. — А, ну да. Это, видимо, по вашему времени было “вчера ночью”.

— Может быть, можно как-нибудь устроить, чтобы ты приехал ко мне на завод и встретился со мной и моими людьми? — спрашиваю у него я.

— Понимаешь, дело в том, что у меня все расписано на следующие три недели, а потом я возвращаюсь в Израиль, — говорит он.

— Я не могу ждать так долго, — объясняю я. — Понимаешь, у меня ряд серьезных проблем, которые я должен решить, и очень мало времени. Я понял, что ты имел в виду, говоря о роботах и производительности. Но я и мои люди, мы не знаем, что нам предпринять в качестве следующего шага и... э-э... может быть, если бы я объяснил тебе кое-что...

— Алекс, я бы рад тебе помочь, но мне надо хоть немного поспать, я совершенно измотан, — говорит он. — У меня есть предложение. Если твой график тебе позволяет, почему бы нам не встретиться в моем отеле завтра в семь утра во время завтрака.

— Завтра?

— Ну да, — говорит он. — У нас будет около часа времени, и мы сможем поговорить. Иначе...

Я смотрю на моих коллег. Они с интересом смотрят на меня. Я прошу, чтобы Иона подождал секунду.

— Он хочет, чтобы я встретился с ним завтра в Нью-Йорке, — сообщаю я им. — Кто-нибудь может мне сказать, почему мне не стоит ехать?

— Ты что, смеешься? — спрашивает Стейси.

— Отправляйся, — говорит Боб.

— А что ты теряешь? — замечает Лу.

Я убираю ладонь с мембранны.

— Хорошо, я приеду, — говорю я.

— Отлично, — с облегчением вздыхает Иона. — До завтра. Спокойной ночи.

Когда я возвращаюсь к себе в кабинет, Фрэн удивленно отрывается от своей работы.

— Вот и вы, — говорит она и тянется к кипе сообщений. — Этот мужчина дважды звонил вам из Лондона. Он так и не сказал, было это важно или нет.

Я отвечаю:

— У меня для тебя работа: не знаю как, но сегодня вечером я должен улететь в Нью-Йорк.

# 11

Но Джули меня не понимает.

— Спасибо, что предупредил заранее, — саркастически говорит она.

— Если бы я знал раньше, я бы тебе сказал, — объясняю я.

— А у тебя вообще в последнее время все неожиданно, — замечает она.

— Я ведь тебе всегда говорю, когда знаю заранее, что мне придется ехать в командировку. Разве не так?

Она что-то нервно перекладывает с места на место рядом с дверью в спальню. Я укладываю дорожную сумку, лежащую сейчас открытой на кровати. Мы одни. Шарон в гостях у подружки здесь недалеко, а Дейви на репетиции музыкальной группы.

— И когда все это закончится? — интересуется она.

Я в это время как раз достаю из шкафа белье. Я останавливаюсь. Меня начинают раздражать ее вопросы. Мы только что, пять минут назад, об этом говорили. Неужели ей так трудно понять?

— Джули, я не знаю, — говорю я. — У меня сейчас тьма проблем, и я должен их решить.

Она продолжает нервно возиться. Она явно недовольна. Тут мне приходит в голову, что, может быть, она мне не верит или еще что-нибудь такое.

— Послушай, я позвоню тебе, как только прилечу в Нью-Йорк. Ладно?

Она поворачивается, как будто собираясь выйти из комнаты.

— Позвони, — роняет она. — Но меня может не быть дома.

Я останавливаюсь опять.

— Что ты хочешь этим сказать?

— Что я могу быть где-нибудь в другом месте, — говорит она.

— Вот как? — замечаю я. — Кажется, мне стоит воспользоваться ситуацией.

— Не сомневаюсь, что ты так и сделаешь, — резко бросает она мне, выходя из спальни.

Я вытаскиваю запасную рубашку и изо всей силы хлопаю дверью шкафа. Упаковав сумку, иду посмотреть, где она. Я нахожу ее в гостиной. Она стоит у окна, покусывая кончик большого пальца. Я беру ее ладонь и целую в большой палец. Потом я пытаюсь обнять ее.

— Послушай, я знаю, в последнее время тебе трудно рассчитывать на меня, — говорю я. — Но это очень важно. Это необходимо для завода...

Она качает головой и отодвигается от меня. Я иду за ней на кухню. Она стоит спиной ко мне.

— У тебя все для завода, — говорит она. — Тебе больше ни до чего нет дела. Я уже даже на ужин с тобой рассчитывать не могу. И дети спрашивают, почему ты стал такой...

Ее глаза начинают наполняться слезами. Я тянусь, чтобы вытереть их, но она отталкивает мою руку.

— Не трогай меня! Отправляйся на свой самолет, куда там ты летишь.

— Джули...

Она проходит мимо меня.

— Джули, это несправедливо! — кричу я на нее.

Она поворачивается ко мне.

— Именно, — отвечает она. — Ты ведешь себя несправедливо. По отношению ко мне и к детям.

Она, не оборачиваясь, поднимается наверх. А у меня сейчас даже нет времени, чтобы как-нибудь это все уладить. Я уже опаздываю на самолет. Я беру из прихожей дорожную сумку, перебрасываю ее через плечо и уже на пути к двери хватаю портфель.

На следующее утро в семь десять я жду Иону в холле отеля. Он немного опаздывает, но, пока я расхаживаю взад-вперед по покрытому ковром холлу, меня беспокоит не это. Я думаю о Джули. Меня беспокоит ситуация с ней... с нами. Вчера вечером, когда я приехал в отель, я позвонил домой. К телефону никто не подошел. Даже никто из детей не снял трубку. Я бесцельно ходил по номеру с полчаса, в раздра-

жении пиная ногой все, что попадалось мне на пути, потом позвонил еще раз. Никакого ответа. До двух часов ночи я набирал домашний номер каждые пятнадцать минут. Дома никого не было. Я дошел до того, что стал обзванивать авиалинии, пытаясь тут же улететь назад, однако в этот час ночи в этом направлении не было никаких рейсов. В конце концов я заснул. В шесть утра, как я и заказывал, меня разбудили звонком, и я еще дважды набирал дом до того, как ушел из номера. Во второй раз я слушал гудки минут пять. Трубку так никто и не снял.

— Алекс!

Я поворачиваюсь. Иона подходит ко мне. На нем белая рубашка — ни галстука, ни пиджака — и простые брюки.

— Доброе утро, — говорю я, пожимая ему руку. У него припухшие глаза, что типично для тех, кто мало спит. Я думаю, что я, пожалуй, выгляжу так же.

— Извини, я опоздал, — говорит он. — Я вчера вечером ужинал с партнерами, и наша беседа затянулась, наверное, до трех утра. Пойдем найдем столик, надо позавтракать.

Мы заходим в ресторан, и нас проводят к столику, покрытому белой скатертью.

— Как ты справился с показателями, которые я продиктовал тебе по телефону? — спрашивает он, когда мы усаживаемся.

Я переключаю мои мысли на работу и рассказываю ему, как я определил цель на основе его показателей. Иона выглядит очень довольным.

— Отлично, — хвалит он меня. — Ты прекрасно справился.

— Спасибо, но, боюсь, чтобы спасти мой завод, мне нужно нечто большее, чем цель и показатели.

— Чтобы спасти твой завод? — переспрашивает он.

— Да... поэтому я здесь. Я звонил не просто, чтобы пофилософствовать.

Он улыбается.

— Да я не и думал, что ты отыскал меня исключительно из любви к правде. Ладно, Алекс, расскажи мне, что происходит.

— Это конфиденциальная информация, — предупреждаю его я. Потом объясняю ему ситуацию на заводе и рассказываю о трехмесяч-

ном сроке, который нам дали до его закрытия. Иона внимательно слушает. Когда я замолкаю, он откидывается назад.

— Чего ты ждешь от меня?

— Я не знаю, есть ли какой-нибудь ответ вообще, но я просил бы тебя помочь мне найти решение, которое поможет мне спасти завод и сохранить людям работу, — говорю я.

Иона на какое-то мгновение смотрит в сторону.

— Я скажу тебе, в чем *моя* проблема, — начинает он. — У меня невероятный график. Вот почему, собственно говоря, наша сегодняшняя встреча и происходит в такое весьма неподходящее время. Со всеми теми обязательствами, которые я на себя уже принял, у меня не будет никакой возможности найти время на ту работу, которую ты вправе ожидать от меня как консультанта.

Я разочарованно вздыхаю.

— Ну что ж, раз ты настолько занят...

— Подожди, я еще не закончил, — не дает он мне договорить. — Это, однако, не означает, что у тебя нет возможности спасти свой завод. У меня нет времени решать за тебя твои проблемы. Да это и не было бы для тебя лучшим выходом из положения...

— Что ты хочешь этим сказать? — перебиваю я его.

Иона поднимает руки.

— Дай мне закончить! — говорит он. — Из того, что я от тебя услышал, я могу сделать вывод, что ты в состоянии решить свои проблемы сам. Я дам тебе несколько основных правил, которые ты сможешь применить. Если ты и твои люди будете вдумчиво следовать им, я считаю, вы сможете спасти ваш завод. Так будет справедливо?

— Но, Иона, все, что у нас есть — это три месяца, — напоминаю ему я.

Он нетерпеливо кивает.

— Я знаю, знаю, — говорит он. — Три месяца — это более чем достаточно для того, чтобы показать улучшение... если вы постараетесь, конечно. Ну а если нет, тогда, я тебе скажу, вас ничто не сможет спасти.

— На наше старание ты можешь рассчитывать наверняка, — говорю я.

— Ну так что, попробуем? — спрашивает он.

— Честно говоря, я все равно не знаю, что еще можно сделать, — соглашаюсь я. Потом улыбаюсь. — Мне, пожалуй, надо бы поинтересоваться, во что это мне обойдется. У тебя есть какие-нибудь стандартные расценки или что-нибудь в этом роде?

— Нет, — отвечает Иона. — Но мы с тобой договоримся так. Ты заплатишь мне в соответствии с ценностью того, чему ты у меня научишься.

— А как я буду знать, сколько это?

— К тому времени, когда мы закончим, будешь знать. Если твой завод закроют, значит, очевидно, что ценность того, чему ты научился, невысока, и ты не будешь мне должен ничего. Если же то, чему ты научишься от меня, принесет тебе миллиарды, тогда ты будешь должен заплатить соответствующим образом, — говорит он.

Я смеюсь. Что я теряю?

— Отлично, это будет справедливо, — говорю я.

Мы скрепляем нашу договоренность рукопожатием через стол.

Нас прерывает официант, подошедший, чтобы принять заказ. Меню мы оба даже не открывали. Но оказывается, что мы оба хотели бы выпить кофе. Официант предупреждает нас, что минимальный счет за пребывание в ресторане пять долларов. Иона говорит ему принести нам наш кофе и молоко. Смерив нас презрительным взглядом, официант исчезает.

— Итак, — продолжает Иона, — с чего мы начнем?

— Я думал, может быть, имеет смысл начать с роботов, — говорю я ему.

Иона качает головой.

— Алекс, оставь пока своих роботов. Это как новая промышленная игрушка, которую вдруг все для себя открыли. У тебя масса более фундаментальных вещей, которыми нужно заняться, — говорит он.

— Но ты упускаешь из виду, насколько они важны для нас, — настаиваю я. — Это наше самое дорогое оборудование. Мы, безусловно, должны обеспечить, чтобы оно было производительным.

— Производительным с точки зрения чего? — спрашивает он с раздражением в голосе.

— Хорошо-хорошо, производительным с точки зрения цели, — говорю я. — Но мне нужны показатели эффективности, чтобы обеспечить их окупаемость, а эффективность я получаю, только если они выпускают детали.

— Алекс, во время нашей первой встречи ты говорил мне, что твой завод имеет в целом очень высокие показатели эффективности. Если ваши показатели эффективности настолько хороши, как же получается, что ваш завод в таком тяжелом положении?

Он достает из кармана рубашки сигару и откусывает кончик.

— Ладно, понимаешь, единственная причина, почему меня так заботят эти показатели эффективности, это то, что они находятся под пристальным вниманием руководства, — объясняю я ему.

— Что важнее для твоего руководства, Алекс, — показатели эффективности или деньги? — интересуется Иона.

— Конечно, деньги. Но разве высокая эффективность не является необходимым условием для того, чтобы делать деньги? — спрашиваю его я.

— В большинстве случаев твои усилия, направленные на достижение высоких показателей эффективности, ведут как раз в противоположную от цели сторону.

— Я не понимаю, — говорю я и добавляю, — и даже если я это пойму, мое руководство этого не поймет.

Иона раскуривает сигару и говорит между затяжками:

— Ладно, посмотрим, помогут ли тебе несколько простых вопросов и ответов. Для начала скажи, если ты видишь, что кто-то из твоих рабочих стоит без работы, это хорошо или плохо для фирмы?

— Ну конечно, плохо, — не задумываясь, отвечаю я.

— Всегда?

Я чувствую: это вопрос с подоплекой.

— Ну, мы должны производить обслуживание оборудования...

— Нет-нет-нет, я говорю о производственном рабочем, который простаивает, потому что ему не с чем работать.

— Да, это всегда плохо, — говорю я.

— Почему?

Я отвечаю со смешком:

— Это же очевидно. Потому что это разбазаривание денег! Мы что, должны платить людям за то, что они ничего не делают? Мы не можем позволить себе простоя. Наши затраты слишком высоки, чтобы мы с этим мирились. Это означает неэффективность, низкую производительность — все равно, каким образом это оценивать.

Иона наклоняется ко мне так, как будто хочет поделиться каким-то важным секретом.

— Позволь мне сказать тебе что-то, — говорит он. — Завод, на котором все всё время работают — это очень неэффективный завод.

— Прошу прощения?

— Ты слышал, что я сказал.

— А как ты можешь это доказать?

— Ты это уже доказал на примере своего собственного завода, — говорит он. — Это прямо у тебя под носом, но ты этого не видишь.

Теперь я качаю головой.

— Послушай, Иона, мы, кажется, не понимаем друг друга. Понимаешь, у меня на заводе нет лишних людей. И единственный способ бесперебойно выпускать продукцию — это обеспечить, чтобы каждый работал всё время.

— Скажи мне, Алекс, у тебя на заводе есть излишки товарно-материальных ценностей?

— Да.

— И большие излишки?

— Ну... да, большие.

— И много этих больших излишков?

— Да, да, хорошо, у нас много больших излишков, ну и что дальше?

— А ты понимаешь, что единственное, что может вызвать появление излишков, это избыточная рабочая сила?

Я размышляю над его словами. Через минуту я вынужден сделать вывод, что он прав. Само по себе оборудование не делает ни переналадку, ни обработку. Значит, излишки товарно-материальных ценностей создаются людьми.

— Что ты предлагаешь мне сделать? — спрашиваю я. — Провести очередное увольнение? У меня сейчас уже практически только скелет необходимой рабочей силы.

— Нет, я не предлагаю, чтобы ты проводил увольнения. Я предлагаю, чтобы ты задумался над тем, как ты управляешь мощностями своего завода. И позволь тебе сказать: делаешь ты это не в соответствии с целью.

Официант ставит между нами два элегантных серебряных кофейника, из носиков которых струйками выбивается пар, водружает на стол кувшинчик со сливками и наливает нам кофе. Пока он занят этим, я смотрю в окно. Через несколько секунд я чувствую, как Иона, подавшись ко мне, легонько тянет меня за рукав.

— Понимаешь, происходит вот что, — объясняет он. — В мире, в целом, существует рыночный спрос на определенное количество того, что ты производишь, что бы это ни было. А внутри твоей фирмы у тебя есть определенное количество ресурсов, каждый из которых имеет определенную мощность для удовлетворения этого спроса. А теперь, до того как я двинусь дальше, знаешь, что я подразумеваю под выражением “сбалансированный завод”?

— Ты имеешь в виду балансирование производственной линии? — уточняю я.

— Сбалансированный завод, — объясняет он, — это, по сути дела, то, к чему повсеместно на Западе стремится любой производственный менеджер. Это завод, на котором мощность всех ресурсов до единого полностью сбалансирована с рыночным спросом. Знаешь, почему менеджеры стремятся этого достичь?

— Ну, — отвечаю я на его вопрос, — потому, что, если у нас недостаточно мощностей, мы сами лишаем себя потенциального прохода. А если у нас имеются избыточные мощности, мы просто разбазариваем деньги. Мы упускаем возможность сократить операционные затраты.

— Именно так все и считают, — замечает Иона. — И, как правило, большинство менеджеров урезают мощности при каждом удобном случае, с тем чтобы ни один ресурс не простаивал и каждый был бы занят работой.

— Да, это знакомая картина, — подхватываю я. — Мы у нас на заводе делаем то же самое. Собственно говоря, это делается на всех заводах, которые я когда-либо видел.

— Твой завод сбалансирован? — интересуется Иона.

— Ну, настолько, насколько возможно. Конечно, у нас есть несколько незадействованных станков, но, по сути дела, это просто устаревшее оборудование. А что касается людей, мы сократили количество работников настолько, насколько только было возможно, — объясняю я. — Но я не знаю никого, у кого был бы абсолютно сбалансированный завод.

— Вот интересно, я тоже не знаю ни одного сбалансированного завода, — замечает он. — Почему, как ты думаешь, за все это время, несмотря на все приложенные усилия, никому не удалось создать сбалансированный завод?

— Ну, я могу назвать много причин, — отвечаю я. — Самая главная причина в том, что условия, в которых мы работаем, постоянно меняются.

— Да нет, самая главная причина не в этом, — не соглашается со мной Иона.

— Именно в этом! Посмотри, с чем мне приходится постоянно бороться. Возьмем, к примеру, моих поставщиков. Бывает, что посреди срочного заказа мы вдруг обнаруживаем, что поставщик прислал нам бракованную партию деталей. Или взять хотя бы все переменные, касающиеся моей рабочей силы: невыход на работу, работники, кому нет дела до качества, текучесть кадров, да можно продолжать без конца. Кроме того, сам рынок. Рынок постоянно меняется. Неудивительно, что у нас оказывается слишком много мощностей в одном месте и недостаточно в другом.

— Алекс, действительная причина, почему ты не можешь сбалансировать свой завод, намного более фундаментальна, чем все те факторы, о которых ты сейчас говорил. Все это относительно незначительно.

— Незначительно?

— Главная причина в том, что, чем ближе ты подходишь к сбалансированному заводу, тем ближе ты подходишь к собственному банкротству.

— Да брось ты! — говорю я. — Ты что, шутишь?

— Давай рассмотрим эту навязчивую идею о сокращении рабочей силы с точки зрения цели, — предлагает он. — Когда ты увольняешь людей, ты этим увеличиваешь уровень продаж?

— Ну, конечно, нет, — отвечаю я.

— Сокращаешь уровень товарно-материальных ценностей?

— Нет, не за счет сокращения рабочих мест, — говорю я. — За счет сокращений мы только уменьшаем наши затраты.

— Именно, — утвердительно кивает Иона. — Ты улучшаешь только один показатель — операционные затраты.

— Разве этого недостаточно?

— Алекс, целью является не само по себе сокращение операционных затрат. Целью не является улучшение одного показателя в оторванности от двух других. Целью является сокращение операционных затрат и сокращение товарно-материальных ценностей с одновременным увеличением прохода, — объясняет Иона.

— Ладно, с этим я согласен, — говорю я. — Но если мы сократим операционные расходы, а уровень товарно-материальных ценностей и проход останутся неизменными, разве наше положение не улучшится?

— Улучшится, *только при том условии*, если вы не увеличите уровень товарно-материальных ценностей и/или не уменьшите проход, — говорит он.

— Хорошо, но балансирование мощностей не сказывается ни на том, ни на другом показателе, — замечаю я.

— Да ну? Неужели? Откуда ты это взял?

— Мы же только что сказали...

— Я ничего подобного не говорил. Я только задал тебе вопрос. Это ты *исходил из того*, что сокращение мощностей для достижения баланса с рыночным спросом не влияет ни на уровень товарно-материальных ценностей, ни на проход, — перебивает меня он. — Однако эта исходная посылка, настолько широко принятая в западном деловом мире, *абсолютна неверна*.

— Откуда ты знаешь, что она неверна?

— Ну, во-первых, существует математическое подтверждение тому, что, когда мощности сокращаются до полного соответствия ры-

ночному спросу, не больше, но и не меньше, проход идет вниз, а уровень товарно-материальных ценностей пробивает потолок, — говорит он. — А поскольку уровень товарно-материальных ценностей возрастает, то затраты на их хранение, а это операционные затраты, также возрастают, так что довольно сомнительно, удастся ли вообще добиться желаемого снижения операционных затрат, того единственного показателя, к улучшению которого ты так стремился.

— Почему так получается?

— Из-за совокупности двух феноменов, которые существуют на любом заводе, — поясняет он. — Один феномен называется “зависимые события”. Знаешь, что я под этим подразумеваю? То, что одно событие или ряд событий должно произойти до того, как начнется другое событие... Последующее событие зависит от событий, произошедших до него. Ты понимаешь, о чем я говорю?

— Да, естественно, — отвечаю я. — А что в этом такого особого?

— Нечто особое имеет место, когда зависимые события оказываются в совокупности с другим феноменом, называемым “статистические колебания”, — отвечает он. — Знаешь, что это?

Я пожимаю плечами.

— Колебания статистических данных, так?

— Позволь мне сформулировать это таким образом, — объясняет он. — Ты знаешь, что некоторый тип информации может быть определен с точностью. Например, если нам нужно узнать вместимость этого ресторана, мы можем с точностью определить ее путем подсчета количества стульев за каждым столом.

Он показывает на зал.

— Однако есть тип информации, предсказать который с точностью невозможно. Как например, сколько времени уйдет у официанта на то, чтобы принести нам счет. Или сколько времени уйдет у повара на то, чтобы сделать омлет. Или сколько яиц сегодня потребуется кухне. Такой тип информации изменяется в каждом отдельном случае. Он подвержен статистическим колебаниям.

— Да, но в целом, на основе опыта возможно предположить, что из себя будет представлять эта информация, — говорю я.

— Но только в определенных рамках. В прошлый раз у официанта ушло пять минут сорок две секунды на то, чтобы принести счет. До этого у него ушло только две минуты. А сегодня? Кто знает? Может быть, три, четыре часа, — говорит он, оглядываясь по сторонам. — Где он, черт бы его побрал?

— Ладно, но если шеф-повар готовит банкет, и он знает, сколько людей придет, и знает, что все будут есть омлет, тогда он точно знает, сколько ему понадобится яиц, — говорю я.

— Точно? — спрашивает Иона. — А что, если он уронит одно на пол?

— Ну, ладно, у него будет пара яиц на всякий случай.

— Невозможно с точностью определить большинство факторов, являющихся критическими для успешного управления твоим заводом, — говорит Иона.

Между нами появляется рука официанта, оставляющего на столе наш счет. Я придвигаю его на свою сторону.

— Хорошо, я согласен, — говорю я. — Но поскольку работник делает ту же самую работу изо дня в день, эти колебания за определенный период времени усредняются. Честно говоря, я не понимаю, какое отношение эти два феномена вообще имеют к нашему разговору.

Иона поднимается, собираясь уходить.

— Я не говорю ни о том, ни о другом как об отдельно взятом, — поясняет он. — Я говорю об их совокупном эффекте. Это и есть то, над чем я хочу, чтобы ты подумал, потому что мне надо идти.

— Ты уже уходишь? — спрашиваю я.

— Я должен идти, — повторяет он.

— Иона, ты же не можешь уйти вот так.

— Меня ждут клиенты, — говорит он.

— Иона, у меня нет времени на загадки. Мне нужны ответы, — говорю я ему.

Он кладет мне руку на плечо.

— Алекс, если я тебе просто скажу, что тебе делать, ты, без всякого сомнения, потерпишь поражение. Для того чтобы правила начали работать, ты должен разобраться сам, — говорит он.

Он пожимает мне руку и говорит на прощанье:

— До следующего раза, Алекс. Позвони мне, когда сможешь сказать, что значит для твоего завода совокупность этих двух феноменов.

И он торопливо уходит. Кипя внутри от злости, я подзываю официанта и вручаю ему счет и деньги. Не дожидаясь сдачи, я иду вслед за Ионой в холл. Я забираю мою дорожную сумку у коридорного, где я ее оставлял, перекидываю ее через плечо и, повернувшись, вижу Иону, все так же без галстука и пиджака, разговаривающего у входных дверей с каким-то шикарно одетым мужчиной в темно-синем костюме. Они вместе выходят из дверей, я иду за ними на расстоянии нескольких шагов. Мужчина подводит Иону к черному лимузину, ждущему у тротуара. Как только они подходят, выскакивает шофер и открывает для них заднюю дверь.

Я слышу, как шикарно одетый мужчина в темно-синем костюме, садясь в лимузин за Ионой, говорит: "После того как мы осмотрим производственные площади, у нас назначена встреча с председателем правления и некоторыми членами правления..." Внутри сидит седой мужчина, он пожимает Ионе руку. Шофер закрывает дверь и садится за руль. Все, что я вижу, это нечеткие силуэты их голов за темным стеклом, и большая машина тихо растворяется в потоке транспорта.

Я сажусь в такси. Водитель спрашивает:

— Куда едем, шеф?

Я знаю одного парня, он тоже работает в ЮниКо. Однажды поздно вечером он вернулся с работы домой, вошел и сказал: "Привет, крошка, я дома!" И его слова эхом прокатились по пустым комнатам дома. Его жена забрала все: детей, собаку, золотых рыбок, мебель, ковры, электроприборы, шторы, картины со стен, зубную пасту — все совершенно. Практически все. Вообще-то, две вещи она ему оставила: его одежду, сваленную в кучу около шкафа на полу в спальне (она забрала даже вешалки), и записку, написанную губной помадой на зеркале в ванной комнате "Прощай, мерзавец!"

Картина вроде этой крутится у меня в голове, когда я подъезжаю к дому. Собственно, она крутится у меня в голове со вчерашней ночи. Перед тем как затормозить, я смотрю на лужайку перед домом, боясь увидеть там следы от колес грузового фургона. Лужайка нетронута.

Я оставляю бьюик у гаража. По дороге в дом я заглядываю через окно в гараж: аккорд Джули стоит внутри, и, поднимая глаза к небу, я с облегчением говорю: "Спасибо тебе!"

Когда я вхожу, она сидит за кухонным столом спиной к двери. Услышав шаги, она вздрагивает, вскакивает и поворачивается к двери. Какое-то мгновенье мы молча смотрим друг на друга. Я замечаю, что у нее покрасневшие глаза.

— Привет, — говорю я.

— Что ты делаешь дома? — спрашивает Джули.

Я смеюсь — и в моем смехе явно слышно раздражение.

— Что я делаю дома? Тебя ищу! — отвечаю я.

— Ну, вот я, не видишь разве? — нахмутившись, отвечает она.

— Да, я вижу. Сейчас ты здесь, — говорю я. — Но мне хотелось бы знать, где ты была этой ночью.

— Меня не было дома, — отвечает она.

— Всю ночь?

Джули к этому вопросу готова.

— Подумать только, странно, что ты вообще знаешь, что меня не было дома, — говорит она.

— Послушай, Джули, может, хватит? Я раз сто звонил сюда вчера ночью. Я с ума сходил, не знал, что с вами случилось. Утром звонил — никого. Я знаю, тебя не было всю ночь, — настаиваю я. — Кстати, где были дети?

— Им было у кого оставаться на ночь, — отвечает она.

— Посреди учебной недели? — я не могу поверить своим ушам. — А где была ты? Тебе тоже было у кого оставаться?

Она вызывающе кладет руки на бедра.

— Да, именно, мне тоже было у кого оставаться.

— И этот кто-то мужчина или женщина?

Ее взгляд становится жестким. Она делает шаг вперед.

— Когда я вечером сижу дома с детьми, тебе дела нет, — бросает мне она, — а когда меня одну ночь нет дома, тебе вдруг надо знать, где я была и что делала.

— Мне кажется, ты должна мне объяснить, — говорю я.

— А сколько раз ты поздно возвращался или вообще уезжал из города, и кто знает, куда? — спрашивает она.

— Это связано с работой, — отвечаю я. — И я всегда тебе говорю, где я был, если ты спрашиваешь. Сейчас спрашиваю я.

— Да здесь и спрашивать не о чем, — отвечает она. — Мы с Джейн просто решили куда-нибудь сходить.

— С Джейн?

Я не сразу понимаю, о ком она говорит.

— Ты имеешь в виду ту свою подругу оттуда, где мы раньше жили? Ты что, ездила в такую даль?

— Мне нужно было выговориться, — объясняет она. — А к тому времени, когда мы закончили разговор, я уже слишком много выпила, чтобы возвращаться домой. Я в любом случае знала, что с детьми до утра ничего не случится. Так что я осталась у Джейн.

— Ладно, но почему? Что на тебя вдруг нашло? — спрашиваю я.

— Нашло на меня? Вдруг? Алекс, тебя никогда нет дома, тебя нет дома даже вечерами. Неужели ты не понимаешь, что мне одиноко. Ничего на меня вдруг не нашло. Как только ты перешел на управлена-

ческую работу, твоя карьера стала для тебя важнее всего, а нам достается, что останется.

— Джули, я просто стараюсь, чтобы ты и дети хорошо жили.

— И все? Тогда почему ты все время соглашаешься на повышения?

— А что я должен делать? Отказываться?

Она не отвечает.

— Послушай, я так много времени провожу на работе потому, что мне приходится это делать, а не потому, что мне так хочется, — пытаюсь объяснить я ей.

Она молчит.

— Ладно, послушай, я обещаю: я буду проводить больше времени с тобой и детьми, — говорю я. — Честно, я буду проводить дома больше времени.

— Ал, из этого ничего не получится. Даже когда ты дома, мысли твои в офисе. Случается, дети обращаются к тебе два или три раза, прежде чем ты их слышишь.

— Все будет по-другому, как только я разберусь с тем завалом, который у меня сейчас на работе.

— Да ты вообще слышишь, что ты говоришь? “Как только я разберусь с тем завалом, который у меня сейчас на работе”. Ты думаешь, что-нибудь изменится? Все это я уже слышала. Знаешь, сколько раз мы уже об этом говорили?

— Ну хорошо, ты права. Мы говорили об этом много раз. Но сейчас я ничего не могу изменить, — говорю я.

Она смотрит куда-то вверх и говорит:

— У тебя на работе постоянно какой-нибудь завал. Постоянно. Но если ты такой никудышний работник, почему тогда тебя все время продвигают по службе и повышают оклад?

Я тру переносицу.

— Как же мне тебе объяснить, — пытаюсь подобрать слова я, — что на этот раз дело не в продвижении по службе и не в большем окладе? На этот раз дело в другом. Джули, ты себе даже представить не можешь, что у меня сейчас делается на заводе.

— А ты себе даже представить не можешь, каково мне здесь дома, — отвечает она.

— Послушай, — говорю я, — я хотел бы проводить больше времени дома, только откуда я возьму это время?

— Мне не нужно все твоё время, — отвечает она. — Но мне нужно хоть немного твоего времени, и детям тоже.

— Я знаю это. Но если я хочу спасти завод, это потребует от меня пару месяцев всех моих сил, времени, всего, что у меня есть.

— Но хотя бы приезжать домой на ужин почаще ты не сможешь? Вечерами мне тебя особенно не хватает. Нам всем тебя не хватает. Без тебя мне так пусто, даже с детьми.

— Приятно слышать, что я еще кому-то нужен. Но иногда мне нужны и вечера. У меня днем просто не хватает времени на работу с бумагами, — объясняю я.

— Привози бумаги домой, — предлагает Джули. — Делай эту работу дома. По крайней мере, мы хоть сможем тебя видеть. Может быть, я даже смогу тебе чем-нибудь помочь.

Я откидываюсь на спинку стула.

— Я не знаю, смогу ли я сосредоточиться дома, но... ладно, давай попробуем.

Она улыбается.

— Правда?

— Правда. Если не получится, мы сможем вернуться к этому разговору, — говорю я. — Решено?

— Решено, — отвечает она.

Я наклоняюсь к ней и спрашиваю:

— Скреплять договор будем рукопожатием или поцелуем?

Она обходит стол, садится ко мне на колени и целует меня.

— Знаешь, мне тебя так не хватало вчера.

— Правда? — говорит она. — Мне тоже, очень. Я даже не думала, что в баре для одиноких так тоскливо.

— В баре для одиноких?

— Это была идея Джейн, — оправдывается Джули. — Честно.

Я качаю головой.

— Я даже слышать об этом не хочу.

— Зато Джейн научила меня танцевать кое-что новенькое, — переводит она разговор, — и, может быть, на выходные...

Я крепко обнимаю ее.

— Если у тебя есть какая-нибудь идея насчет этих выходных, крошка, я весь в твоем распоряжении.

— Здорово! — восклицает она и добавляет шепотом мне на ухо, — а сегодня как раз пятница, почему бы нам не начать выходные пораньше?

Она целует меня еще раз.

Но я говорю:

— Джули, я, правда, очень хотел бы, но...

— Но?

— Мне, правда, надо посмотреть, что делается на заводе, — заканчиваю я.

Она поднимается.

— Ладно, но обещай, что сегодня ты задерживаться не будешь.

— Обещаю, — говорю я ей. — Это, действительно, будут замечательные выходные.

## 13

Субботним утром я открываю глаза и вижу тусклое синее пятно. Пятно оказывается моим сыном Дейвом, одетым в форму бойскаута. Он тянет меня за руку.

— Дейви, ты что здесь делаешь? — спросонья не понимаю я.

— Папа, уже семь часов, — отвечает он.

— Семь часов? Ты разве не видишь, что я сплю? Пойди посмотри телевизор или займись еще чем-нибудь.

— Мы опоздаем, — говорит он.

— Мы опоздаем? Куда?

— В поход с ночевкой, — отвечает он. — Ты что, забыл? Ты же сам мне разрешил сказать, что пойдешь с нами помочь руководителю отряда.

Я бормочу себе под нос то, что бойскауту слышать никак не положено. Но Дейва это не смущает.

— Давай вставай. Иди в душ, — требует он, вытягивая меня из постели. — Твое снаряжение я упаковал вчера. Все уже в машине. Мы должны быть там к восьми.

Я еще успеваю бросить взгляд на Джули (глаза ее закрыты) и мягкий теплый матрас, когда мой сын выталкивает меня из двери.

Через час и десять минут мы с сыном прибываем к какому-то лесу. Нас ждет отряд — пятнадцать мальчишек в полной выкладке: пилотки, шейные платки, знаки отличия — все, как положено.

Еще до того как я успеваю спросить: “А где руководитель отряда?” — те несколько родителей, кто еще оставался со своими чадами, поджиная нашего приезда, ныряют в машины и снимаются с места, до упора вдавив педаль газа. Я смотрю по сторонам и вижу, что, кроме меня, взрослых больше нет.

— Наш руководитель отряда не смог приехать, — отвечает один из мальчишек.

— Это как?

— Он заболел, — объясняет другой, стоящий рядом с ним.

— Да, геморрой разыгрался, — добавляет первый. — Похоже, теперь вы за старшего.

— Что мы теперь должны делать, мистер Рого? — спрашивает второй парнишка.

Поначалу то, что все это повесили на мою шею, выводит меня из себя. Потом я говорю себе, что не буду же я пугаться необходимости руководить группой детей. В конце концов, я занимаюсь этим каждый день на заводе. Я велю всем собраться вокруг меня. Мы разворачиваем карту и обсуждаем задачи нашей экспедиции в неизведанность лежащего перед нами леса.

Выясняется, что по плану отряд должен пересечь лес, ориентируясь по специальным меткам, и выйти к месту под названием "Чертова Ущелье". Там мы должны разбить лагерь и оставаться на ночевку. Утром мы должны свернуть лагерь и вернуться на то же место, откуда отправлялись и где мамы и папы будут ждать возвращения из похода своих маленьких Фредди, Джонни и их друзей.

Однако сначала мы должны добраться до Чертова Ущелья, которое оказывается приблизительно в десяти милях отсюда. Я строю отряд в колонну. У каждого за спиной рюкзак. С картой в руке я становлюсь во главе колонны, и мы отправляемся.

Погода стоит изумительная. Сквозь листву пробиваются солнечные лучи. Небо голубое и чистое. Немного ветрено, и довольно прохладно, но, когда мы входим в лес, это как раз оказывается подходящим для похода.

Мы без труда следуем установленным маршрутом, ориентируясь по меткам на стволах деревьев. Они сделаны желтой краской через каждые десять ярдов или что-то около того. Кустарник по обеим сторонам тропинки настолько густой, что мы вынуждены идти цепочкой.

Я полагаю: моя скорость при ходьбе должна быть около двух миль в час, это средняя скорость идущего человека. Двигаясь с такой скоростью, рассчитываю я, мы должны пройти десять миль где-то за пять часов. Мои часы показывают почти половину девятого. С учетом полуторачасового привала на отдых и обед мы должны, не особо напрягаясь, добраться до Чертова Ущелья к трем часам.

Через несколько минут я оглядываюсь. Колонна скаутов немного растянулась. Сейчас расстояние между мальчиками стало больше, по сравнению с тем, какое было, когда мы начали двигаться. Если раньше ребята двигались на расстоянии приблизительно ярда друг от друга, теперь, как я вижу, промежутки между ними неравномерны. Я продолжаю шагать.

Через несколько сотен ярдов я оглядываюсь опять: колонна растянулась еще больше.

И появилась пара солидных дыр. Я с трудом вижу мальчика, замыкающего колонну.

Я решаю, что будет правильнее, если я пойду в конце колонны. Тогда я смогу видеть всю колонну, и тогда наверняка никто не отстанет. Я жду, пока первый мальчик поравняется со мной и спрашиваю, как его зовут.

— Рон, — отвечает он.

— Рон, я хочу, чтобы ты шел во главе колонны, — говорю я, протягивая ему карту. — Просто следуй этому маршруту и держи умеренный темп. Хорошо?

— Хорошо, мистер Рого.

И он начинает двигаться в достаточно умеренном темпе.

— Все идут за Роном! — громко объявляю я остальному отряду. — Никто не обгоняет Рона, потому что карта с маршрутом у него. Понятно?

Все кивают или машут мне. Всем понятно.

Я жду, стоя с краю тропинки, пока весь отряд не проходит мимо меня. Мой сын, Дейв, проходит мимо меня, разговаривая с другом, идущим позади него. Сейчас, когда он со своими товарищами, он меня не знает. Он слишком независим для этого. Мимо проходят еще пять или шесть мальчиков, они без всяких проблем идут в темпе движения мальчика, возглавляющего колонну. Потом после довольно приличного разрыва проходят еще два мальчика, и после них оказывается еще больший разрыв. Я смотрю, кто идет следом за ними. Это оказывается толстый мальчишка. Он, похоже, уже запыхался. За ним идет остальной отряд.

— Как тебя зовут? — спрашиваю я, когда этот толстый мальчишка подходит ближе.

— Герби, — отвечает он.

— Все в порядке, Герби?

— Да, все в порядке, мистер Рого, — отвечает он. — Ну и жара сегодня!

Герби продолжает шагать, все остальные следуют за ним. Похоже, что некоторые из них могли бы идти быстрее, но они не могут обогнать Герби. Я пристраиваюсь за последним мальчиком. Теперь вся цепочка передо мной и я вижу всех практически все время, только если впереди не холм или резкий поворот тропы. Похоже, колонна движется в удобном темпе.

Не то чтобы пейзаж был скучен, но через какое-то время я начинаю думать о другом. О Джали, например. Я, действительно, хотел провести этот выходной с ней. Вся эта затея Дейви просто вылетела у меня из головы. "Что еще можно было от тебя ожидать?" — вот что она, пожалуй, скажет. Я не знаю, откуда мне вообще найти время для нее. Единственное, на что я надеюсь в оправдание этому походу, что она все-таки должна понять, что я должен быть с Дейвом.

И еще я думаю о том разговоре с Ионой в Нью-Йорке. У меня не было времени подумать о нем. Довольно интересно, что преподаватель физики разъезжает в лимузинах с шишками из деловых кругов. И я не понимаю, что он пытался сказать, рассуждая о тех двух феноменах. Я имею в виду "зависимые события" и "статистические колебания" — ну и что? Ни тот, ни другой феномен ничего особенного из себя не представляет, довольно обычные явления.

Очевидно, что производственный процесс состоит из зависимых событий. Другими словами, одна операция должна быть выполнена до того, как может быть выполнена другая операция. Чтобы изготовить деталь, нужна определенная последовательность шагов. Станок А должен завершить *первый* шаг до того, как рабочий Б перейдет ко *второму* шагу. Все детали должны быть произведены до того, как мы приступим к сборке конечного продукта. Сборка конечного продукта должна быть завершена до того, как мы его отправим. И так далее.

Однако зависимые события можно найти в любом процессе — не только на заводе. Например, вождение машины требует последовательности зависимых событий. Так же, как и этот поход. Для того

чтобы добраться до Чертова Ущелья, надо пройти положенный маршрут. Рон, идущий во главе колонны, должен пройти этот маршрут до того, как его пройдет Дейв. Дейв должен пройти его до того, как его пройдет Герби. Для того чтобы я прошел этот маршрут, мальчик передо мной должен пройти его раньше меня. Это довольно простой пример зависимых событий.

Ну а статистические колебания?

Я смотрю вперед и замечаю, что мальчик передо мной идет быстрее, чем я. Сейчас он от меня на несколько футов дальше, чем когда я пристроился за ним. Я ускоряю шаг, чтобы догнать его. И уже через секунду подхожу к нему настолько близко, что должен замедлить шаг.

Вот оно: если бы я измерял свои шаги, я бы отметил статистические колебания. Ну и что, что с этого?

Когда я говорю, что иду со скоростью “две мили в час”, я не имею в виду, что скорость моего движения ровно две мили в час. Иногда я буду двигаться со скоростью 2,5 мили в час, иногда только 1,2 мили в час. Скорость будет колебаться в зависимости от длины и скорости каждого шага. Но с учетом времени и расстояния моя скорость *усреднится* до приблизительно двух миль в час, более-менее.

То же самое происходит на заводе. Сколько времени уходит на припайку проволочных выводов на трансформатор? Ну, если взять секундомер и несколько раз замерить время операции, можно определить, что на это в среднем уходит, скажем, 4,3 минуты. Но действительно время, уходящее на эту операцию в каждый конкретный момент, может колебаться от 2,1 минуты до 6,4 минуты. И никто загодя не может сказать: “Вот в этот раз припайка займет 2,1 минуты, а в этот раз 5,8 минуты”. Это невозможно предсказать.

Ну и что в этом не так? Ничего, насколько я понимаю. Как бы то ни было, у нас все равно нет выбора. Что еще мы можем использовать вместо “средний” или “ожидаемый”?

Тут я почти натыкаюсь на мальчика, идущего передо мной. Темп несколько снизился. Это потому, что мы поднимаемся на высокий и довольно крутой холм. Мы все столпились за Герби.

— Ну давай, Герпес! — подгоняет его один из ребят.

Герпес?

— Давай, Герпес, двигайся! — поддерживает его другой.

— А ну-ка прекратите, — одергиваю я дразнящих.

Наконец Герби забирается на холм. Он поворачивается, и я вижу, что от подъема его лицо раскраснелось.

— Молодец, Герби, — подбадриваю его я. — Двигаемся дальше!

Герби исчезает по ту сторону холма. Остальные продолжают подъем, я шагаю за ними и, поднявшись на вершину холма, задерживаюсь, чтобы осмотреть колонну.

Мать святая! Где Рон? Он, должно быть, уже в полумиле от нас. Я вижу двоих мальчиков перед Герби, остальные уже почти потерялись из виду. Я складываю руки рупором и кричу во всю глотку:

— ЭЙ! БЫСТРЕЕ! ПОДТЯНУТЬСЯ! УСКОРИТЬ ШАГ! УСКОРИТЬ ШАГ!

Герби переходит на рысцу. Ребята за ним начинают бежать. Я трусыкой догоняю их. В ритм шагам прыгают и мотаются из стороны в сторону рюкзаки, пакеты с провизией и спальные мешки. А Герби — я не знаю, что он такое тащит на себе, но по грохоту и звяканью, сопровождающему его бег, складывается впечатление, что он прихватил с собой половину лавки старьевщика. Мы пробегаем пару сотен ярдов, но так и не догоняем первую часть колонны. Герби замедляет бег. Мальчишки орут, чтобы он двигался быстрее. Я пыхчу, несясь за ними. Наконец я вижу Рона.

— ЭЙ! РОН! — кричу я. — СТОЙ!

Ребята передают мою команду по колонне вперед. Рон, он, возможно, сразу услышал ее, останавливается, поворачивается и смотрит в нашу сторону. Герби, с облегчением увидев, что осталось не так много, переходит с бега на быструю ходьбу. И все остальные тоже. Когда мы подходим, все головы повернуты в нашу сторону.

— Рон, я же сказал тебе идти в умеренном темпе, — говорю я ему.

— Я и шел! — протестует он.

— Ладно, теперь давайте постараемся держаться все вместе, — говорю я ребятам.

— Мистер Рого, а может быть, посидим чуть-чуть? — предлагает Герби.

— Хорошо, давайте пердохнем.

С высунутым языком Герби сваливается на траву рядом с тропинкой. Все тянутся к пакетам с провизией. Я нахожу подходящее бревно и сажусь. Через несколько минут ко мне подходит Дейв и садится рядом.

— У тебя отлично получается, нап, — хвалит он меня.  
— Спасибо. Как ты думаешь, сколько мы уже прошли?  
— Около двух миль, — отвечает он.  
— Всего-навсего? — удивляюсь я. — А такое чувство, будто мы уже должны бы прийти на место. Мы, пожалуй, прошли больше двух миль.  
— Нет, по карте Рона не больше.  
— Вот как? Тогда нам надо двигаться.  
Мальчики уже строятся.  
— Отлично, пошли, — командую я.

Мы продолжаем наш поход. Тропинка здесь прямая, и я вижу перед собой всех. Мы не проходим и тридцати ярдов, как я замечаю, что все начинает повторяться. Колонна растягивается, расстояние между мальчиками увеличивается. Чертовщина, если так будет продолжаться, мы так и будем целый день то бежать, то останавливаться. Половина отряда наверняка потерянется, если мы не сможем держаться вместе.

С этим нужно заканчивать.

Для начала я проверяю, в каком темпе идет Рон. Но Рон на самом деле идет в умеренном, “среднем” для отряда темпе — ни у кого не должно бы возникать с этим темпом проблем. Я смотрю на ребят, шагающих за Роном: все они идут приблизительно в одном с Роном темпе. Ну а Герби? Он тоже больше не создает проблем. Он, наверное, чувствует себя виноватым из-за недавней задержки, потому что он особенно старается не отставать. Он прямо на пятки наступает парнишке, идущему перед ним. Странно: если мы все идем в одинаковом темпе, почему тогда расстояние между Роном, идущим во главе колонны, и мной, идущим в конце колонны, увеличивается?

Статистические колебания?

Нет, не может быть. Колебания должны усредняться. Мы все движемся с той же скоростью. Тогда расстояние между нами должно не-

много варьироваться, но с течением времени выровняться. Расстояние между мной и Роном также должно увеличиваться и уменьшаться в определенных рамках, но должно усредниться до какого-то одного значения, если мы возьмем весь поход в целом.

Но этого не происходит. Несмотря на то что каждый из нас поддерживает тот же нормальный, умеренный темп, который задает Рон, длина колонны увеличивается. Разрывы между нами становятся все больше.

За исключением Герби и мальчика перед ним.

Как он это делает? Я наблюдаю за ними. Каждый раз, когда Герби отстает на шаг, он торопится сделать один дополнительный шаг, что, по сути дела, означает, что он тратит больше энергии, чем Рон или остальные перед ним для того, чтобы поддерживать относительно ту же самую скорость движения. Интересно, насколько его хватит идти таким полушагом-полубегом?

И все-таки, почему у нас не получается идти в таком же темпе, как Рон, и держаться вместе?

Я наблюдаю за колонной, когда кое-что впереди вдруг привлекает мое внимание. Я вижу, как Дейв на несколько секунд замедляет шаг. Он поиправляет лямки рюкзака. Впереди него Рон продолжает двигаться, не обращая на это внимания. Появляется разрыв в десять... пятнадцать... двадцать футов. Это означает, что общая длина колонны возросла на 20 футов.

Тут я начинаю понимать, что происходит.

Рон задает темп. Каждый раз, когда кто-то движется медленнее, чем Рон, длина колонны увеличивается. И это может произойти даже не настолько откровенно, как в случае с Дейвом. Если один из мальчиков сделает шаг на полдюйма короче, чем Рон, это может оказаться на длине всей колонны.

А что произойдет, если кто-то будет двигаться быстрее, чем Рон? Разве не должно быть так, что более быстрые или длинные шаги компенсируют разницу, возникшую в результате более медленных или коротких шагов? Разве разница не усредняется?

Предположим, я пойду быстрее. Смогу ли я таким образом сократить длину колонны? Посмотрим. Расстояние между мной и мальчи-

ком, идущим впереди, около пяти футов. Если он будет идти в том же темпе, а я увеличу скорость, я смогу сократить расстояние между нами и, может быть, сократить общую длину колонны, в зависимости от того, что происходит впереди. Но я могу делать это только до тех пор, пока я не начну толкать этого мальчика в спину (а если я это сделаю, он наверняка пожалуется своей маме). Значит, мне придется замедлить шаг в соответствии с его скоростью.

После того как мне удастся ликвидировать разрыв между нами, я не смогу идти быстрее, чем мальчик, идущий передо мной. А он, в конечном итоге, не может идти быстрее, чем мальчик, идущий перед ним. И так далее по всей колонне до Рона. Это означает, что скорость всех, за исключением Рона, зависит от скорости идущих перед ними.

В этом начинает появляться смысл. Наш поход представляет из себя ряд зависимых событий... в сочетании со статистическими колебаниями. Скорость каждого из нас колеблется, мы движемся то быстрее, то медленнее. Однако возможность двигаться быстрее, чем со средней скоростью, ограничена. Это зависит от всех, идущих впереди меня в колонне. Значит, даже если бы я был в состоянии идти со скоростью пять миль в час, я не смог бы этого сделать, если мальчик впереди меня может двигаться со скоростью только две мили в час. И даже если мальчик, идущий непосредственно передо мной, и мог бы идти с такой скоростью, мы могли бы идти так быстро, только если бы все мальчики в колонне двигались со скоростью пять миль в час.

Итак, у меня есть предел скорости, как мой собственный (я могу идти так быстро и так долго только до тех пор, пока не свалюсь без сил), так и всего остального отряда. Однако предела моей способности замедлить скорость не существует. И у всех остальных тоже нет предела способности замедлить скорость. Или вообще остановиться. И если кто-нибудь из нас сделал бы это, колонна растянулась бы до безграничности.

Что, на самом деле, происходит: это не усреднение колебаний в нашей изменяющейся скорости, а *накопление* этих колебаний. И, в основном, это накопление замедления, потому что *фактор зависимости ограничивает возможность для колебаний ускорения*. Вот почему колонна растягивается. Мы можем сократить длину колонны,

только если все, идущие в хвосте колонны, будут на протяжении какого-то расстояния идти намного быстрее, чем со средней скоростью, установленной Роном.

Глядя вперед, я вижу, что то расстояние, которое каждому из нас необходимо нагнать, зависит от места в колонне. Дейви нужно компенсировать только тот разрыв, который возник в результате колебаний его скорости, оказавшейся ниже средней по отношению к Рону, — те двадцать футов или что-то около этого, которые составляют разрыв между ним и Роном. Но для того чтобы Герби смог удержать колонну от растягивания, ему пришлось бы компенсировать все его собственные колебания плюс все колебания идущих впереди него. Возьмем меня, идущего в колонне замыкающим. Чтобы обеспечить уменьшение длины всей колонны, я должен двигаться со скоростью выше средней на протяжении расстояния, равного сумме всех избыточных промежутков между мальчиками. Мне придется компенсировать накопление всех их замедлений.

Тут я начинаю размышлять над тем, какое значение это могло бы иметь для меня на заводе. Так же, как и здесь в походе, мы на заводе определенно имеем и зависимые события, и статистические колебания. А что, если я посмотрю на этот отряд мальчиков как на некую модель, аналогичную производственной системе? Вообще-то, можно сказать, что отряд производит продукт; мы производим "поход". Рон начинает производство путем потребления еще не пройденной тропы перед ним, что эквивалентно сырьевому материалу. Таким образом, Рон, следя маршруту, первым проходит по тропе. Затем ее обрабатывает Дейв, затем мальчик, идущий за ним и так далее до Герби и ребят, идущих за ним, и в конечном итоге это делаю я.

Каждый из нас является как бы операцией, которая должна быть сделана для того, чтобы произвести на заводе продукт. Каждый из нас представляет из себя одно из ряда зависимых событий. Имеет ли значение, в каком порядке мы находимся? Ну, кто-то должен быть первым, а кто-то последним. То есть, мы все равно будем иметь зависимые события, даже если поменяем очередность мальчиков.

Я представляю из себя последнюю операцию. И только после того как я пройду всю тропу, продукт окажется "продан", скажем так. И

это будет наш проход — не та скорость, с которой идет Рон, а та, с которой иду я.

А что насчет участка тропы между мной и Роном? Это должны быть товарно-материальные ценности. Рон потребляет сырьевой материал. Тогда тропа, по которой идут все остальные, является товарно-материальными ценностями до тех пор, пока она не останется за мной.

А что насчет операционных затрат? Это все то, что позволяет нам перевести товарно-материальные ценности в проход, что в данном случае является энергией, которую мальчики должны затратить на то, чтобы двигаться. В данной модели я не могу выразить ее количественно, за исключением того, что я чувствую, когда я начинаю уставать.

Если расстояние между мной и Роном увеличивается, это означает, что уровень товарно-материальных ценностей увеличивается. Проходом является моя скорость движения, которая подвержена влиянию колебаний скоростей других. Угу. Получается, что, когда колебания скорости ниже средней накапливаются, это накопление передается мне, что означает: я должен замедлить ход, что таким образом означает, что по отношению к увеличению уровня товарно-материальных ценностей проход всей системы снижается.

А операционные затраты? Я не знаю. Если взять ЮниКо, каждый раз, когда увеличивается уровень товарно-материальных ценностей, возрастают затраты на их хранение. Затраты на хранение — это часть операционных затрат, таким образом, этот показатель тоже должен пойти вверх. В условиях похода операционные затраты возрастают каждый раз, когда мы спешим, чтобы догнать впереди идущих, потому что тогда мы затрачиваем больше энергии, чем мы затратили бы в противном случае.

Уровень товарно-материальных ценностей возрастает. Проход снижается. А операционные затраты, вероятнее всего, увеличиваются.

А не то же самое ли происходит у меня на заводе?

Да, пожалуй, то же самое.

И тут я чуть не налетаю на мальчика впереди меня.

Ага! Вот и доказательство того, что я, должно быть, упустил что-то в этой аналогии. Колонна передо мной сокращается, а не растягивается. Должно быть, все-таки все в конце концов усредняется. Я отклоняюсь в сторону, рассчитывая увидеть Рона, шагающего со средней скоростью две мили в час.

Однако Рон не шагает со средней скоростью. Он стоит сбоку тропы.

— Почему мы остановились?

Он отвечает:

— Время обеда, мистер Рого.

— Но это не то место, где мы должны были устроить привал на обед, — заявляет один из мальчиков. — По плану мы должны обедать тогда, когда подойдем к реке Рампедж, а это дальше.

— По графику, который дал нам руководитель отряда, мы должны обедать в двенадцать часов, — возражает Рон.

— И уже двенадцать, — показывает на свои часы Герби, — так что мы должны обедать.

— Но мы должны быть уже у реки, а мы туда еще не дошли.

— Ну и что? — говорит Рон. — Это отличное место для привала. Посмотрите.

Рон прав. Тропа ведет через парк, и мы как раз подошли к лужайке для пикников. Тут стоят столы, есть колонка с водой, урны для мусора, гриль печи — одним словом, все, что надо. (Такой тип дикой местности как раз по моему вкусу, должен признаться.)

— Ладно, — прекращаю спор я. — Давайте проголосуем, посмотрим, кто хочет остановиться на привал тут. Кто проголодался, поднимите руки.

Руки поднимают все, решение принято единогласно. Мы останавливаемся на привал.

Я усаживаюсь за один из столов и, жуя сэндвич, продолжаю размышлять. Что, действительно, тревожит меня теперь, так это то, что, во-первых, в условиях производственного предприятия нет никакой возможности устраниТЬ ни зависимые события, ни статистические отклонения. Я никак не смогу избежать совокупности этих явлений. Но должно же быть что-то, устраняющее эффект их воздействия. Я хочу сказать, что мы бы все уже давно вылетели в трубу, если бы уровень товарно-материальных ценностей постоянно возрастал, а проход постоянно уменьшался.

А что, если бы мой завод был сбалансирован, то есть, если бы это был именно такой завод, создать который, по словам Ионы, постоян-

но стремится любой менеджер, завод, на котором мощность каждого ресурса была бы полностью сбалансирована с рыночным спросом? Если бы я смог сделать так, чтобы моя мощность оказалась бы полностью сбалансированной с рыночным спросом, разве не пропали бы тогда излишки товарно-материальных ценностей? Разве не положило бы это конец нехватке некоторых деталей? И вообще, как это может быть, что Иона прав, а все кругом неправы? Менеджеры всегда сокращали мощности для того, чтобы снизить затраты и увеличить прибыль, таковы правила игры.

У меня возникает мысль, а не сбила ли меня с толку эта модель с походом. Я хочу сказать, что она, конечно, демонстрирует эффект совокупности зависимых событий и статистических колебаний. Но можем ли мы говорить о сбалансированной системе в данном случае? Скажем, что спрос, который мы имеем, это пройти расстояние в две мили каждый час, ни больше ни меньше. Мог бы я отрегулировать мощность каждого мальчика таким образом, чтобы он мог идти со скоростью две мили в час и не быстрее? Если бы мне удалось это сделать — криком, свистом плети, деньгами, чем угодно — тогда каждый постоянно двигался бы с требуемой скоростью, и все было бы совершенно сбалансировано.

Встает вопрос, каким образом я реально могу отрегулировать мощность каждого мальчика? Может быть, я мог бы связать им веревкой щиколотки так, чтобы каждый делал одинаковый шаг? Это было бы весьма своеобразно. Или, допустим, я клонировал бы себя пятнадцать раз так, чтобы получить отряд из пятнадцати Алексов Рого, имеющих абсолютно одинаковую походную мощность. Но это не представляется практичным до тех пор, пока у нас нет развитой технологии клонирования. Или я мог бы разработать какую-нибудь другую, более контролируемую модель, которая помогла бы мне достоверно понять, что происходит.

Я ломаю голову над тем, как это можно было бы сделать, как тут замечаю мальчика, сидящего за одним из столов. Он катает по столу игральные кости. Похоже, набивает руку перед очередной поездкой в Лас-Вегас или что-то в этом роде. Я ничего против не имею, хотя, по-

лагаю, знаков отличия за игру в кости он так и не получит, однако кости у него в руках наводят меня на мысль. Я встаю и подхожу к нему.

— Можно попросить их у тебя не надолго?

Мальчик пожимает плечами и протягивает мне кости.

Я возвращаюсь за стол и пару раз бросаю кости. Да, действительно: статистические колебания. Каждый раз, когда я бросаю кости, я получаю случайное число, предсказуемое только в определенных границах, а именно: от одного до шести на каждом кубике. Что мне надо теперь для создания модели — это ряд зависимых явлений.

Я смотрю вокруг в поисках того, что можно было бы использовать, и через пару минут нахожу коробок спичек (тех, что горят в любых условиях) и несколько алюминиевых тарелок. Я располагаю тарелки в ряд на столе и с одной стороны кладу спички. Я получил модель совершенно сбалансированной системы.

Пока я все это расставляю и обдумываю, каким образом управлять этой моделью, ко мне подходит Дейв со своим другом.

— Ты что делаешь? — интересуется Дейв.

— Ну, можно сказать, придумываю игру.

— Игру? Правда? — вступает в разговор его друг. — А можно и нам сыграть, мистер Рого?

Почему бы и нет?

— Конечно, можно, — отвечаю я.

Дейв вдруг тоже проявляет интерес.

— Эй, можно мне тоже?

— Пожалуй, я тебя тоже возьму в игру, — соглашаюсь я. — Вообще-то, найдите еще пару ребят, чтобы было удобнее играть.

Пока они ищут желающих поиграть, я обдумываю детали. Система, которую я создал, предназначена для “переработки” спичек. Она производит переработку таким образом: определенное количество спичек вынимается из коробки и последовательно продвигается через тарелки. Кости определяют, сколько спичек может быть передвинуто от одной тарелки к другой. Кости представляют мощность каждого ресурса, каждой тарелки. Ряд тарелок — это мои зависимые события, мои стадии производственного процесса. Каждый ресурс

имеет абсолютно такую же мощность, как все остальные, но его реальная выработка будет несколько колебаться.

Для того чтобы свести колебания до минимума, я решаю использовать не обе игральные кости, а только одну. Это позволяет колебаниям оставаться в пределах от одного до шести. Таким образом, я могу передвинуть от первой тарелки к следующим тарелкам в линии любое количество спичек: от одной (минимальное количество) до шести (максимальное количество).

Проходом в этой системе является скорость, с которой спички выходят из последней тарелки. Товарно-материальные ценности состоят из общего количества спичек, находящихся во всех тарелках в любой момент времени. И я собираюсь исходить из того, что рыночный спрос с точностью соответствует среднему количеству спичек, которое может быть обработано системой. Производственная мощность каждого ресурса и рыночный спрос полностью сбалансированы. Это означает, что теперь у меня есть модель полностью сбалансированного завода.

В игре решают принять участие пять мальчиков. Кроме Дейва, играют Энди, Бен, Чак и Эвен. Каждый из них сидит за одной из тарелок. Я нахожу карандаш и бумагу, чтобы записывать результат. Потом я объясняю им, что они должны делать.

— Суть игры в том, чтобы вы передвинули как можно больше спичек от вашей тарелки к тарелке справа. Когда подходит ваша очередь, вы бросаете кубик, и то число, которое выпало, и есть количество спичек, которое вы должны передвинуть. Понятно?

Они кивают.

— Но вы можете передвинуть только столько спичек, сколько лежит у вас в тарелке. То есть, если вам выпало пять, а у вас в тарелке только две спички, вы можете передвинуть только эти две спички. А если подошла ваша очередь, а у вас вообще нет спичек, значит, вы никакого не можете передвинуть.

Они опять кивают.

— Как вы думаете, сколько спичек мы можем продвинуть по линии каждый раз? — спрашиваю я у них.

У них на лицах появляется растерянность.

— Ну, если максимальное количество спичек у каждого из вас — шесть, а минимальное количество — одна, то сколько в среднем вы можете передвинуть, когда подходит ваша очередь?

— Три, — отвечает Энди.

— Нет, это будет не три, — поправляю я его. — Среднее между единицей и шестью — не три.

Я пишу на листе бумаге цифры.

— А теперь посмотрите, — говорю я и показываю им:

1      2      3      4      5      6

Я объясняю им, что на самом деле средним числом этих шести цифр является 3,5.

— Итак, как вы думаете, сколько в среднем спичек каждый из вас сможет передвинуть после того, как мы пройдем несколько кругов?

— Три с половиной за один раз, — отвечает Энди.

— А за десять кругов?

— Тридцать пять, — говорит Чак.

— А за двадцать?

— Семьдесят, — отвечает Бен.

— Хорошо, а теперь посмотрим, сможем ли мы это сделать.

Тут я слышу долгий вздох на другом конце стола. Эвен поднимает на меня глаза.

— Можно я не буду играть, мистер Рого? — спрашивает он.

— Почему так?

— Похоже, это скучная игра, — говорит он.

— Да, — поддерживает его Чак. — Передвигать спички, какой интерес?

— Я лучше пойду повяжу узлы, — говорит Эвен.

— Знаете что, чтобы сделать это интереснее, мы установим приз. Скажем, норма, которую должен выполнить каждый, — 3,5 спички за один раз. Тот, кто получит лучший результат, другими словами, кто сможет передвинуть в среднем больше чем 3,5 спички, может не мыть сегодня вечером посуду. А тому, кто в среднем передвинет меньше 3,5 спичек за один раз, придется мыть больше посуды.

— Идет! — говорит Эвен с энтузиазмом.

— Отлично! — подхватывает Дейв.

Теперь они все хотят играть и какое-то время просто так, для тренировки, бросают кости. А я пока черчу на листе бумаги таблицу. Я собираюсь записывать, насколько каждый из них будет отклоняться от среднего числа. Они все начинают с нуля. Если выпавшее число будет 4, 5 или 6, тогда я запишу выигрыш соответственно в 0,5, или 1,5, или 2,5. А если выпадет 1, 2 или 3, тогда я запишу потерю соответственно в -2,5, -1,5 или -0,5. Отклонения, естественно, должны накапливаться. Если кто-то, скажем, имеет 2,5 выше среднего числа, то, когда наступит его очередь в следующий раз, его начальное положение будет 2,5, а не 0. Таким образом это происходило бы на заводе.

— Ну что, все готовы? — спрашиваю я.

— Можно начинать.

Я даю кубик Энди.

Он бросает, выпадает два. Он берет две спички из коробка и кладет их в тарелку Бена. Поскольку Энди выпало два, его показатель оказывается на 1,5 ниже, чем норма в 3,5, и я заношу это отклонение в таблицу.

Следующим бросает кубик Бен, ему выпадает четыре.

— Эй, Энди, мне нужно еще две спички.

— Нет-нет-нет, — вмешиваюсь я. — Это против правил. Ты можешь передвинуть только столько, сколько у тебя в тарелке.

— Но у меня только две, — говорит Бен.

— Значит, ты можешь передвинуть только две.

— Н-у-у, — тянет Бен.

И он передает две спички Чаку. Я записываю отклонение в -1,5 и Бену.

Чак бросает следующим. Ему выпадает пять. Но опять же у него только две спички, которые он может передвинуть.

— Послушайте, это несправедливо! — возмущается Чак.

— Конечно, справедливо, — объясняю я. — Суть игры в том, чтобы передвигать спички. Если бы и Энди, и Бену выпало пять, у тебя сейчас было бы пять спичек, чтобы передвинуть их дальше. Но им не выпало пять. Поэтому у тебя нет пяти спичек.

Чак бросает недовольный взгляд в сторону Энди.

— В следующий раз бросай так, чтобы выпало большее число, — говорит он.

— Послушай, я-то что могу сделать! — оправдывается Энди.

— Не беспокойся, — доверительно заявляет Бен. — Мы еще нагоним.

Чак передает эти две жалкие спички Дейву, и я записываю Чаку отклонение в те же  $-1,5$ . Чак наблюдает за тем, как бросает Дейв. Дейву выпадает только один, и он передает Эвену одну спичку. Эвену тоже выпадает один. Он берет эту одну спичку из своей тарелки и кладет ее на край стола. И Дейву, и Эвену я записываю отклонение в  $-2,5$ .

— Ну посмотрим, получится ли в этот раз лучше, — говорю я, когда они начинают второй круг.

Энди трясет кубик в руке чуть ли не час. Все подгоняют его, чтобы он уже бросал. Крутясь, кубик вылетает на середину стола. Мы смотрим. Шесть.

— Отлично!

— Вот это другое дело, Энди!

Он берет из коробки шесть спичек и передает их Бену. Я записываю ему  $+2,5$ , что дает ему в результате  $1,0$ .

Бен берет кубик, ему тоже выпадает шесть. Снова радостные возгласы. Он передает шесть спичек Чаку. Я записываю Бену такой же счет, как и Энди.

Однако Чаку выпадает три. И после того, как он передает три спички, у него в тарелке остается еще три. А я записываю ему потерю в  $-0,5$ .

Теперь очередь Дейва бросать. Ему выпадает шесть, но у него только четыре спички: три, что дал ему Чак, и одна, что осталась с прошлого раза. Он передает четыре спички Эвену. Я записываю ему  $+0,5$ .

Эвену выпадает три. И к одной спичке на краю стола прибавляется еще три. Одна спичка осталась лежать у Эвена в тарелке. А я записываю ему потерю в  $-0,5$ .

После двух кругов таблица выглядит таким образом:

	ЭНДИ Круг:	БЕН 1234567890	ЧАК 1234567890	ДЕЙВ 1234567890	ЭВЕН 1234567890
Выпавшее число:	26	46	43	16	13
Кол-во передвинутых спичек:	26	26	23	14	13
Товарно- материальные ценности:		00	03	10	01
Изменение +/-					
+2					
+1.5					
+1	*	*	*		
+0.5					
0					
-0.1					
-1.0					
-1.5	*	*	*		
-2.0			*	*	
-2.5				*	*
-3.0					*
-3.5					

Мы продолжаем играть. Кубик крутится на столе и переходит из рук в руки. Спички достаются из коробки и перекладываются из тарелки в тарелку. Числа, которые выпадают Энди, — а что еще могло быть? — довольно усреднены, нет стабильных больших или малых чисел. Он в состоянии выполнять норму, так же как и мальчики, сидящие сразу после него. На другом конце стола ситуация совсем другая.

— Эй, да передавайте же вы спички.

— Точно. Нам здесь нужно больше спичек.

— Энди, давай шестерку!

— Да это не Энди, это Чак. Посмотрите, у него пять.

После четырех кругов я заношу дальнейший результат — отрицательный результат — в нижнюю часть таблицы. Не Энди, Бену или Чаку, а Дейву и Эвену. Для них, кажется, нижнего предела нет.

После пяти кругов таблица выглядит так:

	ЭНДИ	БЕН	ЧАК	ДЕЙВ	ЭВЕН
Круг:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Выпавшес число:	26425	46152	43225	16351	13641
Кол-во					
передвинутых спичек:	26425	26152	23225	14221	13321
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Товарно- материальные ценности:		00303	03252	10004	01000
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Изменение +/-					
+2					
+1.5	**				
+1	*	*			
+0.5					
0	-	-	-	-	-
-0.1		*			
-1.0					
-1.5	*	**	*		
-2.0			*	*	
-2.5				*	*
-3.0					*
-3.5			**	*	
-4.0					*
-4.5					*
-5.0			*	*	
-5.5					*
-6.0					
-6.5					
-7.0				*	
-7.5					*
-8.0					
-8.5					

— Как мои дела, мистер Рого? — спрашивает Эвен.  
 — Ой, Эвен... ты когда-нибудь слышал про “Титаник”?  
 Он выглядит подавленным.  
 — Ну, у тебя еще пять кругов, — подбадриваю я его. — Может, еще вытянешь.

— Точно, не забывай про закон больших чисел, — поддерживает меня Чак.

— Если, парни, мне придется мыть посуду из-за того, что вы не дали мне нужное количество спичек... — говорит Эвен, оставляя витать в воздухе слабый намек на угрозу.

— Я со своей работой справляюсь, — заявляет Энди.

— Точно. Парни, что там у вас за проблемы? — спрашивает Бен.

— Да я только сейчас получил достаточно спичек, чтобы передать дальше, — говорит Дейв. — У меня же их раньше практически не было.

На самом деле, часть товарно-материальных ценностей, которая до этого скопилась в первых трех тарелках, наконец перешла к Дейву. Но теперь они застряли в тарелке Дейва. Те несколько больших чисел, которые ему выпали в первых пяти кругах, теперь усреднились. И сейчас, когда у него как раз появились товарно-материальные ценности для того, чтобы передвигать их дальше, ему выпадают малые числа.

— Ну же, Дейв, давай мне спички, — просит Эвен.

Дейву выпадает один.

— О-о, Дейв! Одна спичка!

— Энди, ты не знаешь, что у нас сегодня на ужин? — интересуется Бен.

— По-моему, спагетти, — отвечает Энди.

— Да уж, могу себе представить, сколько там посуды придется мыть.

— Точно, хорошо, что не мне, — замечает Энди.

— Ничего-ничего, — отвечает Эвен. — Посмотришь, что будет, когда Дейву выпадут числа получше.

Но дела лучше не идут.

— Как там у нас сейчас, мистер Рого? — интересуется Эвен.

— Боюсь, одна мочалка точно достанется тебе.

— Отлично, никакой посуды сегодня! — кричит Энди.

После десяти кругов таблица выглядит так:

	ЭНДИ	БЕН	ЧАК	ДЕЙВ	ЭВЕН
Круг:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
<hr/>					
Выпавшее					
число:	2642536452	4615254633	4322561565	1635122132	1364145342
Кол-во					
передвинутых					
спичек:	2642536452	2615254633	2422561565	1422122132	1332122132
<hr/>					
Товарно-					
материальные					
ценности:		0030313132	0325214510	1000487###	0100000000
<hr/>					
Изменение +/-					
+5.5	*				
+5					
+4.5		*			
+4		*			
+3.5	**	*			
+3					
+2.5					
+2		*		*	
+1.5	**	*			
+1	*	*			
+0.5			*		
0	*	*			
-0.1		*			
-1.0			*		
-1.5	*	**	*		
-2.0		**			
-2.5				*	*
-3.0					*
-3.5			***	*	
-4.0					*
-4.5					
-5.0			*	*	
-5.5					*
-6.0					
-6.5					
-7.0				*	
-7.5					
-8.0					*
-8.5					
-9.0					
-9.5					*
-10.0					

-10.5	*
-11.0	
-11.5	*
-12.0	
-12.5	*
-13.0	*
-13.5	*
-14.0	*
-14.5	*
-15.0	*
-15.5	*

# Товарно-материальные ценности Дейва для кругов 8, 9 и 10 выражены в двухзначных числах, соответственно 11 спичек, 14 спичек и 17 спичек.

Я смотрю на таблицу. Я с трудом могу в это поверить. Я создал полностью сбалансированную систему. И тем не менее проход сократился. Уровень товарно-материальных ценностей вырос. А операционные затраты? Если бы мы несли затраты на хранение спичек, операционные затраты тоже возросли бы.

А что, если бы это был реальный завод, с реальными клиентами? Сколько единиц мы смогли отправить? Мы предполагали отправить тридцать пять. Каков был наш действительный проход? Только двадцать. Около половины того, что нам требовалось. И крайне далеко от максимального потенциала каждой рабочей станции. Если бы это был реальный завод, мы бы опоздали с выполнением половины, если не больше, наших заказов. Мы никак не смогли бы пообещать клиентам конкретные даты поставки. А если бы и пообещали, от кредита доверия наших клиентов к нам не осталось бы и следа.

Знакомая картина, не так ли?

— Эй, не можем же мы так закончить! — протестует Эвен.

— Точно, давайте продолжать, — поддерживает его Дейв.

— Ладно, — соглашается Энди. — На что играем в этот раз? Я не против выиграть.

— Давайте играть на то, кто будет готовить ужин, — предлагает Бен.

— Отлично, — соглашается Дейв.

— Еще посмотрим, — говорит Эвен.

Они бросают кости еще двадцать кругов, но мне уже не хватает края листа, чтобы записывать результаты Дейва и Эвена. Чего я ожидал? Моя начальная таблица была в пределах от +6 до -6. Я ожидал более-менее регулярных взлетов и падений, нормальную синусоиду. Однако таблица выглядит так, будто я изучаю разрез Гранд-Каньона. Продвижение товарно-материальных ценностей через систему происходит не управляемым потоком, а волнами. Гора спичек в тарелке Дейва переходит к Эвенну и наконец на стол только для того, чтобы на ее месте стала образовываться другая нарастающая волна. А система все больше и больше выпадает из графика.

— Еще сыграем? — спрашивает Энди.

— Сыграем, только я сижу на твоем месте, — говорит Эвен.

— Ни за что! — отвечает Энди.

Чак в центре мотает головой, уже смирившись с проигрышем. Как бы то ни было, пора продолжать поход.

— Да уж, интересная получилась игра, — замечает Эвен.

— Это точно, — мямлю я.

# 15

Какое-то время я наблюдаю за колонной впереди меня. Как и раньше, промежутки между мальчиками начинают увеличиваться. Я трясу головой. Если я не могу с этим справиться в обыкновенном походе, как же мне тогда справиться с этим на заводе?

Что же было не так с этой игрой? Почему хорошо сбалансированная модель не сработала? Около часа я обдумываю, что произошло. Дважды за это время мне приходится останавливать отряд, чтобы идущие сзади подтянулись. И где-то после нашей второй остановки я понимаю, что произошло.

У нас не было резерва. Когда мальчики в конце сбалансированной модели начинали отставать, у них не было дополнительной мощности, чтобы компенсировать нехватку. И с накоплением отрицательных отклонений они летели в яму все глубже и глубже.

Тут в памяти всплывает давно забытое правило со школьного урока по математике. Это было связано с ковариацией, воздействием одной переменной на другие в этой же группе. Математическое правило гласит, что при линейной зависимости двух или более переменных, флюктуации переменных дальше по линии будут колебаться вокруг максимального отклонения, достигнутого любой предшествующей переменной. Это объясняет, что произошло в сбалансированной модели.

Ладно, а что мне с этим делать?

В походе, когда я вижу, насколько мы отстали, я могу поторопить отставших, или сказать Рону замедлить шаг, или совсем остановиться. И тогда мы закрываем разрыв. Внутри завода, когда цеха начинают отставать и начинает накапливаться незавершенное производство, людей перебрасывают с участка на участок, оставляют на сверхурочную работу, менеджеры начинают “свистеть плетью”, продукт покидает цех, и уровень товарно-материальных ценностей опять медленно сокращается. Точно: чтобы подтянуться, мы переходим на бег.

(Мы всегда бежим, мы никогда не останавливаемся. Другой вариант — иметь какое-то количество незадействованных рабочих — это табу.) Почему же у меня на заводе мы никак не можем догнать? Такое чувство, будто мы постоянно бежим. Мы бежим изо всех сил и уже задыхаемся.

Я смотрю вперед на мой отряд. Дело уже не только в том, что разрывы продолжают появляться. Они растут, и быстрее, чем когда-либо! И гут я замечаю нечто странное. Никто в колонне не наступает на пятки впереди идущего. Кроме меня. Я топчуясь позади Герби.

Герби? Что он делает здесь, в конце колонны?

Я отклоняюсь в сторону, чтобы лучше видеть всю колонну. Отряд ведет уже не Рон. Он идет третьим. Дейви идет перед ним. Я не знаю, кто идет во главе колонны. Я не вижу так далеко. Ты подумай! Эти маленькие стервецы без моего разрешения поменяли порядок движения.

— Герби, ты что здесь делаешь в самом конце?

— А, мистер Рого, — поворачивается Герби. — Я подумал: будет лучше, если я буду идти здесь перед Вами. Я так никого не задерживаю.

Он говорит это, пятясь назад.

— Ну ясно, молодец, что подумал об этом. Осторожно!

Герби налетает на корень, торчащий из земли, и шлепается прямо на мягкое место. Я помогаю ему подняться.

— Все в порядке? — спрашиваю я.

— Да, я лучше пойду лицом вперед, а? — говорит он. — Но так неудобно разговаривать.

— Ничего, Герби, — говорю я. — Ты просто иди. Мне все равно нужно подумать.

И это правда, потому что, кажется, Герби натолкнул меня на мысль. Я думаю, что Герби, только если он не прикладывает особых усилий, как это было до обеда, движется медленнее всех в отряде. Он хороший мальчик, и все в этом роде. Он очень ответствен, и это заметно, но он идет медленнее всех. (Кто-то же должен быть медленнее всех, так ведь?) Другими словами, когда он идет в темпе, который можно приблизительно определить как его “оптимальную” скорость,

то есть скорость, удобную для него, он будет двигаться медленнее любого, идущего за ним. Например, медленнее меня.

В данный момент Герби не задерживает в движении вперед никого, кроме меня. По сути дела, мальчики сами (я не знаю, специально или случайно) поменяли порядок движения в колонне так, чтобы каждый мог идти без каких-либо ограничений. Я осматриваю колонну и не вижу никого, чье движение задерживал бы впереди идущий. Порядок, в который они перестроились, поставил самого быстрого мальчика во главу колонны, а самого медленного — в конец. По сути дела, каждый из них, как и Герби, нашел для себя оптимальный темп движения. Если это переложить на мой завод, это было бы как нескончаемое поступление работы — отсутствие простоев.

Но посмотрите, что происходит: колонна растягивается больше и быстрее, чем когда-либо раньше. Промежутки между ребятами увеличиваются. И чем ближе к началу колонны, тем больше становятся разрывы и тем быстрее они увеличиваются. На это можно посмотреть по-другому. Герби продвигается вперед со своей скоростью. Она ниже моей потенциальной скорости. Но в результате зависимости *моя* максимальная скорость оказывается скоростью, с которой идет Герби. Моя скорость — это проход. Скорость Герби диктует мою скорость. Таким образом, на самом деле это Герби определяет максимальный проход.

Я чувствую, что у меня уже отваливается голова, потому что, посмотрите, на самом деле оказывается не важно, с какой скоростью *каждый* из нас может двигаться или движется. Кто-то там впереди, ведущий сейчас отряд, идет быстрее, чем со средней скоростью, пусть его скорость будет три мили в час. Ну и что! Помогает ли его скорость отряду *в целом* двигаться быстрее для того, чтобы получить больший системный доход? Нисколько. Каждый из мальчиков в колонне идет немного быстрее, чем идущий сразу за ним. Хоть кто-нибудь из них помогает отряду двигаться быстрее? Ни капли. Герби идет со своей более низкой скоростью, и он диктует системный доход для отряда *в целом*.

Получается: тот, кто движется медленнее всех в колонне, диктует проход. И это не обязательно будет Герби. До обеда Герби шел быст-

рее. И не было настолько очевидно, кто шел медленнее всех. Тогда роль Герби, представляющего из себя наибольшее ограничение скорости, брал на себя тот, кто шел медленнее всех в определенный отрезок времени, и она таким образом передвигалась по отряду. Но по большому счету, самую низкую мощность для ходьбы имеет Герби. Его скорость в конечном итоге определяет скорость отряда. Это значит...

— Ой, посмотрите, мистер Рого! — окликает меня Герби.

Он протягивает руку в сторону бетонного указателя, стоящего у тропы. Я смотрю. Это... мильный столб! Самый настоящий мильный столб! Сколько речей я слышал, в которых разглагольствовалось о мильном столбе? Я вижу мильный столб впервые. На нем написано:

← 5 →

МИЛЬ

Гммм. Это должно означать, что расстояние в обе стороны равно пяти милям. Это должна быть серединная точка маршрута. Еще пять миль.

А сколько времени?

Я смотрю на часы... Ничего себе! Уже половина третьего. А мы начали двигаться в полдевятого. И если вычесть время, которое ушло на обед, то получается, что мы прошли пять миль... за пять часов?

Мы движемся со скоростью не две мили в час. Мы движемся со скоростью одна миля в час. И если нам еще идти пять часов...

Уже будет ТЕМНО к тому времени, когда мы доберемся туда.

А Герби стоит около меня, задерживая проход всего отряда.

— Давай, пошли! Пошли! — говорю я ему.

— Ладно, — отвечает Герби и, подпрыгнув, продолжает путь.

Что мне делать?

Рого (говорю я сам себе), да ты слабак! Ты не можешь справиться даже с отрядом бойскаутов! Впереди у тебя идет какой-то мальчишка, горящий желанием установить рекорд скорости, а ты застрял здесь позади толстяка Герби, самого медленного во всем лесу. Через час, если тот мальчишка впереди, действительно, идет со скоростью три

мили в час, он будет в двух милях от тебя. Это означает, что тебе придется бежать две мили, чтобы догнать его.

Если бы это был мой завод, Пич не дал бы мне даже трех месяцев. Я бы уже был на улице. Спрос, который мы имели, был пройти десять миль за пять часов, а мы сделали только половину этого. Уровень товарно-материальных ценностей настолько высок, что уже скрылся из глаз. Затраты на хранение этих товарно-материальных ценностей возросли бы. Мы бы угробили фирму.

Но практически я ничего не могу сделать с Герби. Может быть, поставить его в другое место в колонне, но это не заставит его двигаться быстрее, так что не будет никакой разницы.

А может быть, все-таки будет?

— Эй! — кричу я вперед. — СКАЖИТЕ, ЧТОБЫ ИДУЩИЙ ВО ГЛАВЕ КОЛОННЫ ОСТАНОВИЛСЯ!

Мальчики передают мою команду вперед.

— ВСЕМ ОСТАВАТЬСЯ В КОЛОННЕ, ПОКА МЫ НЕ ДОГОНИМ! — продолжаю кричать я. — МЕСТО В КОЛОННЕ НЕ МЕНЯТЬ!

Через пятнадцать минут отряд стоит плотной колонной. Я обнаруживаю, что это Энди захватил место впереди идущего. Я повторяю, чтобы все оставались в колонне на тех же местах, как во время движения.

— Теперь все возьмитесь за руки, — командую я.

Они смотрят друг на друга.

— Ну же! Давайте! — говорю им я. — И не отпускайте руки.

Потом я беру Герби за руку и точно так же, как если бы я тянул цепь, начинаю двигаться вперед по тропе, минуя всю колонну. Держась за руки, весь отряд следует за мной. Я прохожу мимо Энди и продолжаю идти. И только когда я прохожу расстояние, в два раза превышающее длину строя, я останавливаюсь. Что я сделал? Я перевернул отряд таким образом, что ребята оказались в колонне совершенно в обратном порядке.

— Теперь слушайте! — говорю я. — Никто не меняет место в колонне до тех пор, пока мы не придем туда, куда мы идем. Все поняли? Никто никого не обгоняет. Все просто стараются не отстать от того, кто идет впереди. Первым пойдет Герби.

Это совершенно ошарашивает Герби.

— Я?

Все тоже недоуменно смотрят на меня.

— Вы хотите, чтобы он шел первым? — переспрашивает Энди.

— Да он же идет медленнее всех! — протестует кто-то из ребят.

Я говорю:

— Идея похода не в том, чтобы посмотреть, кто придет раньше всех. Идея в том, чтобы прийти всем вместе. Мы здесь не просто каждый сам по себе. Мы команда. Команда не считается прибывшей в лагерь до тех пор, пока в лагерь не прибыли все.

Мы опять пускаемся в путь. И это отлично работает. Без шуток. Все держатся позади Герби. Я возвращаюсь в конец колонны, чтобы иметь возможность контролировать ситуацию. Я жду появления разрывов в колонне, но они не появляются. Тут кто-то в середине колонны приостанавливается поправить лямки рюкзака. Но как только он опять начинает двигаться, нам только приходится немного прибавить шаг, как мы тут же нагоняем впереди идущих. Запыхавшихся нет. Подумать только, насколько это отличается от того, что было!

Конечно, не проходит много времени, как более быстрые ребята в конце колонны начинают брюзжать.

— Эй, Герпес! — кричит один из них. — Я тут скоро засну. Ты быстрее не можешь?

— Он идет так быстро, как может, — отвечает мальчик, идущий сразу за Герби. — Отстань от него!

— Мистер Рого, — спрашивает мальчик впереди меня, — а нельзя поставить впереди кого-нибудь побыстрее?

— Послушайте, парни, — отвечаю я, — если вы хотите идти быстрее, надо придумать, как помочь Герби двигаться быстрее.

Несколько минут все идут молча.

Потом кто-то из ребят сзади спрашивает:

— Слушай, Герби, что у тебя в рюкзаке?

— Не твое дело! — огрызается Герби.

Тут вмешиваюсь я.

— Погоди, остановись на минуту.

— Посмотрите, — кричит нам Энди, забравшись на скалистый выступ, — там торговый центр!

— А Бургер Кинг там есть? — интересуется Герби.

Дейв разочарован:

— Послушайте, какая же это Неизведанность?

— Ну теперь просто нет такой неизведанности, как раньше, — говорю я ему. — Будем довольствоваться тем, что есть. Давайте разбивать лагерь.

Времени — пять часов. Это означает, что после того, как мы разгрузили рюкзак Герби, мы прошли четыре мили за два часа. Герби был ключевой фигурой, от которой зависел весь отряд.

Ставятся палатки. Дейв и Эвен готовят ужин — спагетти. Чувствуя себя виноватым из-за того, что я установил правила игры, аукнувшись им этой повинностью, я после ужина помогаю им перемыть посуду.

Мы спим с Дейвом в одной палатке. Мы лежим, уставшие, Дейв молчит какое-то время, потом говорит:

— Знаешь, пап, я, действительно, был горд за тебя сегодня.

— Правда? Почему?

— Потому что ты понял, в чем было дело, смог сделать так, чтобы все держались вместе, поставил вперед Герби. Если бы не ты, мы бы никогда сюда не дошли, — говорит он. — Больше никто из родителей не захотел взять на себя ответственность. А ты взял.

— Спасибо, — отвечаю я. — Вообще-то, я многому научился за сегодня.

— Правда?

— Правда. И это поможет мне выправить положение на заводе.

— Это как? Каким образом?

— Ты думаешь, тебе будет интересно?

— Конечно, интересно, — убежденно говорит он.

Мы еще какое-то время разговариваем. Он слушает и даже задает вопросы. Когда мы заканчиваем наш разговор, все, что мы слышим, — это раздающийся из палаток храп, трескотню сверчков... и визг колес машины какого-то идиота, лихо поворачивающего на шоссе.

Мы с Дейви возвращаемся домой около половины пятого в воскресенье. Мы оба устали, но очень довольны, несмотря на пройденные мили. Я подъезжаю к гаражу, Дейв выскакивает из машины, чтобы открыть ворота, я медленно завожу бьюик в гараж и выхожу, чтобы открыть багажник: надо забрать наши рюкзаки.

— Интересно, куда мама уехала, — говорит Дейв.

Я замечаю, что ее машины нет.

— Наверно, поехала в магазин или еще куда-нибудь.

Зайдя в дом, Дейви убирает походное снаряжение, а я иду в спальню переодеться. Горячий душ — это что-то совершенно необыкновенное. Смыв походную пыль, я думаю, что неплохо было бы съездить всем вместе куда-нибудь поесть, что-то вроде торжественного ужина в честь триумфального возвращения отца и сына.

Дверца шкафа в спальне приоткрыта, и, протягивая руку, чтобы захлопнуть ее, я замечаю, что большая часть одежды Джули исчезла. С минуту я стою перед шкафом, уставившись в это опустевшее пространство. Сзади подходит Дейв.

— Пап?

Я поворачиваюсь.

— Это лежало на столе на кухне. Наверное, мама оставила.

Он подает мне запечатанный конверт.

— Спасибо, Дейв.

Я жду, пока он выйдет из комнаты, и вскрываю конверт. Внутри короткая написанная от руки записка:

Ал!

Я так больше не могу. Я для тебя всегда в последнюю очередь. Мне нужно больше, а теперь уже ясно, что менять ты ничего не собираешься. Я уезжаю на время. Мне нужно подумать. Извини, что оставляю все на тебя. Я знаю, что ты занят.

Твоя Джули

P.S. Я оставила Шарон у твоей мамы.

Когда я оказываюсь в состоянии двигаться, я кладу записку в карман и иду, чтобы найти Дейва. Я говорю ему, что поеду на другой конец города забрать Шарон и что он должен оставаться дома. Если позвонит мама, он должен спросить, откуда она звонит, и взять номер телефона, по которому я смогу ей перезвонить. Он спрашивает, что случилось. Я говорю, чтобы он не волновался и что я объясню все, когда приеду.

Я несусь к маме. Открыв дверь, она начинает говорить о Джули, не дав мне даже поздороваться.

— Алекс, ты знаешь, что вытворила твоя жена? — говорит она. — Я вчера готовлю обед, как раздается звонок в дверь. Я открываю дверь, там стоит Шарон со своим чемоданчиком. А твоя жена сидит в машине на обочине. А когда я подошла, чтобы поговорить с ней, она уехала.

Я вхожу в дом. Из гостиной мне навстречу бежит Шарон, она смотрела телевизор. Я подхватываю ее, она крепко обнимает меня. Мама все не умолкает.

— Какая ее муха укусила? — спрашивает мама.

— Поговорим потом, — прошу я ее.

— Я просто не понимаю...

— Потом, хорошо?

Потом я смотрю на Шарон. Лицо ее напряжено. Она смотрит на меня огромными глазами. Она перепугана.

— Ну как, понравилось в гостях у бабушки? — спрашиваю я ее.

Она кивает, но не говорит ни слова.

— Ну что, поехали домой?

Она смотрит в пол.

— Ты что, не хочешь ехать домой? — спрашиваю я.

Она пожимает плечами.

— Тебе нравится здесь у бабушки? — улыбаясь, спрашивает моя мама.

Шарон начинает плакать.

Я сажаю Шарон в машину, кладу туда же ее чемодан. Мы едем домой. Проехав пару кварталов, я поворачиваюсь к ней. Она сидит, как маленькая статуя, глядя заплаканными глазами в одну точку где-то на приборной доске. Остановившись у следующего светофора, я притягиваю ее к себе.

Она молча сидит так какое-то время, потом наконец поднимает на меня глаза и шепотом спрашивает:

— Мама все еще сердится на меня?

— Сердится? На тебя? Мама на тебя не сердится, — говорю я ей.

— Сердится. Она не хотела со мной разговаривать.

— Нет-нет, Шарон, — убеждаю ее я. — Мама не сердится на тебя. Ты ни в чем не виновата.

— Тогда почему? — спрашивает она.

Я отвечаю:

— Давай подождем, пока приедем домой. И тогда я все объясню и тебе, и твоему брату.

Кажется, мое объяснение им обоим вместе, а не поодиночке дается легче мне, чем им. Мне всегда неизменно удавалось создать иллюзию контроля в обстановке полного хаоса. Я говорю, что Джули просто недолго уехала, может быть, даже только на день. Она вернется. Ей просто нужно подумать над несколькими вещами, которые тревожат и расстраивают ее. Я использую все стандартные уверения: ваша мама все так же любит вас; я все так же люблю вас; никто из вас все равно ничего не мог бы сделать; все будет в порядке. Практически все время, пока я говорю, они сидят с каменными лицами. Может быть, это потому, что они обдумывают мои слова.

Мы едем поужинать и заказываем пиццу. Обычно такие вылазки доставляли нам много удовольствия и веселья. Сегодня никто не шумит и не смеется. Мы едим молча. Механически проглотив наш ужин, мы уезжаем.

Мы возвращаемся домой, и я отправляю детей делать уроки. Я не знаю, делают ли они их на самом деле. Я иду к телефону и после длительных дебатов сам с собой решаю сделать пару звонков.

В Барингтоне у Джули друзей нет, по крайней мере, я никого не знаю. Поэтому обзванивать соседей бессмысленно. Они все равно не могут ничего знать, а слухи о нас тут же поползут по всему городу.

Я пытаюсь дозвониться до Джейн, той ее подруги оттуда, где мы жили раньше и у кого Джули провела ночь в четверг. Телефон Джейн не отвечает.

Тогда я набираю номер родителей Джули. К телефону подходит ее отец. После ничего не значащего разговора о погоде и детях становится понятно, что он ничего не собирается мне объяснять, из чего я заключаю, что ее родители ни о чем не знают. Но прежде чем я успеваю придумать, как закончить разговор, ее отец спрашивает:

— Ну а Джули собирается взять трубку?

— Э-э, вообще-то я именно поэтому и звоню, — отвечаю я.

— Вот как? Я надеюсь, ничего не случилось? — спрашивает он.

— Боюсь, что случилось, — говорю я. — Она уехала вчера, пока я был с Дейвом в походе. Я думал, может быть, вы знаете что-нибудь о ней.

Он немедленно оповещает о случившемся мать Джули. Она берет трубку.

— Почему она уехала? — требует ответа она.

— Я не знаю.

— А я знаю мою дочь, и просто так, без причины, она не уехала бы, — обвиняет меня она.

— Она оставила мне записку. Написала, что хочет на время уехать.

— *Что ты ей сделал?* — кричит на меня ее мать.

— Ничего! — защищаясь, отбиваюсь я, чувствуя себя лжецом.

Потом трубка переходит к отцу, и он спрашивает, сообщил ли я в полицию. Он говорит, ее могли похитить. Я отвечаю, что это весьма маловероятно, потому что моя мама видела, как она уезжала, и никто не приставлял ей пистолет к голове.

Под конец я говорю:

— Если она вам позвонит, скажите, чтобы она позвонила мне. Я очень волнуюсь.

Через час я все-таки звоню в полицию. Но как и следовало ожидать, они не могут ничего сделать до тех пор, пока у меня не будет доказательств того, что это преступление. Я отправляю детей спать.

Где-то после полуночи, лежа в постели и уставившись в темный потолок, я вдруг слышу шум машины, заворачивающей к дому. Я выскакиваю из кровати и несусь к окну. Когда я добегаю, свет фар дугой поворачивается в сторону дороги. Это просто кто-то разворачивается. Машина уезжает.

Утро понедельника — просто катастрофа.

Все начинается с того, что Дейви пытается сделать для нас всех завтрак. Это, конечно, приятное и ответственное намерение, но у него ничего из этого не получается. Пока я принимаю душ, он пытается испечь блины. Еще не закончив бриться, я слышу из кухни шум драки. Я несусь вниз и обнаруживаю Дейва и Шарон, толкающих друг друга. На полу валяется форма и куски теста, подгоревшие с одной стороны и сырье с другой.

— Что тут происходит? — прикрикиваю я на них.

— Это она виновата! — орет Дейв, тыча пальцем в сторону Шарон.

— У тебя все горело! — защищается Шарон.

— Ничего подобного!

Из духовки валит дым: там было что-то разлито. Я выключаю плиту.

Шарон жалуется мне:

— Я просто хотела помочь. А он не дал.

Потом она поворачивается к Дейву.

— Даже я знаю, как печь блины.

— Ладно, раз вы оба хотели помочь, можете помочь с уборкой, — говорю я.

Когда все более-менее приведено в порядок, я кормлю их хлопьями с молоком. Завтрак также проходит в тишине.

Со всеми этими неприятностями и задержками Шарон опаздывает на школьный автобус. Я провожаю Дейва до дверей и иду за ней, чтобы отвезти ее в школу. Она лежит на кровати.

— Ну, вы готовы, мисс Рого?

— Я не пойду в школу, — говорит она.

— Почему?

— Я больна.

— Шарон, пора в школу, — говорю я.

— Но я больна! — настаивает она.

Я подхожу и сажусь на край кровати.

— Я знаю, что тебе грустно. Мне тоже, — говорю я ей. — Но ситуация такова: я должен идти на работу. Я не могу остаться с тобой дома и не могу оставить тебя дома одну. Ты можешь поехать до вечера к бабушке. Или ты можешь пойти в школу.

Она садится на кровати. Я обнимаю ее.

Помолчав немного, она говорит:

— Я пойду в школу.

Я прижимаю ее к себе и хвалю:

— Умница, я знал, что ты сделаешь, как надо.

К тому времени, как я отправил детей в школу и сам добрался до работы, на часах уже десятый час. Когда я вхожу, Фрэн машет мне бланком для сообщений. Я пробегаю его глазами. Это от Хилтона Смита, помечено “срочно” и подчеркнуто двойной линией.

Я звоню ему.

— Давно уже мог бы позвонить, — говорит Хилтон. — Я звонил тебе час тому назад.

У меня лезут глаза на лоб.

— В чем дело, Хилтон?

— Твои люди там заснули над сотней комплектующих, которые мне нужны.

— Хилтон, мы ни над чем не заснули, — говорю я ему.

Он повышает голос.

— Тогда почему их еще здесь нет? У меня завис заказ, который я не могу отправить, потому что на твоих людей нельзя положиться.

— Дай мне координаты, я распоряжусь, чтобы посмотрели, — говорю я ему.

Он диктует мне артикульные номера, я записываю.

— Хорошо, я скажу, чтобы тебе позвонили.

— Я бы посоветовал тебе, дружище, этим не ограничиваться, — продолжает Хилтон. — Ты лучше позаботься, чтобы мы получили эти комплектующие к концу дня. И я имею в виду все 100, не 87, не

99, а все, потому что я не собираюсь дважды переналаживать оборудование для завершающей сборки только из-за того, что твои люди не шевелятся.

— Послушай, мы сделаем все, что в наших силах, — говорю я, — но я ничего пообещать не могу.

— Вот как? Тогда придется сделать так, — заявляет он. — Если мы не получим сегодня 100 комплектующих, я сообщу об этом Пичу. А насколько я знаю, у тебя и так уже с ним проблемы.

— Послушай, *дружице*, мои отношения с Пичем не твоего ума дело, — говорю я. — С какой это стати ты думаешь, что можешь мне угрожать?

Молчание на том конце линии настолько длительно, что я уже решаю, что он повесил трубку. Потом он говорит:

— Я думаю, тебе не мешало бы почтить почту.

— Что ты хочешь этим сказать?

Я слышу, что он улыбается.

— Обеспечь комплектующие к концу дня, — сладким голосом говорит он. — Пока.

Я кладу трубку.

— Интересно, — бормочу я себе под нос.

Я велю Фрэн вызвать ко мне Донована и объявить управленческому аппарату, что в десять часов я собираю совещание. Приходит Донован, и я велю ему отправить экспедитора выяснить, что задерживает работу для завода Смита. Почти скрежеща зубами, я говорю ему, что детали должны уйти сегодня. Он уходит. А я пытаюсь выкинуть этот разговор из головы, но не могу. В конце концов я иду и спрашиваю Фрэн, не приходило ли что-нибудь, где упоминалось бы имя Хилтона Смита. Она задумывается. Через минуту она вытаскивает папку и говорит:

— Это распоряжение пришло в пятницу. Похоже, мистер Смит получил повышение.

Я забираю у нее распоряжение. Оно подписано Биллом Пичем и гласит, что он назначил Смита на только что созданную должность директора, отвечающего за производительность дивизиона. Назначение вступает в силу с конца данной недели. Описание должностных

обязанностей включает пункт, по которому все директора заводов косвенно подчиняются Смиту, в чьи обязанности входит "приложить особые усилия к повышению производительности на производстве, уделяя первоочередное внимание снижению затрат".

И тут я начинаю напевать: "Какой хороший день...!"

Какой бы степени энтузиазма я ни ожидал от моего аппарата в связи с моей образовательной поездкой на выходные... его нет. Может быть, я полагал, что мне будет достаточно войти и открыть рот, делаясь с ними моими открытиями, как они тут же будут обращены в новую веру очевидностью ее правоты. Но этого не происходит. Мы — Лу, Боб, Стейси и Ральф Накамура, занимающийся на заводе обработкой данных, — сидим в конференц-зале. Я стою перед ними рядом с переносной доской, на которой закреплен большой блок бумаги. Его листы исписаны короткими диаграммами, которыми я сопровождал мое объяснение. На него у меня ушло два часа. Время близится к обеду, а они так и не впечатлены.

Глядя через стол на лица смотрящих на меня, я понимаю, что они не знают, что им делать со всем тем, о чем я сейчас говорил. Ладно, кажется, я улавливаю какой-то слабый отблеск понимания в глазах Стейси. Боб Донован колеблется, интуитивно он, кажется, кое-что понял. Ральф вообще не понимает, о чем я говорю. А Лу смотрит на меня нахмутившись. Один сторонник, один сомневающийся, один поставленный в тупик, один скептик.

— Хорошо, что здесь не так? — спрашиваю я.

Они переглядываются.

— Давайте же, — настаиваю я. — Это как если бы я доказал вам, что два плюс два равняется четырем, а вы бы мне не поверили. — Я смотрю Лу прямо в глаза: — Что тебя здесь смущает?

Лу откидывается в кресле и качает головой.

— Я не знаю, Ал. Просто... ты сказал, что понял это, наблюдая за колонной детей в походе.

— Ну и что с этим не так?

— Ничего. Но откуда ты знаешь, что то же самое на самом деле происходит на заводе?

Я переворачиваю назад листы бумаги до тех пор, пока не нахожу тот лист, на котором я написал названия двух феноменов Ионы.

— Посмотрите вот на это. Мы имеем статистические колебания в операционном процессе? — спрашиваю я, указывая на слова.

— Да, имеем.

— Мы имеем зависимые события на заводе?

— Да, — утвердительно отвечает он опять.

— Тогда то, о чём я говорил, должно быть правильно, — заключаю я.

— Погоди, — включается в разговор Боб. — Роботы не имеют статистических колебаний. Они постоянно работают с той же скоростью. Это ведь и было одним из оснований, почему мы купили это чертово оборудование, — неизменность. Я думал, что ты поехал встретиться с этим Ионой, чтобы выяснить, что нам делать с роботами.

— Да, будет верно сказать, что пока робот работает, он практически не имеет колебаний временного цикла, — объясняю я им. — Но мы имеем дело не только с операциями, проходящими через роботов. Нашим другим операциям присущи оба феномена. И не забывайте: цель не в том, чтобы сделать роботов производительными. Цель в том, чтобы сделать всю систему производительной. Разве не так, Лу?

— Ну, то, что говорит Боб, имеет смысл. У нас много автоматического оборудования, и время обработки должно быть практически неизменным, — говорит Лу.

Стейси поворачивается к нему:

— Но то, что он говорит...

Тут открывается дверь, и Фред, один из наших экспедиторов, просовывает в зал голову и смотрит на Боба Донована.

— Тебя можно на минуту? — спрашивает он Боба. — Это касается работы для Хилтона Смита.

Боб встает, чтобы выйти, но я говорю, чтобы Фред зашел. Нравится мне это или нет, но мне приходится проявлять интерес к тому, что там происходит с этим “кризисом” для Хилтона Смита. Фред объясняет, что работа должна пройти еще через два цеха, прежде чем комплектующие будут готовы к отправке.

— Сегодня сможем отправить? — спрашиваю я.

— Трудно сказать, но попробовать можно, — говорит Фред. — Челнок уходит в пять часов.

Челночные перевозки — это услуги частной транспортной фирмы. Ими пользуются все заводы фирмы для перевозки деталей туда-сюда.

— Пятичасовой челнок — это последний сегодняшний рейс, идущий на завод Смита, — говорит Боб. — Если мы не успеем отиравить с этой машиной, следующий рейс только завтра после обеда.

— Какая еще работа должна быть сделана? — спрашиваю я.

— Цех Питера Шнелла должен закончить изготовление, потом детали пойдут на сварку, — говорит Фред. — Для сварки будет переналожен один из роботов.

— Ну да, работы, — говорю я. — Думаешь, справимся?

— По норме люди Пита должны изготавливать детали для двадцати пяти комплектующих в час, — отвечает Фред. — Насколько я знаю, робот в состоянии обработать двадцать пять единиц такой комплектующей в час.

Боб спрашивает, как детали будут доставляться к роботу. В обычной ситуации детали, законченные людьми Пита, доставлялись бы к роботу раз в день или не раньше, чем после завершения всей партии. Сейчас мы не можем ждать так долго. Робот должен приступить к работе как можно скорее.

— Я распоряжусь, чтобы транспортировщик заезжал к Питу в конце каждого часа, — отвечает Фред.

— Хорошо, — говорит Боб. — Как скоро Пит может начать?

— В двенадцать, так что у нас есть пять часов, — отвечает Фред.

— Но люди Пита заканчивают в четыре.

— Да я ведь сказал, что будет проблематично, но попытаемся, — говорит Фред и добавляет: — Ты же этого хочешь, так?

Это наводит меня на мысль. Я говорю моему аппарату:

— Вы не знаете, что делать с тем, о чем я сейчас говорил. Но если то, о чем я говорил, верно, мы сейчас должны увидеть, каким образом это скажется на работе в цеху. Я прав?

Они кивают.

— И если мы увидим, что Иона прав, будет неумно продолжать управлять заводом по-старому, так? Я хочу, чтобы вы сами увидели, что будет происходить. Ты говоришь, Пит начнет в двенадцать? — уточняю я у Фреда.

— Да. Сейчас все на обеде. Они ушли в полдвенадцатого, значит, начнут в двенадцать. Переналадка робота будет сделана к часу, когда транспортировщик доставит первую партию.

Я достаю бумагу, карандаш и набрасываю примитивный график.

— Выход продукции должен быть сто единиц к пяти часам, не меньше. Хилтон сказал: его не устроит частичная доставка. То есть, если мы не сможем сделать всю работу, мы ничего отправлять не будем, — объявляю я. — Итак, люди Пита, по идеи, должны изготавливать двадцать пять деталей в час. Но это не означает, что к концу каждого часа у них будут готовы двадцать пять деталей. Иногда будет на несколько деталей больше, иногда меньше.

Я смотрю на присутствующих в комнате, все понимают, о чем идет речь.

— Таким образом, будут иметь место статистические колебания, — продолжаю я. — Но мы рассчитываем, что с двенадцати до четырех выпуск деталей в цеху Пита, в среднем, будет сто единиц. Однако робот должен быть более точен в количестве обработанных комплектующих. Его установят на обработку двадцати пяти единиц в час — не больше, не меньше. У нас также будут зависимые события, потому что робот не может начать сварку, пока транспортировщик не привез детали из цеха Пита.

— Робот не может начать раньше часа, — продолжаю я развивать свою мысль. — А к пяти часам, когда машина будет уходить, мы должны загрузить в нее последнюю деталь. Если переложить это на диаграмму, вот что должно будет происходить...

Я показываю им законченный график, который выглядит таким образом:

	Спрос = 100 единиц			Норма = 25 единиц в час		
	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00
		[25]				
Люди	--25--		[50]			
Пита		--25--		[75]		
		--25--			[100]	
			--25--			
			[25]			
Робот	--25--		[50]			
		--25--		[75]		
		--25--			[100]	
			--25--			

— Значит, так: мне нужно, чтобы Пит вел почасовой учет того, сколько именно деталей сделает его цех, — говорю я. — А ты, Фред, должен вести такой же учет для робота. И никаких подтасовок. Нам нужны реальные цифры. Понятно?

— Понятно, будет сделано, — отвечает Фред.

— Кстати, вы, действительно, думаете — мы сможем отправить сегодня сто штук? — спрашиваю я.

— Думаю, все зависит от Пита, — говорит Боб. — Если он считает, что он сможет сделать, почему бы и нет?

— Знаешь что? — говорю я ему. — Спорю на десять баксов, что сегодня мы не отправим.

— Ты это всерьез? — удивляется Боб.

— Абсолютно.

— Ладно, идет, — соглашается Боб. — Десять баксов.

Пока все обедают, я звоню Хилтону Смиту. Хилтон ушел на обед. Но я через секретаря оставляю ему сообщение. Я передаю, что комплектующие обязательно прибудут к нему на завод завтра, это все, что мы можем сделать. Он может получить их сегодня вечером, если заплатит за специальную доставку. (Зная, что он изо всех сил старается сокращать затраты, я уверен, что он не захочет раскошевливаться.)

Положив трубку, я откидываюсь в кресле и возвращаюсь мыслями к тому, что произошло дома. Я пытаюсь придумать, что делать. От Джули, конечно, ничего не было слышно. Я вне себя от того, что она все так бросила. И я очень волнуюсь за нее. Но что я могу сделать? Не буду же я колесить по улицам, пытаясь ее найти. Она может быть где угодно. Терпение. В конечном итоге она объявится. Или ее адвокат. А пока есть двое детей, о которых надо позаботиться. Вообще-то, исходя из практической необходимости, правильнее будет сказать — трое детей.

В кабинет входит Фрэн с еще одним сообщением и говорит:

— Это передала другая секретарь, когда я пришла с обеда. Пока вы разговаривали по телефону, вам звонил Дэвид Рого. Это ваш сын?

— Да, что случилось?

— Он сказал, он не сможет попасть в дом после школы, — объясняет она. — Вашей жены нет дома?

— Да, она уехала на несколько дней, — говорю я. — Фрэн, у тебя двое детей. Как ты исхитряешься ходить на работу и присматривать за детьми?

— Ну, это не так-то просто, — смеется она. — Но я ведь не остаюсь на работе так поздно, как вы. На вашем месте, я бы попросила кого-нибудь помочь, пока ваша жена не вернется.

Когда она выходит, я снова тянусь к телефону.

— Мам? Привет, это Алекс.

— Ты что-нибудь слышал от Джули? — тут же спрашивает она.

— Нет, — отвечаю я и продолжаю: — Послушай, мам, может, переберешься ко мне, пока Джули не приедет?

В два часа я сбегаю с работы, чтобы забрать маму и отвезти ее домой до возвращения детей из школы. Когда я приезжаю за ней, она уже стоит у двери с двумя чемоданами и четырьмя коробками, куда она упаковала половину своей кухни.

— Мам, у нас есть кастрюли и сковородки, — говорю я.

— Но они не такие, как мои, — возражает она.

Я загружаю мамину добро, отвожу ее с ее кастрюлями и сковородками к себе домой и там все разгружаю. Мама остается ждать детей из школы, а я несусь назад на завод.

Около четырех, к концу первой смены, я спускаюсь в кабинет Донована узнать, как идут дела с работой для Смита. Он поджидает меня.

— А вот и ты. Добрый день! — встречает он меня, когда я открываю дверь и вхожу. — Хорошо, что заглянул!

— И что в этом такого хорошего?

— Ну, меня всегда радует, когда те, кто должен мне деньги, появляются у меня на пороге, — улыбается Боб.

— Неужели? — отвечаю ему я. — А почему ты думаешь, что кто-то должен тебе деньги?

Боб протягивает в мою сторону руку и выразительно потирает пальцами.

— Ну, привет! Только не говори мне, что ты уже забыл о нашем пари. Десять баксов, припоминаешь? Я только что говорил с Питом, и его люди все-таки сделают все сто штук. А у робота проблем с тем, чтобы закончить работу для Смита, не будет.

— Да? Ну если так, я не против и проспорить, — отвечаю я.

— Ну, признаешь поражение?

— Ни за что. Только когда комплектующие уйдут пятичасовой машиной, — говорю я.

— Как угодно, — соглашается Боб.

— Пошли посмотрим, как там идут дела, — предлагаю я.

Мы идем через цех в кабинет Пита. По дороге мы проходим мимо робота, освещдающего цех вспышками сварки. Нам навстречу идут двое парней. Проходя мимо сварки, они останавливаются и возбужденно говорят:

— Мы его обошли! Мы обогнали робота!

— Наверное, из цеха Пита, — улыбаемся мы, проходя мимо них. Они, конечно, никого не обогнали, но какая разница! Они выглядят счастливыми. Мы с Бобом подходим к кабинету Пита — это маленькая стальная будка, затерявшаяся среди станков.

— Ну, привет, — здоровается Пит, когда мы входим. — Мы сделали эту вашу горячую работу.

— Отлично, Пит. А ты вел учет, как я просил? — спрашиваю я.

— Да. Только куда я его засунул? — он начинает перекладывать какие-то бумаги на столе, продолжая говорить. — Моих людей сегодня днем надо было видеть. Что я хочу сказать, они, действительно, ударно работали. Я прошелся по участкам и объяснил всем, насколько это важно, и они, в самом деле, работали с полной отдачей. Обычно к концу смены все работают медленнее, но сегодня дело шло быстро и энергично. Они, действительно, уходя, были горды собой.

— Да, мы видели, — говорит Боб.

Тут Пит находит график и кладет его перед нами.

— Вот он.

Мы смотрим.

	Спрос = 100 единиц		Норма = 25 единиц в час	
	12.00	13.00	14.00	15.00
		19 [-6]		
Люди	--19--		40 [-10]	
Пита		--21--		68 [-7]
			--28--	100 [0]
				--32--

Произведено = 100 единиц.

— Понятно. Я вижу, за первый час вы сделали только девятнадцать деталей, — говорю я.

— Да, пока раскачались, потом еще один рабочий пришел с обедом с опозданием, — объясняет Пит. — Но в час транспортировщик забрал эти девятнадцать деталей, чтобы робот мог начать обработку.

— С часу до двух вам тоже до нормы не хватало четырех, — говорит Боб.

— Да, ну и что? Посмотрите, что происходило с двух до трех. Мы сделали на три детали больше нормы. А когда я увидел, что мы не успеваем, я прошел по рабочим еще раз и объяснил, насколько важно для нас сделать все сто деталей к концу смены.

— И тогда народ зашевелился, — предполагаю я.

— Именно, — подтверждает Пит. — И мы наверстали наше отставание.

— Неплохо, тридцать две детали за последний час, — говорит Боб.

— Что скажешь, Ал?

— Пошли посмотрим, как там дела у робота, — говорю я.

В пять минут шестого робот все еще выдает прошедшие сварку комплектующие. Донован взвинченно ходит туда-сюда. Появляется Фред.

— Машина сможет подождать? — спрашивает Боб.

— Я просил водителя, но он не может. Ему еще надо ехать по маршруту, и, если он будет ждать нас, он выйдет из графика на весь вечер, — отвечает Фред.

Боб поворачивается к роботу.

— Да что такое с этим идиотским роботом? У него же есть все необходимые детали.

Я тихонько хлопаю его по плечу.

— Вот что. Посмотри.

Я показываю ему лист бумаги, на котором Фред записывал выпуск комплектующих роботом. Я достаю из кармана график, заполненный Питом, и сворачиваю его так, чтобы было можно свести оба графика вместе. Вместе они выглядят таким образом:

	Спрос = 100 единиц		Норма = 25 единиц в час			
	12.00	1	2	3	4	5
		19 [-6]				
Люди	--19--		40 [-10]			
Пита		--21--		68 [-7]		
		--28--			100 [0]	
			--32--			
			19 [-6]			
Робот	--19--		40 [-10]			
		--21--		65 [-10]		
			--25--		90 [-10]	
				--25--		

Произведено = 90 единиц

— Каждый раз, когда люди Пита отставали, это отставание передавалось роботу, — объясняю я. — Но когда Пит отправил сюда 28 деталей, робот мог обработать все те же двадцать пять. Это означает, что, когда последняя партия в тридцать две детали прибыла сюда, у робота еще оставались необработанными четыре детали из предыдущей партии. Поэтому он не мог тут же начать обработку последней партии.

— Ну да, я понял, — говорит Боб.

Фред говорит:

— Интересно, самое большое количество деталей, с которым Пит опаздывал, — это десять деталей. Странно, что это именно то количество деталей, которого нам не хватило.

— Это и есть результат действия математического правила, которое я пытался объяснить сегодня утром, — говорю я. — Максимальное отклонение в предшествующей операции становится начальной точкой последующей операции.

Боб лезет за бумажником.

— Н-да, десять баксов, кажется, я должен *тебе*, — говорит он мне.

— Знаешь что, — предлагаю я, — отдай лучше эти деньги Питу, пусть он их раздаст своим людям на кофе или что-нибудь там еще — просто, в виде благодарности за особые усилия, которые его люди сегодня приложили.

— Давай, это отличная идея, — соглашается Боб. — Послушай, мне жаль, что мы не смогли сегодня отправить. Надеюсь, нам это не аукнется.

— Нам сейчас не до того, чтобы переживать из-за этого, — говорю я. — Это сегодня нас кое-чему научило. Но вот что я тебе скажу: нам надо хорошо подумать над системой мотивации.

— Почему?

— А ты не видишь? То, что люди Пита сделали сегодня сто деталей, на самом деле, не имело значения, потому что мы не смогли сделать отправку, — объясняю я. — Но и Пит, и его люди чувствовали себя героями. И мы тоже думали бы так же. А это не так.

Когда я приезжаю домой, дети встречают меня у двери. Из кухни выглядывает мама, там что-то кипит и парится. Я полагаю, это ужин, так что ситуация находится под контролем. Шарон просто сияет.

— Угадай!

— Сдаюсь! — отвечаю я.

— Мамочка звонила, — выпаливает она.

— Вот как!

Я бросаю взгляд на маму. Она кивает.

— Дейви подошел к телефону. Я с ней не разговаривала.

Я поворачиваюсь к Шарон.

— Ну и что мамочка сказала?

— Что она любит меня и Дейва, — отвечает она.

— Она сказала, что пока не приедет, — добавляет Дейв. — И еще, чтобы ты не волновался за нее.

— Сказала, когда вернется? — спрашиваю я.

— Я спрашивал, — отвечает Дейв, — но она пока не знает.

— Ты взял у нее номер телефона, куда я могу ей позвонить?

Он не поднимает глаз от пола.

— Дейв! Ты же должен был спросить номер телефона, если мама позвонит.

Он мнется.

— Я спросил, но... она не дала.

— Вот как, — говорю я.

— Извини, пап.

— Ничего, спасибо, что попытался.

— Давайте ужинать, — бодро говорит моя мама.

Тишина за столом больше не висит. Мама говорит без остановки, изо всех сил стараясь приободрить нас. Она вспоминает о временах Депрессии и говорит, как счастливы мы должны быть, что у нас есть еда.

Утро вторника проходит более-менее организованно. Совместными усилиями маме и мне удается отправить детей в школу, а меня на работу без опозданий. К восьми тридцати в моем кабинете собираются Боб, Стейси, Лу и Ральф, и мы принимаемся за обсуждение того, что произошло вчера. Сегодня они более внимательны. Может быть, потому, что увидели доказательство того, о чём я им говорил, в "собственном огороде", так сказать.

— Мы сталкиваемся с этим сочетанием зависимости и колебаний каждый день, — говорю я. — Думаю, теперь это объясняет, почему у нас так много просроченных заказов.

Лу и Ральф изучают графики, которые мы сделали вчера.

— А что было бы, если бы вторая операция выполнялась не роботом, а людьми? — спрашивает Лу.

— Тогда мы имели бы еще один ряд статистических колебаний, что только усложнило бы ситуацию, — отвечаю я. — Не забывайте, что в данном случае у нас было только две операции. Можете себе представить, что происходит, когда мы имеем зависимость, проходящую через десять или пятнадцать операций, каждая из которых имеет свой ряд колебаний, и это при производстве только одной детали. А некоторые продукты состоят из сотни деталей.

Стейси встревоженно смотрит на меня:

— Тогда как вообще возможно держать под контролем то, что происходит в цехах?

Я отвечаю на ее вопрос вопросом:

— Вот вопрос, ответ на который стоит миллиард: каким образом держать под контролем пятьдесят тысяч или — кто знает? — пятьдесят миллионов переменных, существующих у нас на заводе?

— Да нам придется купить мощный универсальный компьютер, только чтобы отслеживать их, — замечает Ральф.

— Новый компьютер ничего не даст, — говорю я. — Управление данными само по себе не обеспечит больший контроль над ситуацией.

— А что, если попробовать удлинить время исполнения заказа? — предлагает Боб.

— Ты что, действительно, считаешь, что если бы мы удлинили время исполнения этого заказа, это гарантировало бы его отправку на завод Смита? — спрашиваю я. — За сколько времени до вчерашнего дня мы знали об этом заказе, Боб?

Боб начинает ерзать.

— Ну, я просто говорю, что нам нужно что-то, что подстраховывало бы нас от задержек с выполнением заказов, — оправдывается он.

Тут подключается Стейси:

— Если мы удлиним время исполнения, это увеличит уровень товарно-материальных ценностей. А это не согласуется с целью.

— Да знаю я, — говорит Боб. — Я сказал о времени исполнения только потому, что неплохо было бы знать, что со всем этим делать.

Они поворачиваются ко мне. Я говорю:

— Пока мне все ясно. Мы должны изменить наше понимание того, что представляет собой производственная мощность. Нельзя измерять мощность ресурса изолированно. Его настоящая производственная мощность зависит от того, где на заводе он находится. А наше стремление привести мощность в соответствие со спросом для того, чтобы свести затраты к минимуму, просто загнало нас в угол. Этого нельзя было делать.

— Но все так делают, — протестует Боб.

— Да, делают. Или говорят, что делают. Как мы сами убедились, это не разумно.

— Ну а как тогда другие производители держатся на плаву? — спрашивает Лу.

Этот вопрос занимает и меня самого, говорю я. Я подозреваю, что как только в результате усилий инженеров и менеджеров, делающих не то, что надо, завод приближается к состоянию сбалансированности, ситуация начинает катиться к кризису, и завод очень быстро восстанавливает несбалансированное состояние за счет перемещения рабочих, сверхурочной работы или возвращения на предприятие ранее уволенных работников. Стимул к выживанию оказывается сильнее ошибочных убеждений.

— Ну хорошо, а нам что делать? — опять спрашивает Боб. — Брать на работу без разрешения дивизиона мы не можем. И к тому же

мы связаны по рукам и ногам политикой, ограничивающей сверхурочную работу.

— Может, пора звонить Ионе? — предлагает Стейси.

И я соглашаюсь:

— Похоже, ты права.

У Фрэн уходит полчаса, чтобы отыскать, в какой части мира Иона находится сегодня. И проходит еще час, прежде чем Иона может добраться до телефона, чтобы поговорить с нами. Как только он оказывается на линии, я велю другому секретарю собрать всех опять, и мы устраиваемся в моем кабинете так, чтобы слышать Иону через громкоговоритель. Пока они заходят, я рассказываю Ионе про поход с Герби, во время которого я понял значение того, о чем он мне говорил, и что мы уяснили относительно взаимодействия этих двух феноменов на заводе.

— Сейчас мы знаем, — говорю я ему, — что мы не должны рассматривать каждый участок отдельно и стремиться урезать там мощности. Мы должны стремиться к оптимизации всей системы. Некоторые ресурсы должны иметь больше мощности, чем другие. Те, что в конце линии, должны иметь больше мощности, чем те, что в начале, и иногда намного больше. Я прав?

— Превосходно, — говорит мне Иона.

— Отлично. Рад слышать, что мы движемся в верном направлении, — говорю ему я. — А звоню я, чтобы узнать, куда двигаться дальше.

Он объясняет:

— Сейчас, Алекс, вы должны понять, что ресурсы у вас на заводе относятся к двум типам. Один тип — это то, что я называю бутылочное горлышко. Ну а другой, очень просто, — не бутылочное горлышко.

Я щепотом говорю, чтобы они записывали.

— Бутылочное горлышко, — продолжает Иона, — это любой ресурс, мощность которого равна или *ниже* спроса, который он должен удовлетворить. А не бутылочное горлышко — это ресурс, мощность которого выше спроса, который он должен удовлетворить. Это понятно?

— Да, — отвечаю я.

— Как только вы научитесь различать эти два типа ресурсов, — говорит Иона, — вы увидите, насколько велико их значение.

— Иона, — подключается к разговору Стейси, — а где здесь рыночный спрос? Должна быть какая-то связь между спросом и мощностью.

— Да, — соглашается Иона, — но вы уже поняли, что нельзя приводить *мощность* в состояние сбалансированности со спросом. Что вы должны делать — приводить в состояние сбалансированности с рыночным спросом *поток продукта* через завод. Это, кстати, одно из девяти правил, выражающих отношение между бутылочными горлышками и не бутылочными горлышками и объясняющих, как нужно управлять заводом. Я повторяю еще раз: балансируйте поток, не мощность.

Стейси все же недоумевает:

— Я все-таки не понимаю. Как сюда вписываются бутылочные горлышки и не бутылочные горлышки?

Иона отвечает:

— Ответьте мне на вопрос: какой из двух типов ресурсов определяет эффективную мощность завода?

— По логике, это должны быть бутылочные горлышки, — говорит она.

Гут подключаюсь я.

— Верно. Это как тот мальчишка в субботнем походе, Герби. У него была наименьшая мощность, и, по сути дела, он определял скорость движения всего отряда.

— Тогда где вы должны балансировать производственный процесс? — спрашивает Иона.

— Ага, понятно, — говорит Стейси. — Идея в том, чтобы поток через бутылочное горлышко стал равен рыночному спросу.

— В общих чертах да, — подтверждает Иона, — правильно. Вообще-то поток должен быть чуть меньше, чем спрос.

— Почему? — спрашивает Лу.

— Потому что, если вы будете поддерживать поток таким образом, чтобы он был равен спросу, а рыночный спрос упадет, вы потеряете деньги, — объясняет Иона. — Но это незначительный момент. В об-

ших чертах можно сказать, что поток через бутылочное горлышко должен быть равен спросу.

Тут Боб Донован, пытаясь включиться в разговор, начинает издавать всевозможные звуки.

— Прошу прощения, однако я считал, что бутылочные горлышки — это негативное явление, — наконец удается ему вставить слово. — Их необходимо устранять, где только возможно. Разве не так?

— Нет, бутылочные горлышки совсем не обязательно являются негативным или позитивным явлением, — поясняет Иона, — это просто реальность. Что я вам посоветовал бы — там, где они у вас есть, использовать их для того, чтобы контролировать поток через систему на рынок.

Для меня это абсолютно ясно, потому что я помню, как я использовал Герби для того, чтобы контролировать отряд во время похода.

— А теперь я должен бежать, — говорит Иона. — Вы поймали меня на десятиминутном перерыве посреди презентации.

Я вскакиваю.

— Иона, до того, как ты сейчас уйдешь...

— Да?

— Каков наш следующий шаг?

Он отвечает:

— Ну, во-первых, у вас на заводе есть бутылочные горлышки?

— Мы не знаем, — отвечаю я.

— Вот это и есть ваш следующий шаг, — говорит он. — Вы должны это выяснить, потому что это во многом изменит то, каким образом вы управляемы вашими ресурсами.

— А как нам их найти? — спрашивает Стейси.

— Это совсем несложно, но у меня нет сейчас времени на объяснение. Попробуйте найти их сами, — говорит Иона. — Это, действительно, просто, если вы подумаете над этим.

— Хорошо, но... — пытаюсь сказать еще что-то я.

— Все, пока, — не дает мне сказать Иона. — Позвоните мне, когда выясните, есть ли у вас бутылочное горлышко.

Из громкоговорителя раздается щелчок и гудки.

— Ну, а теперь что? — спрашивает Лу.

— Я думаю, надо взять все наши ресурсы и сравнить их с рыночным спросом. И если мы найдем, что для какого-то ресурса спрос выше, чем мощность, это и есть бутылочное горлышко.

— Ну, допустим, мы найдем бутылочное горлышко. Что тогда? — спрашивает Стейси.

— Думаю, правильнее всего будет сделать то же самое, что я сделал с отрядом скаутов, — отвечаю я. — Мы отрегулируем мощность так, чтобы бутылочное горлышко оказалось в начале производственного процесса.

— У меня вопрос, — говорит Лу. — Что будет, если окажется, что мощность нашего самого низкомощностного ресурса выше, чем требуемая рыночным спросом?

— Ну, значит, это будет что-то вроде бутылки без горлышка, — говорю я.

— Но ограничивающие факторы будут все равно, — замечает Стейси. — Все равно у бутылки будут стенки. Просто они будут превышать рыночный спрос.

— И тогда? — настаивает Лу.

— Не знаю, — честно говорю я. — Думаю, для начала надо определить, есть ли у нас бутылочные горлышки вообще.

— Значит, надо искать Герби, — подводит итог Ральф, — если он вообще существует.

— Да, и пора двигаться, пока мы тут до смерти друг друга не заговорили, — добавляет Боб.

Проходит несколько дней. Я захожу в конференц-зал. Повсюду кипы бумаги. Весь большой стол завален папками и компьютерными распечатками. В углу стоит недавно установленный терминал по обработке данных. К нему подключен принтер, выдающий все новые и новые распечатки. Урны забиты, пепельницы полны. Повсюду валяются бумажные стаканчики для кофе, пустые пакеты от сахара и сливок, салфетки, обертки от конфет, печенья и все такое прочее: теперь это наша штаб-квартира по поискам Герби. Успехами, однако, наши поиски пока не увенчались. И мы уже начинаем выдыхаться.

За дальним концом стола сидит Ральф Накамура. Он, его люди, занимающиеся обработкой данных, и база данных системы, которой они управляют, совершенно необходимы для нашего поиска.

Я вхожу и тут же вижу, что Ральф чем-то расстроен. Он то и дело нервно пробегает тонкими пальцами по своей редеющей шевелюре.

— Ну ведь такого вообще не должно быть! — твердит он, глядя на Стейси и Боба. — А, ты как раз вовремя, — замечает он, увидев меня. — Знаешь, что мы тут только что сделали?

— Нашли Герби? — с надеждой спрашиваю я.

— Если бы, — отвечает Ральф, — мы просто два с половиной часа рассчитывали спрос для оборудования, которого не существует.

— Зачем?

Ральф начинает сбивчиво объяснять.

— Подожди, — вмешивается Боб. — Дай я объясню. Получилось так, что они нашли технологические маршруты, по которым старые фрезерные станки проходили как рабочее оборудование. А мы их не используем...

— Не только не используем, — перебивает его Ральф, — мы только что выяснили, что их продали год назад.

— В цеху все знают, что этих станков давно уже нет, так что проблем с этим никогда не было, — добавляет Боб.

Вот так все идет. Мы пытаемся рассчитать спрос для каждого ресурса, каждого станка на заводе. Иона сказал, что бутылочное горлышко — это любой ресурс, мощность которого равна или ниже спроса, предъявляемого к нему рынком. Чтобы выяснить, есть ли у нас бутылочное горлышко, мы решил, что для начала нам нужно знать общий рыночный спрос на производимую заводом продукцию. И во-вторых, мы должны выяснить, сколько времени каждый ресурс должен работать для того, чтобы этот спрос удовлетворить. Если мы обнаружим, что количество рабочих часов, реально имеющихся у данного ресурса (за вычетом времени обслуживания оборудования, обеда и перерывов для рабочих и так далее), равно или ниже количества требуемых часов, это будет означать, что мы нашли Герби.

Чтобы рассчитать объем общего рыночного спроса, необходимо свести вместе данные, которые мы в любом случае имеем, а именно:

объем принятых к исполнению заказов наших клиентов и прогноз относительно производства новых продуктов и деталей. Это и есть полный ассортимент продукции всего завода, включая также и то, что мы "продаем" другим заводам и дивизионам нашей корпорации.

Рассчитав объем рыночного спроса, мы приступаем к расчету часов, которые должен отработать каждый рабочий центр для удовлетворения этого спроса. Рабочим центром мы считаем любую группу идентичных ресурсов. Так, например, десять сварщиков, имеющих одинаковую квалификацию, представляют собой один рабочий центр. Четыре идентичных станка — другой. Четыре оператора, занимающихся наладкой и управлением станками — это еще один центр, и так далее. Путем деления общего количества часов, необходимых одному рабочему центру для удовлетворения спроса, на количество ресурсов, входящих в этот центр, мы получаем относительное количество необходимых часов работы ресурса — некий стандарт, который мы затем используем для сравнения.

Например, вчера мы выяснили, что спрос для литьевых станков равен двумстам шестидесяти часам в месяц для всех литых деталей, которые они должны производить. А количество часов, реально имеющееся у этих станков, равно двумстам восьмидесяти часам в месяц из расчета на один ресурс. Таким образом, данные станки имеют резервную мощность.

Но чем дальше мы движемся, тем чаще убеждаемся, что данные далеко не точны. Мы обнаруживаем списки материалов, не совпадающие с технологическими маршрутами, маршруты, не учитывающие существующее время обработки или учитывающие не те станки (как, например, то, что мы только что обнаружили), и так далее.

— Беда в том, что мы находимся под дулом пистолета уже так давно, что до обновления большого количества данных просто руки не доходят, — говорит Стейси.

— Черт возьми, да со всеми техническими изменениями, перестановкой рабочих и всей той кутерьмой, что происходит у нас ежедневно, это просто невозможно сделать, старайся-не старайся, — говорит Боб.

Ральф качает головой, соглашаясь с ним, и добавляет:

— На перепроверку и обновление всех значимых для завода данных уйдут месяцы!

— Или годы, — скептически добавляет Боб.

Я сажусь и на секунду закрываю глаза. Когда я их открываю, все выжидательно смотрят на меня.

— На это у нас нет времени, это очевидно, — говорю им я. — У нас есть всего-навсего десять недель. И мы должны что-то сделать до того, как Пич перекроет нам кислород. Я знаю, что мы на верном пути, но мы топчемся на месте. Придется смириться с тем, что данные несовершены.

— Ну тогда, — говорит Ральф, — позволь напомнить тебе старый афоризм из области обработки данных: из дерьяма конфетку не сделаешь.

— Послушайте, — говорю я. — Может быть, мы выбрали слишком систематичный подход? Проработка базы данных не может быть единственным способом найти ответ. Может, есть какой-нибудь другой, более быстрый способ определить бутылочное горлышко или, по крайней мере, кандидатов на эту должность? В походе у меня не было проблем определить, кто шел медленнее всех. Может, у кого-нибудь есть какая-нибудь идея, где Герби может быть?

— Да мы даже не знаем, есть ли он вообще, — отвечает Стейси.

Боб, руки на бедрах, стоит с полуоткрытым ртом, как будто хочет что-то сказать. И тут его прорывает:

— Черт возьми, я проработал на этом заводе двадцать лет. И я знаю, где обычно возникают проблемы. Я сделаю список участков, на которых у нас может не хватать мощностей. По крайней мере, это сузит сферу поиска и может сохранить нам время.

Стейси поворачивается к нему.

— Слушай, а ты подкинул мне идею. А что, если нам спросить у экспедиторов? Они должны знать, каких деталей все время не хватает, и в каких цехах они их ищут.

— И что это даст? — не понимает Боб.

— Понимаешь, ведь если каких-то деталей не хватает постоянно, это, скорее всего, и есть те детали, которые проходят через бутылоч-

ное горлышко, — поясняет она. — Так что Герби, скорее всего, находится в том цеху, где их ищут экспедиторы.

Я выпрямляюсь в моем кресле.

— Точно, в этом есть зерно.

Я вскакиваю и начинаю расхаживать по комнате.

— Знаете, что мне пришло в голову? — говорю я. — Во время похода самых медленных ребят было видно по разрывам в колонне. Чем медленнее кто-то шел, тем больше была дистанция между ним и тем, кто шел впереди. Если провести аналогию, разрывы — это товарно-материальные ценности.

Боб, Ральф и Лу непонимающе смотрят на меня.

— Неужели вы не понимаете? — спрашиваю я их. — Если у нас есть Герби, то, скорее всего, перед ним будет гора незавершенного производства.

— Да, но у нас такие горы куда ни посмотри, — замечает Боб.

— Тогда надо искать самую большую, — настаиваю я.

— Точно! — поддерживает меня Стейси. — Это должен быть еще один верный признак.

Я поворачиваюсь к Ральфу и спрашиваю:

— А ты как думаешь?

— Стоит попробовать, — соглашается он. — Если сузите сферу поиска до трех-четырех рабочих центров, на то, чтобы проверить ваши предположения по данным прошлых периодов, много времени не уйдет. На всякий случай.

Боб смотрит на Ральфа и, поддразнивая, говорит:

— Ну да, мы уже убедились, насколько это эффективно.

Но Ральф принимает это всерьез. Ему на самом деле неловко.

— Послушайте, я ведь могу работать только с тем, что у меня есть, — оправдываясь, говорит он. — Что вы от меня-то хотите?

— Ладно вам, — говорю я. — Главное, мы можем сейчас попробовать эти новые способы поиска. Хватит выбрасывать время и валить все на несовершенство данных. Давайте-ка делать дело!

Воодушевленные новыми идеями, мы принимаемся за работу. Поиск идет быстро... настолько быстро, что то, что мы обнаруживаем,

приводит нас в такое состояние, как будто мы со всего размаха налетели на стену.

— Вот и он. Привет, Герби, — говорит Боб.

Мы стоим перед NCX-10.

— Ты уверен, что это бутылочное горлышко? — спрашиваю я.

— Посмотри на доказательства, — говорит он, показывая на горы незавершенного производства, скопившиеся у станка. По отчету, который сделали Ральф и Стейси и который мы разбирали час тому назад, отставание в обработке на этом станке исчисляется уже неделями.

— Мы разговаривали с экспедиторами, — добавляет Боб. — Они жалуются, что именно отсюда им постоянно приходится ждать деталей. Мастера говорят то же самое. А парень, отвечающий за этот участок, купил себе тампоны в уши, чтобы не оглохнуть от бесконечных нареканий, которые сыпятся на него со всех сторон.

— Но это же должен быть один из наших самых эффективных станков, — говорю я.

— А он и есть, — отвечает Боб. — Это самый низкозатратный и высокоскоростной станок для производства деталей такого типа.

— Как же тогда возможно, что это и есть бутылочное горлышко?

— Так это единственный станок такого типа, — отвечает он.

— Это я знаю, — говорю я и не свожу с него глаз до тех пор, пока он не заканчивает свое объяснение.

— Дело в том, что этому станку около двух лет. До того как мы его купили, эту же самую работу мы делали на других станках. Но этот станок делает все операции, которые раньше выполнялись тремя различными станками, — объясняет мне Боб.

Он рассказывает, что раньше детали обрабатывались станками трех типов. В среднем, приблизительное время обработки на первом станке было две минуты, на втором — восемь, и на третьем — четыре минуты, в целом — четырнадцать минут на деталь. А новый станок, NCX-10, может выполнять все три операции за десять минут на деталь.

— Ты говоришь, что мы выигрываем четыре минуты на обработке каждой детали. Тогда получается, что мы должны обрабатывать больше деталей, чем раньше. — говорю я. — Почему тогда здесь скопилось столько незавершенного производства?

— Тех станков было больше, — отвечает он. — Два станка первого типа, пять второго и три третьего.

Я киваю, теперь я понял.

— То есть было возможно обрабатывать больше деталей, несмотря на то, что на одну деталь уходило больше времени. Почему тогда купили этот NCX-10?

— Потому что для каждого из тех станков требовался оператор. А NCX-10 обслуживается только двумя наладчиками. Я же сказал, это самый низкозатратный способ производить эти детали.

Я медленно иду вдоль станка.

— Он работает все три смены, так? — спрашиваю я Боба.

— Да, сейчас уже опять три смены. Мы не сразу нашли оператора на место Тони, ну, того парня, наладчика с третьей смены, который уволился.

— А, ну да... — соображаю я. Пич, действительно, устроил нам тогда... — Боб, сколько времени уходит, чтобы обучить новых людей работе на этом станке?

— Около полугода, — отвечает он.

Я качаю головой.

— Это на самом деле серьезная проблема, Ал. Мы сначала обучаем людей, а через пару лет они уходят куда-нибудь, где им платят на пару долларов больше, чем мы, — говорит Боб. — А на ту оплату, что предлагаем мы, хороших работников не найдешь.

— Хорошо, а почему мы не можем платить тем, кто работает на этом оборудовании, больше?

— Профсоюз, — отвечает Боб. — Посыпятся жалобы, и профсоюз потребует, чтобы мы увеличили оплату всем наладчикам.

Я еще раз бросаю взгляд на станок.

— Ладно, с этим пока понятно.

Но это еще не все. Мы с Бобом направляемся в другой конец завода, где меня ждет еще одно знакомство.

— Познакомься с Герби номер два: цех термообработки, — говорит Боб.

Это уже больше похоже на промышленного Герби. Грязный. Жаркий. Непривлекательный. Неинтересный. Но необходимый.

Цех термообработки — это, по сути, просто две печи — закоптенные, обшарпанные стальные камеры, выложенные изнутри керамическими блоками. Газовые горелки доводят температуру внутри до тысячи пятисот градусов по Фаренгейту.

Есть детали, которые, пройдя механическую, холодную или еще какую-нибудь обработку при обычновенной температуре, не могут обрабатываться дальше без длительной термической обработки. Чаще всего для того, чтобы с деталями можно было работать дальше, нам приходится отпускать металл, ставший после обработки твердым и ломким.

Операторы, работающие на печах, загружают в них детали, иногда всего-навсего дюжину или даже меньше, иногда пару сотен, разжигают горелки, и детали варятся там часами — где-то от шести до шестнадцати часов. А потом они еще должны охладиться до температуры воздуха вне печи. На этом процессе мы теряем массу времени.

— В чем здесь проблема? — спрашиваю я. — Нужна печь большего размера?

— Ну как сказать. И да, и нет, — отвечает Боб. — В большинстве случаев печи запускаются полупустыми.

— Как так?

— В основном, из-за экспедиторов, — объясняет он. — Они являются сюда и требуют, чтобы мы запустили пять таких-то деталей или дюжину других, потому что им надо закончить сборку и отправить заказ. Ну и получается, что пятьдесят деталей ждут, пока горстка других деталей пройдет термообработку. Понимаешь, на этой операции, как в парикмахерской: взял номерок и жди своей очереди.

— Так что, полные партии мы не запускаем?

— Ну, иногда случается. Но даже когда мы запускаем полные партии, их часто не хватает, чтобы заполнить всю печь.

— Получается, что партии слишком маленькие?

— Или слишком большие, и тогда печь приходится запускать повторно, чтобы обработать то, что не поместилось в первый раз. С этим просто ничего невозможного поделать, — говорит Боб. — Пару лет назад именно из-за этого мы выходили с предложением купить еще одну печь.

— Ну и чем закончилось?

— Зарезали на уровне дивизиона. Из-за низких показателей эффективности фондов нам не выделили. Нам сказали, чтобы мы использовали имеющиеся мощности. Вот тогда они, может быть, подумают об увеличении мощностей. Кроме того, было много шума по поводу того, что мы должны экономить энергию, а новая печь будет сжигать в два раза больше газа, ну и все в таком же роде.

— Ясно. Послушай, а если бы печь была полностью загружена при каждом запуске, хватило бы ее мощности, чтобы удовлетворить спрос?

Боб хмыкает.

— Понятия не имею. Мы никогда так не делали.

Еще недавно я считал, что на заводе можно будет сделать практически то же самое, что я сделал с мальчиками в походе. Я думал, что это была отличная идея перестроить все так, чтобы ресурс с наименьшей мощностью стоял бы в начале технологического маршрута, а за ним располагались бы все остальные ресурсы в порядке постепенного увеличения их мощности для того, чтобы компенсировать статистические колебания, передаваемые в результате фактора зависимости.

Мы собираемся на совещание сразу после того, как мы с Бобом возвращаемся в офис. Совершенно очевидно, и это становится очевидным до обидного сразу, что мой грандиозный план создания совершенного *несбалансированного* завода путем перестановки Герби вперед просто нереален.

— С точки зрения производства, это просто невозможно, — делает вывод Стейси.

— Совершенно нереально передвинуть в начало производственного процесса даже одного Герби, не говоря уже о двух, — поддерживает

ет ее Боб. — Последовательность операций должна оставаться такой, какая есть. С этим поделать ничего нельзя.

— Да, — соглашаюсь я. — Это я уже понял.

— С рядом зависимых событий мы засели крепко, — говорит Лу.

Я слушаю их, и у меня начинает возникать хорошо знакомое чувство, появляющееся каждый раз, когда понимаешь, что громадные усилия были затрачены практически впустую. Как будто смотришь на пробитую шину, со свистом выпускающую воздух.

— Ну что ж, — говорю я, — если ничего нельзя сделать с тем, где они находятся, тогда можно попробовать увеличить мощности. Делаем из них не бутылочные горлышки.

— А как тогда с постепенным нарастанием мощности от начала к концу процесса? — спрашивает Стейси.

— Ну, перестроим... снизим мощности в начале процесса и будем наращивать на каждой последующей операции, — предлагаю я.

— Ал, речь ведь не идет только о том, чтобы передвинуть людей на другие участки. Как мы сможем увеличить мощности без дополнительного оборудования? — спрашивает Боб. — А новое оборудование — это серьезные вложения. Вторая печь для цеха термообработки и, возможно, еще один станок с ЧПУ... Да это бешеные деньги.

— А их-то у нас и нет, — подводит итог Лу. — А если мы полагаем, что можем пойти к Пичу и сказать, что заводу, который на сегодняшний день **не** делает денег, посреди одного из самых неудачных периодов во всей истории фирмы нужны избыточные мощности, то... извините за выражение, мы все тогда просто рехнулись.

Мы (дети, мама и я) ужинаем, когда мама говорит мне:

— Алекс, почему ты не ешь зеленый горошек?  
— Мама, я уже вырос и могу решить сам, есть мне горошек или нет.

Мама обижается.

— Извини, — говорю я, — у меня нет настроения.  
— Что случилось, па? — спрашивает Дейв.  
— Да понимаешь... это не так просто, — отвечаю я. — Давайте заканчивать ужин. Мне через несколько минут надо ехать в аэропорт.  
— Ты что, куда-то уезжаешь? — спрашивает Шарон.  
— Нет, мне нужно кое-кого встретить.  
— Мамочку? — с надеждой спрашивает она.  
— Нет, не мамочку. Было бы здорово, если бы ее.  
— Алекс, поделись с детьми тем, что тревожит тебя, — говорит мама. — Их ведь это тоже касается.

Я смотрю на детей и понимаю, что мама права.

— Мы на заводе столкнулись с проблемами, — объясняю я, — которые мы, кажется, не в состоянии решить.  
— А тот человек, кому ты звонил? — спрашивает мама. — Ты не можешь поговорить с ним?

— Ты имеешь в виду Иону? За ним-то я и еду в аэропорт, — говорю я. — Но я не уверен, что даже Иона может что-нибудь сделать.

Услышав это, Дейв пораженно смотрит на меня.

— Ты хочешь сказать, — спрашивает он, — что все, что мы увидели в походе — то, что Герби задает скорость, и все такое прочее, — все это неверно?

— Все это, безусловно, верно, Дейв, — отвечаю ему я. — Проблема в том, что мы обнаружили, что у нас на заводе *два* Герби и находятся они не там, где нам хотелось бы. Понимаешь, это то же самое, как если бы во время похода мы не могли поменять мальчиков места-

ми, а у Герби был бы брат-близнец, и они застряли бы как раз в середине колонны. Они задерживают всех. А передвинуть их мы не можем. У нас перед ними скопились горы незавершенного производства. И я не знаю, что делать.

Тут в разговор включается мама:

— Ну, если они не выполняют свою работу, их надо просто уволить.

— Это не люди, мама, это оборудование, — поясняю я. — Мы же не можем уволить станки. И в любом случае работа, которую они делают, необходима. Мы просто не сможем производить большинство того, что мы производим, без этих двух операций.

— А почему вы не можете сделать так, чтобы они работали быстрее? — спрашивает Шарон.

— Точно, пап, — говорит Дейви, — помнишь, что произошло в походе, когда ты забрал у Герби рюкзак? Может, и на заводе можно сделать что-нибудь вроде этого?

— Может, — соглашаюсь я, — но не все так просто.

— Алекс, я знаю, — говорит мама, — ты делаешь все, что можешь. И раз у тебя есть два таких увальня, надо просто не спускать с них глаз, чтобы они перестали разбазаривать время.

— Ладно, — говорю я, — мне пора. Меня не ждите, увидимся утром.

Я жду у выхода и вижу, как самолет Ионы подруливает к терминалу. Я разговаривал с ним днем, как раз до того как он должен был вылететь из Бостона в Лос-Анджелес. Я сказал, что хотел поблагодарить его за совет, но ситуация на заводе, насколько мы понимаем, просто безнадежна.

— Алекс, почему ты думаешь, что ситуация безнадежна? — спросил он меня.

И я ответил:

— У нас есть всего-навсего два месяца до того, как мой босс отправится на заседание совета директоров со своей рекомендацией. Если бы у нас было больше времени, может, мы могли бы что-нибудь сделать, но, имея всего-навсего два месяца...

— Два месяца — достаточный срок для того, чтобы показать улучшение, — возразил он. — Но вам нужно научиться, как управлять заводом путем управления его ограничениями.

— Иона, мы тщательно проанализировали ситуацию...

— Алекс, — перебил он меня, — вещи, о которых я тебе говорю, не срабатывают только в двух случаях: во-первых, если на продукцию, которую производит ваш завод, нет спроса.

— Спрос есть, — возразил я, — хотя он и падает из-за того, что наши цены растут, а обслуживание ухудшается. Но все же у нас есть довольно приличный объем уже принятых к выполнению заказов.

— И второе, когда я не могу помочь вам, это если вы не намерены ничего менять. Вы решили, что делать ничего не будете и пусть завод закрывают?

— Да дело не в том, что мы хотим сдаться, дело в том, что мы просто не видим другой возможности, — ответил ему я.

— Ладно. Вы пробовали снять хоть какую-нибудь нагрузку с бутылочных горлышек за счет использования других ресурсов? — спросил он.

— Ты имеешь в виду разгрузить их? Невозможно. Это единственные на заводе ресурсы такого типа.

Он немного помолчал и наконец спросил:

— Ладно, еще один вопрос. В Барингтоне есть аэропорт?

И вот он только что прилетел и идет по выходу номер два. Он поменял рейс на Лос-Анджелес так, чтобы на вечер заехать к нам. Я подхожу и пожимаю ему руку.

— Как прошел полет? — спрашиваю я.

— Как сардины в банке, — отвечает он и добавляет: — Впрочем, жаловаться не стоит, я еще в состоянии дышать.

— Спасибо, что смог прилететь, — говорю я. — Я признателен тебе, что ты поменял свои планы, но, честно говоря, все же не уверен, что ты сможешь нам помочь.

— Алекс, то, что у тебя есть бутылочное горлышко...

— Два бутылочных горлышка, — напоминаю я ему.

— То, что у тебя есть *два* бутылочных горлышка, еще не означает, что ты не в состоянии делать деньги, — говорит он. — Собственно

говоря, совсем наоборот. Большинство производственных предприятий не имеют бутылочных горлышек. У них огромная избыточная мощность. А они должны иметь бутылочные горлышки, по одному на каждую производимую деталь.

По моему лицу он видит, что я ничего не понимаю.

— Пока тебе это не понятно, но ты поймешь, — говорит он. — А сейчас я хочу, чтобы ты рассказал мне о своем заводе все до мельчайших подробностей.

По дороге из аэропорта я, не умолкая, описываю ему наше затруднительное положение. Мы приезжаем на завод, я паркую бьюик перед офисами. Внутри на проходной нас ждут Боб, Лу, Стейси и Ральф. Они тепло встречают Иону, но, пока я знакомлю его со всеми, они, как я чувствую, ждут, чтобы посмотреть, на самом ли деле этот самый Иона, так не похожий ни на одного из консультантов, когда-либо входящих в эти двери, знает, что он делает. Иона сначала стоит перед ними, а потом, начав говорить, принимается расхаживать туда-сюда.

— Алекс позвонил мне сегодня потому, что вы не можете решить проблему с бутылочными горлышками, которые вы обнаружили на заводе, — говорит Иона. — Собственно говоря, то, что вы имеете, это сочетание нескольких проблем. Но начнем с начала. Из того, что Алекс мне рассказал, в первую очередь, вам необходимо увеличить проход и улучшить ситуацию с денежными потоками. Так?

— Это здорово бы нам помогло, — отзыается Лу. — Каким образом, по вашему мнению, мы могли бы это сделать?

— Ваши бутылочные горлышки не в состоянии пропускать достаточный объем потока для того, чтобы удовлетворить спрос и делать деньги, — говорит Иона. — Значит, единственное, что можно сделать, — это найти дополнительные мощности.

— Но у нас нет денег на дополнительные мощности, — говорит Лу.

— Как и времени на их установку, — добавляет Боб.

— Я не говорю об увеличении мощностей по всему заводу, — замечает Иона. — Увеличение мощностей завода достигается за счет увеличения мощностей исключительно бутылочных горлышек.

— Вы имеете в виду — сделать из них не бутылочные горлышки? — спрашивает Стейси.

— Нет, — отвечает он. — Совершенно не это. Бутылочные горлышки останутся бутылочными горлышками. Что необходимо сделать — найти для бутылочных горлышек достаточно мощностей, чтобы приблизить их мощности к уровню спроса.

— И откуда мы их возьмем? — спрашивает Боб. — Вы что, хотите сказать, что они вот так тут и валяются под ногами?

— По сути дела, да, — отвечает Иона. — Если вы ничем не отличаетесь от большинства производителей, то у вас есть мощности, скрытые от ваших глаз, потому что ваше видение кое в чем неверно. Я предлагаю, давайте сейчас пройдем на завод и там на месте посмотрим, каким образом вы управляете теми двумя бутылочными горлышками, что у вас есть.

— Почему бы и нет? — говорю я. — В любом случае, еще ни одному посетителю не удалось избежать экскурсии по заводу.

Мы надеваем защитные очки и каски и отправляемся на завод. Мы с Ионой возглавляем процессию и через двойные двери входим в оранжевый свет. Прошла уже почти половина времени работы второй смены, и сейчас в цехах немного спокойнее, чем днем. Это сейчас весьма кстати, так как, разговаривая, мы можем лучше слышать друг друга. Я поясняю Ионе, мимо каких операций мы проходим. Я замечаю, как он на глаз прикидывает количество наваленного повсюду незавершенного производства. Я ускоряю шаг.

— Вот это и есть станок с ЧПУ NCX-10, — говорю я Ионе, когда мы подходим к громоздкому станку.

— И это ваше бутылочное горлышко, так? — спрашивает Иона.

— Одно из двух, — говорю я.

— А почему он сейчас не работает? — интересуется Иона.

Действительно, NCX-10 в данный момент остановлен.

— Э-э, хороший вопрос, — говорю я. — Боб, почему он стоит?

Боб смотрит на часы.

— Скорее всего, потому, что наладчики ушли на перерыв десять минут назад, — отвечает он. — Они вернутся минут через двадцать.

— В договоре с профсоюзом есть статья, по которой рабочие должны иметь получасовой перерыв после каждого четырех часов работы, — поясняю я Ионе.

— А почему они ушли на перерыв сейчас, а не тогда, когда станок работает?

— Потому что наступило восемь часов, — говорит Боб, — и...

Иона поднимает руки и перебивает его.

— Подождите. Если речь идет о любом станке *не* бутылочном горлышке — никаких проблем, потому что, в конце концов, какой-то процент рабочего времени не бутылочное горлышко *должно* простоявать. Так что какая разница, когда операторы уходят на перерыв там? Это не так важно. Но в бутылочном горлышке? Это же совершенно другое дело.

Он указывает на NCX-10 и говорит:

— Для этого станка у вас есть только какое-то определенное количество часов, когда он может производить. Сколько? 600, 700 часов?

— Около 585 часов в месяц, — отвечает Ральф.

— Сколько бы ни было, спрос все равно выше, — говорит Иона. — И если вы теряете из них час или даже полчаса, вы теряете это время безвозвратно. Это время уже невозможно нагнать нигде в системе. И проход для всего завода будет меньше на тот объем продукции, который бутылочное горлышко произвело бы за это время. Это делает ваш перерыв на обед немыслимо дорогим.

— Но у нас еще есть профсоюз, — замечает Боб.

— Ну так поговорите с ними, — отвечает Иона. — Они же держат какую-то часть акций. И они совсем не глупы. Вам просто нужно объяснить им так, чтобы они поняли.

Ну да, думаю я, это легче сказать, чем сделать. С другой стороны...

Иона обходит NCX-10. Я вижу, что он осматривает не только этот станок, он окидывает взглядом и другое оборудование в цеху. Потом он подходит к нам.

— Вы сказали — это единственный станок такого типа на заводе, — замечает он. — Но это довольно новое оборудование. А где старые станки, которые он заменил? Они у вас еще есть?

— Ну, что-то еще есть, — неуверенно отвечает Боб. — От нескольких мы точно избавились. Совсем древних.

— У вас осталось, по крайней мере, по одному старому станку каждого типа, которые могли бы делать то, что этот что-бы-он-там-ни-производил станок делает? — спрашивает Иона.

Тут вмешивается Лу:

— Я прошу прощения, не собираетесь же вы предложить, чтобы мы использовали старое оборудование?

— Если оно в рабочем состоянии, тогда да, я мог бы это предложить, — спокойно отвечает Иона.

Лу хлопает глазами.

— Не знаю, как это сказалось бы на наших показателях себестоимости, — говорит он. — Но должен вам сразу сказать, что использование старых станков обойдется нам намного дороже.

— С этим мы успеем разобраться, — говорит Иона. — Сейчас мне нужно знать, есть у вас эти станки или нет.

За ответом мы поворачиваемся к Бобу. Он хмыкает:

— Должен вас огорчить. Мы не оставили ничего из тех станков, что могли бы снять часть нагрузки с NCX-10.

— И что нас заставило сделать такую глупость? — спрашиваю я.

— Нам было нужно новое складское помещение для хранения незавершенного производства, — отвечает Боб.

— А-а, — это все, что я могу сказать.

— Тогда это казалось неплохой идеей, — замечает Стейси.

Затем мы отправляемся в цех термообработки и останавливаемся перед печами.

Первое, что спрашивает Иона, взглянув на горы деталей, ждущих обработки:

— Вы уверены, что всем этим деталям требуется термообработка?

— О да, безусловно, — отвечает Боб.

— А в цехах, где эти детали обрабатываются до того, как поступают сюда, нет альтернативных методов обработки, которые позволили бы, по крайней мере, части деталей избежать термообработки? — интересуется Иона.

Мы переглядываемся.

— Думаю, нам нужно будет поговорить с конструкторским отделом, — говорю я. У Боба глаза лезут на лоб.

— Ты что? — спрашиваю я.

— Ну, для начала скажем, что парни из конструкторского отдела не очень-то торопятся реагировать на подобные вещи, — говорит Боб. — И особого счастья от того, что им придется менять технологические требования, они не испытывают. Их типичная реакция: “Делайте так, потому что мы так сказали”.

— Боюсь, он прав, — говорю я Ионс. — И даже если нам удастся их уговорить, у них уйдет вечность на то, чтобы утвердить эти изменения.

— Ладно, — говорит Иона. — Тогда у меня вопрос: а есть другие производители, кто мог бы делать для вас термообработку?

— Есть, — отвечает Стейси, — но, если мы будем делать термообработку на стороне, это повысит себестоимость деталей.

По выражению лица Ионы я догадываюсь, что это начинает ему надоедать. Он указывает на горы незавершенного производства и интересуется:

— Что это представляет из себя в денежном выражении?

— Не знаю, — отвечает Лу, — тут деталей на что-то около десяти-пятнадцати тысяч долларов.

— Нет, тут не тысячи долларов, если, конечно, это бутылочное горлышко, — возражает Иона. — Подумайте еще раз. Тут значительно больше.

Тут подключается Стейси:

— Ну, я могу проверить по записям, если хотите, но стоимость этого будет не больше, чем назвал Лу. В самом крайнем случае, я бы сказала, что здесь материалов на двадцать тысяч долларов...

— Нет-нет, — не дает ей закончить Иона, — я говорю не о стоимости материалов. Какое количество продукта вы продадите клиентам, как только обработаете всю эту гору?

Мы опять переглядываемся.

— Трудно сказать, — говорит Боб.

— Мы не знаем, все ли детали пойдут в продажу немедленно, — поясняет Стейси.

— Ах, вот как? Бутылочное горлышко у вас обрабатывает те детали, которые не способствуют получению прохода? — спрашивает Иона.

— Ну, кое-что пойдет на запчасти или на склад готовой продукции. Когда-нибудь это превратится в проход, — говорит Лу.

— *Когда-нибудь*, — выразительно повторяет Иона. — А пока сколько, вы говорите, у вас просроченных заказов?

Я объясняю ему, что иногда нам приходится увеличивать размеры обрабатываемых партий, чтобы улучшить показатели эффективности.

— Можешь рассказать мне опять, как это улучшает ваши показатели эффективности, — говорит мне Иона.

Я чувствую, что начинаю заливаться краской, вспоминая наш давнишний разговор.

— Да ладно, теперь это уже неважно, — говорит он. — Давайте вплотную займемся проходом. Я сформулирую вопрос по-другому: сколько заказов вы *не в состоянии* отправить, потому что у вас не хватает деталей, находящихся сейчас вот в этой груде?

На этот вопрос ответить уже легче, потому что мы знаем количество просроченных заказов. Я называю ему, на сколько миллионов у нас просроченных заказов, и какой приблизительно процент из них просрошен из-за деталей, застрявших перед бутылочными горлышками.

— И если бы вы обработали вот эти детали, вы смогли бы собрать и отправить продукт? — спрашивает он.

— Ну конечно, без проблем, — отвечает Боб.

— И какова цена реализации каждого продукта?

— В среднем, около тысячи долларов, — отвечает Лу, — хотя, конечно, в разных случаях по-разному.

— Ну тогда речь тут идет не о десяти, пятнадцати или даже двадцати тысячах, — говорит Иона. — Сколько деталей в этой груде?

— Ну, возможно, тысяча, — говорит Стейси.

— И каждая деталь означает, что вы могли бы отправить продукт?

— Безусловно, — подтверждает она.

— А каждый отправленный продукт означает тысячу долларов, — продолжает Иона. — Умножьте тысячу деталей на тысячу долларов, какая сумма получится?

Наши лица как по команде поворачиваются к этой горе деталей.

— Миллион долларов, — говорю я с ужасом.

— При одном условии! — заявляет Иона. — Что вы успеете загрузить их в печь, достать оттуда и отправить клиентам до того, как им надоест ждать и они найдут другого производителя.

Он смотрит на нас, переводя взгляд с одного на другого.

— И вы можете позволить себе пренебречь любой возможностью, — спрашивает он, — особенно такой, как изменение внутренней политики, что так несложно ввести?

Все молчат.

— Кстати, мы еще продолжим разговор о том, каким образом следует рассматривать себестоимость. А сейчас, — говорит Иона, — я хотел бы знать, в каком месте вы проводите контроль качества деталей, проходящих через бутылочные горлышки.

Я отвечаю, что основной контроль качества проводится перед завершающей сборкой.

— Покажи, где, — говорит Иона.

Мы направляемся туда, где проводится контроль качества. Иона задает вопрос о забракованных отделом контроля качества деталях, проходящих через бутылочное горлышко. Боб тут же указывает на штабель сияющих стальных деталей, сверху которого прикреплен лист розовой бумаги, что означает — забракован отделом контроля качества, или КК, как мы его называем. Боб берет папку и просматривает бланки, лежащие внутри.

— Не могу сказать точно, что с ними не в порядке, но в них должен быть какой-то дефект, — говорит он.

— Эти детали прошли через бутылочное горлышко? — спрашивает Иона.

— Да, — отвечает Боб.

— Вы понимаете, что отдел контроля качества сделал с вами? — интересуется Иона.

— Ну, это значит, что мы должны будем списать в отходы около сотни деталей, — отвечает Боб.

— Да нет, подумайте еще раз, — говорит Иона. — Это же детали, *прошедшие через бутылочное горлышко*.

Тут до меня доходит, что он имеет в виду.

— Мы потеряли время в бутылочном горлышке, — говорю я.

Иона резко поворачивается ко мне.

— Вот именно! — восклицает он. — А что означает время, потерянное в бутылочном горлышке? Это означает, что вы потеряли проход.

— Но не хотите же вы сказать, что мы должны забыть о контроле качества? — говорит Боб.

— Конечно, нет. Делать деньги на протяжении длительного времени, если вы не производите качественный продукт, невозможно, — отвечает Иона. — Я просто предлагаю, чтобы вы проводили контроль качества другим образом.

— Ты хочешь сказать, что мы должны проводить контроль качества перед бутылочным горлышком? — спрашиваю я.

Иона поднимает указательный палец и говорит:

— Правильно мыслишь! Нужно обеспечить, чтобы через бутылочное горлышко проходили только качественные детали, а некачественные отсеивались бы до него. Если вы списываете в отходы бракованную деталь до того, как она проходит через бутылочное горлышко, единственное, что вы теряете — это бракованную деталь. А если вы списываете эту деталь после бутылочного горлышка, это означает, что вы потеряли то время, нагнать которое невозможно.

— А если деталь получит дефект после бутылочного горлышка? — спрашивает Стейси.

— Это другой аспект той же самой идеи, — поясняет Иона. — Обеспечьте, чтобы управление процессом при последующей обработке деталей, прошедших через бутылочное горлышко, было на высоком уровне, так, чтобы не допустить их повреждения. Вы понимаете, что я хочу сказать?

Тут подключается Боб:

— Только один вопрос: а где мы возьмем инспекторов?

— А в чем проблема перевести тех, что у вас уже есть, на бутылочные горлышки? — отвечает вопросом на его вопрос Иона.

— Об этом стоит подумать, — говорю я.

— Отлично, — подводит итог Иона. — Давайте вернемся в офис.

Мы возвращаемся в офисное здание и устраиваемся в конференц-зале.

— Я хочу быть совершенно уверенным, что вы понимаете значение бутылочных горлышек, — начинает Иона. — Каждый раз, когда бутылочное горлышко заканчивает обработку детали, это дает вам возможность отправить готовый продукт. Что это означает для вас в деньгах?

— В среднем, около тысячи долларов за единицу продукта, — отвечает Лу.

— И вы переживаете, что вам придется потратить один-два доллара на бутылочные горлышки для того, чтобы сделать их более производительными? — спрашивает он. — Для начала, во что, по вашему мнению, вам обходится час работы, скажем, станка с ЧПУ?

— Это хорошо известно, — отвечает Лу. — Он стоит нам 32 доллара 50 центов в час.

— А термообработка?

— 21 доллар в час, — отвечает Лу.

— И обе эти суммы неверны, — объявляет Иона.

— Но по нашим данным по затратам...

— Эти цифры неверны не потому, что вы допустили ошибку при расчетах, — перебивает его Иона, — а потому, что эти затраты рассчитывались так, как будто эти рабочие центры находятся в изоляции от всей системы. Позвольте объяснить. Когда я занимался физикой, время от времени ко мне приходили люди с задачами, которые они не могли решить. Они хотели, чтобы я проверил для них все числа. Однако по прошествии времени я научился не выбрасывать время попусту на перепроверку чисел, потому что числа, как правило, были верны. Когда же я проверял исходные посылки, они, как правило, были неверны.

Иона достает из кармана сигару и раскуривает ее.

— Это же самое происходит сейчас здесь, — говорит он между за-тяжками. — Вы рассчитали затраты на оба этих рабочих центра, исходя из стандартных бухгалтерских процедур... *не приняв во внимание*, что оба этих рабочих центра являются бутылочными горлышками.

— А каким образом это влияет на затраты? — задает вопрос Лу.

— Вы уже уяснили, что мощность завода равна мощности его бутылочных горлышек, — говорит Иона. — То, что за час производит бутылочное горлышко, равно тому, что за час производят весь завод. Таким образом, час, потерянный в бутылочном горлышке, — это час, потерянный во всей системе.

— Это понятно, — говорит Лу. — Тут мы с вами согласны.

— В таком случае, — продолжает Иона, — во что обошелся бы всему заводу простой в течение одного часа?

— Не могу сказать наверняка, но это была бы довольно внушительная сумма, — признает Лу.

— Скажите-ка мне одну вещь. Во сколько вам обходится эксплуатация завода в месяц? — интересуется Иона.

— Общие операционные затраты в месяц составляют около 1,6 миллиона долларов, — отвечает Лу.

— А теперь давайте возьмем для примера ваш станок с ЧПУ, — говорит Иона. — Сколько часов в месяц, вы говорите, есть у этого станка для производства?

— Около 585, — отвечает Ральф.

— Реальные затраты в бутылочном горлышке — это общие затраты всей системы, деленные на количество часов, которое бутылочное горлышко занято производством, — говорит Иона. — И что у нас тогда получается?

Лу достает калькулятор из кармана пиджака и быстро вбивает туда цифры.

— Две тысячи семьсот тридцать пять долларов, — говорит он. — Подождите, разве это на самом деле так?

— Да, это так, — отвечает Иона. — Если ваши бутылочные горлышки простоявают, вы теряете не 32 доллара или 21 доллар. Дейст-

вительные затраты — это затраты из расчета часа работы всей системы. А это составляет *две тысячи семьсот долларов*.

Это всерьез ошарашивает Лу.

— Такой расклад совершенно меняет дело, — говорит Стейси.

— Конечно, меняет, — соглашается с ней Иона. — Помня об этом, как мы можем оптимизировать эксплуатацию бутылочных горлышек? Существует две основных области, на которые вам надо обратить пристальное внимание. Во-первых, необходимо сделать так, чтобы время в бутылочных горлышках не разбазаривалось. Каким образом оно разбазаривается? Например, когда бутылочное горлышко простояивает во время обеденного перерыва. Или когда оно производит обработку деталей, которые уже имеют какой-то дефект или которые приобретут дефект при последующей обработке из-за халатности рабочего или несовершенного метода управления процессами. Еще один способ разбазаривать время бутылочного горлышка — это пропускать через него детали, которые вам на самом деле не нужны.

— Вы имеете в виду лишние детали? — спрашивает Иону Боб.

— Я имею в виду все, на что у вас нет непосредственного спроса, — отвечает он. — Поскольку что происходит, когда в данный момент вы накапливаете товарно-материальные ценности, которые не сможете продать в течение последующих месяцев? Вы жертвуете сегодняшними деньгами во имя будущих денег. Вопрос только в том, выдержит ли это ваш денежный поток? В вашем случае, однозначно нет.

— Он прав, — признает Лу.

— В таком случае сделайте так, чтобы бутылочное горлышко обрабатывало только то, что будет способствовать получению прохода сегодня... а не через девять месяцев, — говорит Иона. — Это один способ увеличить мощность бутылочного горлышка. Другой способ увеличить мощность бутылочного горлышка — это снять с него часть нагрузки и перенести ее на не бутылочные горлышки.

— Да, только как это сделать? — спрашиваю я.

— Вот поэтому, пока мы были на заводе, я и задал вам те вопросы, — отвечает мне Иона. — Все ли детали должны проходить через бутылочное горлышко? Если нет, тогда те, что не должны, нужно передать

для обработки не бутылочным горлышкам. В результате высвободится мощность в бутылочном горлышке. И мой второй вопрос: есть ли у вас другие станки, которые могли бы делать те же самые операции? Если у вас такие станки есть или есть поставщики с нужным оборудованием, вы сможете разгрузить бутылочное горлышко. И тогда опять вы получите мощность, позволяющую вам увеличить проход.

На следующее утро я вхожу на кухню и сажусь завтракать. Передо мной большая миска еще парящей геркулесовой каши... которую я с детства терпеть не могу. Я смотрю на кашу (а она на меня), и тут мама/бабушка спрашивает:

— Ну, как вчера все прошло?

И я отвечаю:

— А знаешь, по сути дела, вчера за ужином ты и дети были на верном пути.

— Правда? — спрашивает Дейв.

— Мы должны сделать так, чтобы Герби двигался быстрее, — объясняю я. — И вчера Иона показал нам, как это можно сделать. Так что мы многому научились.

— Ну вот, отличные новости, — говорит мама.

Мама наливает себе кофе и усаживается за стол. Воцаряется тишина. Тут я замечаю, что мама и дети как-то странно переглядываются.

— Ну что такое? — спрашиваю я.

— Вчера, когда ты уехал, опять звонила их мать, — говорит моя мама.

С тех пор как Джули уехала, она регулярно звонит детям, но не знаю, по какой причине, она так и не говорит им, где она сейчас. Я уже подумывал, не обратиться ли к услугам частного детектива, чтобы выяснить, где она скрывается.

— Шарон говорит, она кое-что слышала в телефоне, пока они разговаривали, — говорит мне мама.

Я поворачиваюсь к Шарон.

— Ты знаешь ту музыку, что любит слушать дедушка? — говорит она.

— Ты говоришь о дедушке Барнетте?

— Ага, ну ты знаешь, — говорит она, — такая музыка, от которой засыпаешь, ну, эти... как же они называются?

— Скрипки, — приходит ей на помощь Дейв.

— Точно, скрипки, — подхватывает Шарон. — Понимаешь, когда мама ничего не говорила, я слышала в телефоне эту музыку.

— Я тоже, — говорит Дейв.

— Вот как? — говорю я. — Очень интересно. Молодцы, что обратили внимание. Я, пожалуй, позвоню сегодня бабушке и дедушке Барнесттам.

Я допиваю кофе и встаю.

— Алекс, ты к каше даже не притронулся, — говорит мне мама.

Я наклоняюсь и целую ее в щеку.

— Извини, мам, опаздываю в школу.

Я машу детям и подхватываю свой портфель.

— Ладно, придется убрать кашу в холодильник, чтобы ты съел ее завтра, — слышу я мамино ворчание.

По дороге на завод я проезжаю мимо мотеля, где останавливался на эту ночь Иона. Я знаю: он давно уже уехал, его самолет улетел в полседьмого утра. Я предложил отвезти его в аэропорт сегодня утром, но (мне повезло) он отказался, сказав, что вызовет такси.

Я приезжаю в офис и тут же велю Фрэн вызвать всех на совещание. А пока я начинаю составлять список действий, предложенных вчера Ионой. Но у меня из головы не выходит Джули. Я закрываю дверь в кабинет, усаживаюсь за стол, нахожу номер телефона ее родителей и звоню.

На следующий день, после того как Джули уехала, ее родители позвонили мне с вопросом, не узнал ли я что-нибудь нового. И больше они не звонили. Пару дней назад я сам звонил им, чтобы спросить, не знают ли они что-нибудь о Джули. Это было во второй половине дня. Я разговаривал с матерью Джули Адой. Она сказала, что они понятия не имеют, где Джули. Я не очень ей тогда поверил.

Трубку опять снимает Ада.

— Доброе утро, это Алекс, — говорю я. — Я хочу поговорить с Джули.

Ада не находит, что сказать.

— Эээ... вообще-то... но... ее здесь нет.

— Она у вас.

Я слышу, как Ада на том конце вздыхает.

— Она у вас, не так ли, — повторяю я.

В конце концов Ада говорит:

— Она не хочет с тобой говорить.

— И как давно, Ада? Как давно она уже у вас? Так вы солгали мне даже в тот вечер в субботу, когда я звонил?

— Тебе никто не лгал, — негодящим голосом говорит она. — Мы понятия не имели, где она была. Она провела несколько дней у Джейн.

— Ладно, ну а когда я звонил вам пару дней назад?

— Джули просила не говорить тебе, что она здесь, — отвечает Ада, — и мне не следовало говорить тебе этого и сейчас. Она хочет побыть одна.

— Ада, я должен поговорить с ней, — требую я.

— Она не подойдет к телефону, — говорит Ада.

— Откуда Вы знаете, если Вы даже не спрашивали у нее?

На том конце трубку кладут на стол. Я слышу удаляющиеся шаги. Через минуту они раздаются снова.

— Она сказала, что позвонит, когда будет готова, — говорит Ада.

— И что все это значит?

— Если бы ты не пренебрегал сю все эти годы, ты не оказался бы в этой ситуации, — слышу я в ответ.

— Ада!

— До свидания, — прекращает она разговор и кладет трубку. Я тут же снова набираю их номер. Трубку никто не снимает. Проходит несколько минут, прежде чем мне удается заставить себя переключиться на предстоящее совещание.

В десять часов у меня в кабинете начинается совещание.

— Я хотел бы знать, что вы думаете о том, что услышали вчера, — начинаю я. — Лу, твое мнение?

— Ну... я просто не мог поверить в то, что он говорил о часе работы бутылочного горлышка. Вчера, когда я пришел домой, я разложил все заново, чтобы проверить, есть ли в этом смысл. Вообще-то мы ошиблись с тем, что потерянный час в бутылочном горлышке обходится нам в две семьсот.

— Ошиблись? — переспрашиваю я.

— Через бутылочные горлышки проходит только восемьдесят процентов всего потока, — говорит Лу и достает из кармана рубашки листок бумаги. — Так что более аккуратная цифра будет представлять из себя восемьдесят процентов от наших операционных затрат, что получается 2188 долларов в час, а не 2735.

— Верно. Думаю, ты прав, — соглашаюсь я.

Тут Лу улыбается.

— В любом случае, — говорит он, — должен признать: эта новая перспектива, с которой мы посмотрели на то, что происходит, действительно, открыла мне глаза.

— Согласен, — говорю я. — А что скажут остальные?

Я по очереди выслушиваю их реакцию на то, что произошло вчера. В основном, мы думаем одинаково. И все же Боб не совсем уверен, что мы должны провести все перемены, о которых вчера говорил Иона. А Ральф не совсем четко видит свою роль. Абсолютно “за” только Стейси.

Она говорит, подводя итог:

— Я думаю, стоит рискнуть.

— Хотя меня в данный момент крайне волнует все, что может вызвать увеличение операционных затрат, — говорит Лу, — я все же согласен со Стейси. Иона сказал правильно: мы больше рискуем, продолжая двигаться по старому пути.

Боб поднимает свою массивную руку, готовясь к тому, чтобы сделать свое замечание.

— Ладно, но кое-что из того, о чем говорил Иона, будет сделать легче и быстрее, чем все остальное, — говорит он. — Почему бы нам не начать с более простых вещей и не посмотреть, к чему это приведет, пока мы будем готовить более серьезные перемены.

— Это дальновидное предложение, — говорю я. — С чего бы ты начал?

— Я думаю, — продолжает Боб, — надо начать с того, чтобы передвинуть контроль качества и начать проверять детали перед бутылочным горлышком. На изменение остальной процедуры проверки качества уйдет время, а поставить инспектора для проверки деталей перед бутылочным горлышком можно уже хоть сегодня к концу дня, если хотите.

Я киваю.

— Отлично. Что насчет новых правил относительно перерыва на обед?

— Профсоюз может предъявить претензии, — говорит он.

Я качаю головой.

— Думаю, они согласятся. Подготовь все в деталях, и я поговорю с О’Доннелом.

Боб делает заметку в блокноте, который лежит у него на коленях. Я встаю и начинаю обходить стол, стараясь подчеркнуть важность того, что я собираюсь сказать.

— Иона вчера задал вопрос, который, действительно, заставил меня задуматься. Почему у нас бутылочные горлышки обрабатывают те детали, которые не увеличат наш проход?

Боб смотрит на Стейси, она на него.

— Хороший вопрос, — говорит она.

— Мы приняли решение... — начинает Боб.

— Я знаю про это решение, — говорю я. — “Наращивать уровень товарно-материальных запасов с целью поддержания показателей эффективности на хорошем уровне”. Однако наша проблема не в показателях эффективности. Наша проблема в просроченных заказах. И это очевидно и нашим клиентам, и руководству дивизиона. Мы безвариантно должны сделать что-то, что улучшило бы ситуацию с выполнением заказов в срок. И Иона показал нам, что это “что-то” из себя представляет. До настоящего момента мы решали, какой из просроченных заказов проталкивать, исходя из того, кто громче кричал, — продолжаю я. — С настоящего момента просроченные заказы получают приоритет над всеми остальными. Заказ, просроченный на две недели, получает приоритет над заказом, просроченным на одну неделю, и так далее.

— Мы несколько раз уже пытались так делать, — говорит Стейси.

— Знаю, но на этот раз главным будет то, что мы обеспечим, чтобы *бутылочные горлышки* обрабатывали детали для просроченных заказов с учетом этого же самого приоритета.

— Это, действительно, здравый подход к решению проблемы, Ал, — замечает Боб. — Только как это сделать?

— Мы должны выяснить, какие детали на пути к бутылочному горлышку необходимы для просроченных заказов, а какие просто пойдут на склад. Вот что надо сделать, — говорю я. — Ральф, составишь список всех просроченных заказов в порядке степени их просроченности, начиная с наиболее просроченного до наименее просроченного. Сколько у тебя уйдет на это времени?

— Ну, на это само по себе много времени не уйдет. Но дело в том, что нам еще нужно подбить результаты по этому месяцу.

Я качаю головой.

— На данный момент для нас важнее всего повысить производительность бутылочных горлышек. Этот список нам нужен немедленно. И как только ты его сделаешь, займись вместе со Стейси и ее людьми из отдела по учету товарно-материальных ценностей выяснением того, какие именно детали еще ждут обработки любым из бутылочных горлышек и задерживаются отправку этих заказов.

Я поворачиваюсь к Стейси.

— После того как выясните, каких деталей не хватает, вместе с Бобом составьте график работы бутылочных горлышек так, чтобы первыми обрабатывались детали для наиболее просроченного заказа, затем следующего за ним по списку и так далее.

— А что с деталями, которые вообще не проходят через бутылочные горлышки? — спрашивает Боб.

— Сейчас не до них, — отвечаю я. — Будем исходить из того, что все, чему не требуется обработка в бутылочных горлышках, или уже ждет в сборочном цеху, или прибудет туда к тому времени, когда там появятся детали из бутылочного горлышка.

Боб кивает.

— Всем все понятно? — спрашиваю я. — И сейчас ничего не может быть важнее этого. У нас нет времени, чтобы отступать или играть в управленические игры, где каждый ход обдумывается по полгода. Мы знаем, что нам надо делать. Так давайте это делать.

Вечером, ведя машину по главному шоссе, я пробегаю глазами по залитым закатом верхушкам крыш пригородных домов, раскинувшихся по обе стороны от меня. Я проезжаю мимо знака, указывающего, что до съезда на Форест Гроув осталось две мили. В Форест Гроув живут родители Джули. Я съезжаю с шоссе.

Ни Барнетты, ни Джули не знают, что я еду. Я предупредил, чтобы мама ничего не говорила детям. После работы я просто сел в машину и поехал сюда. С меня хватит этой ее игры в прятки.

Я поворачиваю с четырехполосного шоссе на гладкую дорогу с черным покрытием, бегущую через спокойный пригородный район. Состоятельность домовладельцев сомнений не вызывает. Лужайки перед домами безукоризненны, все без исключения. Посаженные вдоль дороги деревья только-только начинают выпускать первые клейкие листочки, и в лучах заходящего солнца они кажутся ярко-зелеными.

Их дом в середине улицы. Это двухэтажное кирпичное здание, построенное в колониальном стиле и выкрашенное в белый цвет. На окнах ставни, они сделаны из алюминия и не имеют петель. Ими не пользуются, это просто дань традиции. Здесь выросла Джули.

Я паркую бьюик у тротуара перед домом, бросаю взгляд на подъездную дорогу к дому и тут же перед гаражом, как я и предполагал, вижу аккорд Джули.

Дверь открывается еще до того, как я подхожу. За дверью из сетки стоит Ада Барнетт. Подходя, я слышу, как она защелкивает ее на замок.

— Здравствуйте, — здороваясь я с ней.

— Я же тебе сказала: она не хочет с тобой говорить, — бросает мне Ада.

— Пожалуйста, скажите ей, что я здесь, — говорю я. — Она *все-таки* моя жена.

— Если ты хочешь поговорить с Джули, можешь связаться с ней через ее адвоката, — заявляет Ада.

Она начинает закрывать дверь.

Я заявляю:

— Ада, я не уйду до тех пор, пока не поговорю с вашей дочерью.

— Если ты не уйдешь, я вызову полицию, и тебя выдворят из пределов нашей собственности, — объявляет мне Ада Барнетт.

— Тогда я подожду в машине, — говорю я. — Улица вам не принадлежит.

Дверь захлопывается. Я пересекаю лужайку, прохожу по тротуару и забираюсь в бьюик. Я сижу там, уставившись на дом. Время от времени я вижу, как подрагивают шторы за окнами дома Барнеттов. Проходит сорок пять минут. Солнце село, и я уже не в первый раз спра-

шиваю себя, сколько времени я буду здесь сидеть, когда дверь открывается опять.

Это Джули. Она выходит из дома. На ней джинсы, кроссовки и свитер. В джинсах и кроссовках она выглядит намного моложе. Она сейчас похожа на девочку-подростка, идущую на свидание с мальчиком, дружбу с которым ее родители не одобряют. Она идет через лужайку, я выхожу из машины. На расстоянии приблизительно десяти футов она останавливается, как бы опасаясь подойти поближе, так, будто я могу схватить ее, бросить в машину и унести, как ветер, в свой шатер где-нибудь посреди пустыни. Мы молча смотрим друг на друга. Я засовываю руки в карманы.

Чтобы не молчать дальше, я спрашиваю:

— Ну... как ты была все это время?

— Если хочешь знать правду, — говорит она, — мне было просто паршиво. А ты?

— Беспокоился о тебе.

Она отводит взгляд в сторону. Я хлопаю по крыше бьюика.

— Поехали проедемся, — предлагаю я.

— Нет, не могу, — говорит она.

— Ну тогда, может, пройдемся?

— Алекс, скажи, что ты от меня хочешь? — спрашивает она.

— Я хочу знать, почему ты это делаешь!

— Потому что я не знаю, хочу ли я оставаться за тобой замужем, — отвечает она. — Разве не понятно?

— Ладно, мы можем об этом поговорить?

Она молчит.

— Ну же? — говорю я. — Пошли пройдемся, хоть вокруг квартала, если только ты, конечно, не хочешь дать соседям повод для сплетен.

Джули осматривается и видит, что нас уже откровенно рассматривают. Скованно она делает шаг мне навстречу. Я протягиваю ей руку, она ее не берет, но все-таки мы вместе поворачиваемся и начинаем медленно идти по тротуару. Я машу дому Барнеттов и отмечаю движение штор в одном из окон. В полном молчании мы проходим не меньше сотни футов. Наконец я решаюсь нарушить тишину.

— Послушай, мне, действительно, очень жаль, что все так получилось в эти выходные, — начинаю я. — Но что я мог сделать? Я обещал Дейви...

— Это не потому, что ты ушел с Дейви в поход, — перебивает она. — Это просто было последней каплей. Я просто вдруг поняла, что больше не могу. Я поняла: мне нужно уехать.

— Джули, почему ты не дала мне знать хотя бы, куда ты уехала?

— Послушай, — говорит она, — я уехала от тебя, чтобы побыть одной.

Замявшись, я все-таки спрашиваю:

— Ты хочешь развестись?

— Я пока не знаю, — отвечает она.

— Понятно, а когда будешь знать?

— Ал, мне очень трудно сейчас, все очень неопределенно. Я не знаю, что мне делать. Я не могу прийти ни к какому решению. Мама говорит мне одно. Папа другое. Подруга третья. Все, кроме меня, знают, что мне делать.

— И ты уехала, чтобы побыть одной и принять решение, которое затронет тебя, меня и детей. И ты готова выслушать всех, кроме тех троих, чья жизнь полетит вверх тормашками, если ты не вернешься, — говорю я.

— Это то, с чем я должна разобраться сама, без давления со стороны вас троих.

— Я только предлагаю поговорить о том, что тебя не устраивает.

В ее вздохе явно слышно раздражение.

— Ал, мы уже миллион раз говорили об этом!

— Ладно. Послушай, скажи, у тебя с кем-то роман?

Джули останавливается. Мы дошли до угла.

Она холодно говорит:

— Думаю, я ушла с тобой достаточно далеко.

Она поворачивается и направляется к дому родителей, а я какое-то время остаюсь стоять на том же месте. Потом я догоняю ее.

— И все-таки? Да или нет? — настаиваю я.

— Да нет у меня никакого романа! — кричит она на меня. — Думаешь, я уехала бы к родителям, если бы у меня был роман?

Мужчина, выгуливающий невдалеке собаку, поворачивается и смотрит на нас. В напряженном молчании мы резко проходим мимо него.

Я шепотом говорю ей:

— Мне просто было нужно знать... вот и все.

— Если ты полагаешь, что я могу оставить детей только для того, чтобы неизвестно с кем закрутить роман, тогда ты меня вообще не знаешь, — бросает она.

Я чувствую себя так, будто она залепила мне пощечину.

— Джули, прости, — говорю я ей. — В жизни всякое случается, и мне просто надо было знать, что происходит.

Джули замедляет шаг. Я кладу руку ей на плечо. Она ее сбрасывает.

— Ал, я давно уже несчастлива, — говорит она. — И вот что я тебе скажу: я чувствую себя из-за этого виноватой. У меня такое чувство, будто у меня нет права быть несчастливой. А я знаю, что я несчастлива.

Я с раздражением отмечаю, что мы уже подошли к дому ее родителей. Путь назад был слишком короток. В окне я отчетливо вижу Аду. Мы останавливаемся. Я опираюсь о заднее крыло бьюика.

— Послушай, забирай вещи и поехали домой, — прошу ее я, но она качает головой, не давая мне закончить.

— Нет, я к этому еще не готова, — отвечает она.

— Послушай, — настаиваю я, — у нас небогатый выбор: или ты остаешься здесь и мы разводимся, или мы возвращаемся вместе и постараемся спасти семью. Чем дольше ты не будешь возвращаться, тем вернее мы будем становиться друг для друга чужими и настойчиво двигаться в сторону развода. А если мы закончим разводом, ты сама знаешь, что это значит. Мы не раз это видели в семьях наших друзей. Ты этого хочешь? Давай, поехали домой. Я обещаю, все наладится.

Она опять качает головой.

— Не могу, Ал. Я уже столько раз слышала эти обещания.

— Значит, ты хочешь развестись? — спрашиваю я.

— Я тебе уже сказала: я не знаю! — говорит она.

— Ладно, — в конце концов говорю я. — Я за тебя принять решение не могу. Может быть, это твое решение. Я только могу сказать: я

хочу, чтобы ты вернулась. И я знаю, дети тоже этого хотят. Позвони, когда будешь знать, чего ты хочешь.

— Именно это я и собиралась сделать, Ал.

Я сажусь в бьюик, включаю зажигание и поднимаю глаза на Джуди. Она стоит рядом с машиной у края тротуара. Я опускаю стекло и говорю:

— Знаешь, а ведь я люблю тебя.

Это наконец смягчает ее. Она подходит к машине и наклоняется к окну. Я перегибаюсь через окно и беру ее за руку. Она целует меня, потом, не говоря ни слова, выпрямляется и уходит. На полдороге к дому она срывается на бег. Я провожаю ее взглядом, пока она не скрывается в дверном проеме. Я качаю головой, выжимаю сцепление и уезжаю.

Я возвращаюсь домой к десяти вечера, расстроен, но все-таки я дома. Я заглядываю в холодильник в надежде найти там ужин, но все, чем мне приходится довольствоваться, — это холодные спагетти и немного оставшегося горошка. Пропихивая это все в себя с помощью остатков водки, я ужинаю в глубоком унынии.

Пока я жую, в голове крутятся мысли о том, что я буду делать, если Джули не вернется. Раз у меня не останется жены, значит, мне придется опять начать знакомиться с женщинами? А где я буду с ними знакомиться? Внезапно я представляю себе, как я, стараясь привлекательно выглядеть, стою у стойки бара в Барингтонском Холидэй Инн и завожу разговор с незнакомыми женщинами, спрашивая у них: “Вы кто по гороскопу?”

И вот это то, что меня ждет? О, Господи! К тому же, сегодня так знакомятся? Да и вообще так когда-нибудь знакомились?

Я должен знать *кого-нибудь*, чтобы начать с ней встречаться.

Какое-то время я сижу, перебирая в памяти всех знакомых мне женщин. Кто из них хотел бы со мной встречаться? С кем я хотел бы встречаться? Список заканчивается довольно быстро. Потом мне в голову приходит одна женщина. Я поднимаюсь со стула, подхожу к телефону и минут пять смотрю на него.

Попробовать?

Нервничая, я набираю номер и тут же вешаю трубку, даже не дождавшись первого гудка. Да что за черт? В худшем случае она просто откажет, так? Я опять набираю номер. Я насчитываю гудков десять, прежде чем там снимают трубку.

— Алло? — это ее отец.

— Позвоните, пожалуйста, Джули.

Пауза.

— Минуту.

Проходит какое-то время.

— Алло? — трубку берет Джули.

— Привет, это я.

— Ал?

Я говорю:

— Да. Послушай, я знаю, уже поздно, но я просто хотел спросить тебя кое о чем.

— Если ты опять насчет развода или возвращения домой...

— Нет-нет, — успокаиваю я ее. — Я просто подумал, что пока ты обдумываешь свое решение, наверное, не было бы никакого вреда, если бы мы иногда встречались.

— Ну... наверное, нет, — говорит она.

— Отлично. Что ты делаешь в субботу вечером? — спрашиваю я.

На какое-то мгновение на том конце воцаряется тишина, и я чувствую, что у нее на лице появляется улыбка,

— Ты что, приглашаешь меня на свидание? — с улыбкой интересуется она. Ее явно забавляет эта ситуация.

— Да, приглашаю.

Долгая пауза.

— Ну так ты хотела бы встретиться со мной? — спрашиваю я.

— Да, и очень, — слышу я наконец.

— Отлично. Подойдет, если я подъеду за тобой в полвосьмого?

— Я буду готова, — отвечает она.

На следующее утро вместе с нами в совещании в конференц-зале участвуют начальники тех участков, где расположены наши бутылочные горлышки. “Мы” — это Стейси, Боб, Ральф и я. Тэд Спенсер работает начальником участка термообработки. Это пожилой мужчина, с волосами, похожими на стальную стружку, и телом, напоминающим стальной шкаф. На совещании также присутствует Марио Демонте, начальник рабочего центра с NCX-10. Марио столько же лет, сколько и Тэду, только он немного полнее.

Я замечаю, что у Стейси и Ральфа покрасневшие глаза. Прежде чем мы рассаживаемся, они сообщают, что они сделали для сегодняшнего совещания.

Составить список просроченных заказов труdnosti не представило. Компьютер выбрал и рассортировал их по степени просроченности. Это была срунда. На это даже часа не ушло. А вот потом им пришлось просмотреть списки материалов для каждого заказа и выбрать детали, проходящие через бутылочные горлышки. А затем они выясняли, есть ли в наличии материалы для производства этих деталей. На это ушла почти вся ночь.

Как Стейси утром сказала мне, этой ночью она впервые, действительно, оценила значение компьютера.

Перед каждым из нас лежит копия списка, написанного Ральфом от руки. В компьютерной распечатке шестьдесят семь пунктов: все просроченные нами заказы. Они расположены по степени их просроченности, начиная с самого большого до самого маленького количества просроченных дней.

Самая плачевная ситуация с заказом, который превышает срок исполнения, обещанный клиенту отделом маркетинга, на пятьдесят восемь дней. Самые благополучные в этом списке заказы, просроченные только на день, — их три.

— Мы сделали кое-какую проверку, — говорит Ральф, — и выходит, что для почти девяноста процентов просроченных на настоящий момент заказов нужны детали, проходящие через одно или оба бутылочных горлышка. Из них около восьмидесяти пяти процентов застяли перед цехом сборки и ждут недостающих деталей для сборки и отправки.

— Определенно, что эти детали получают сейчас абсолютный приоритет, — говорю я обоим начальникам участков.

Ральф продолжает:

— Кроме этого, как для печей, так и для NCX-10 мы сделали список деталей, которые они должны обработать и в какой очередности по этому же принципу, начиная с деталей для наиболее просроченного заказа и так далее. Где-то через неделю компьютер уже сможет выдавать этот список сам, и нам больше не надо будет сидеть ночами.

— Фантастика, Ральф. Вы со Стейси сделали отличную работу. — хвалю я их. Потом поворачиваюсь к Тэду и Марио.

— А теперь, джентльмены, все, что от вас требуется, — это проследить, чтобы мастера начали с начала списка и двигались по списку вниз.

— Это несложно, — говорит Тэд. — Думаю, справимся.

— Вполне вероятно, кое-что придется поискать, — замечает Марио.

— Ну так пересмотрите, что там в незавершенном производстве, — говорит Стейси. — В чем проблема?

Марио, нахмутившись, отвечает:

— Да проблем нет. Вы хотите, чтобы мы делали то, что в этом списке, так?

— Да, проще простого, — говорю я. — Это мое распоряжение. И ни один, ни другой из вас не должен делать ничего из того, чего в этом списке нет. Если экспедиторы начнут создавать вам проблемы, отправляйте их ко мне. И проследите, чтобы работа выполнялась именно в той очередности, в которой она указана в списке, что мы вам дали.

Тэд и Марио оба кивают.

Я поворачиваюсь к Стейси и говорю:

— Я надеюсь, ты понимаешь, насколько важно, чтобы экспедиторы не вмешивались в этот список приоритетов?

— Хорошо, — говорит Стейси, — только пообещай, что не будешь его менять из-за давления со стороны отдела маркетинга.

— Честное слово. — общаюсь я. Потом обращаюсь к Тэду и Марио: — Я, на самом деле, надеюсь, что вы оба понимаете, что NCX-10 и термообработка — это самые важные операции на всем заводе. От того, насколько успешно вы справитесь с управлением этими операциями, может зависеть судьба всего завода.

— Сделаем все, что можно, — говорит Тэд.

— Можешь быть спокоен, они сделают, — добавляет Боб.

Сразу после окончания совещания я отправляюсь в отдел кадров на встречу с Майком О’Доннеллом, местным председателем профсоюза. Когда я вхожу, мой начальник отдела кадров Скотт Долин сидит,

сжимая подлокотники своего кресла так, что у него уже пальцы побелели, а О'Доннел почти кричит на него.

— В чем проблема? — спрашиваю я.

— Вы отлично знаете, в чем проблема, — в этих новых правилах по обеденному перерыву в цеху термообработки и для станка с ЧПУ, — говорит мне в ответ О'Доннел. — Это нарушение договора. Посмотрите раздел семь, параграф четыре...

— Хорошо, хорошо, — говорю я, — подожди, Майк. Я думаю, нам пора ввести профсоюз в курс последних событий.

Все утро я описываю ему ситуацию, в которой оказался завод. Потом я рассказываю, что мы обнаружили, и объясняю, почему необходимы изменения.

Подводя итог, я говорю:

— Ты ведь сам понимаешь, что это затронет, самое большое, двадцать человек?

Он качает головой.

— Послушайте, я ценю, что вы решили попробовать объяснить ситуацию, — говорит он, — но у нас есть договор. Если мы сделаем отступление от чего-нибудь одного, то что вам стоит начать менять все, что вас не устраивает?

— Майк, — говорю я, — честно говоря, я не могу обещать, что нам больше не придется вводить новые изменения. В конце концов, на данный момент речь идет о рабочих местах. Я ведь не прошу снижения зарплаты или уступок по вопросу пособий. Я прошу гибкости. Нам нужно определенное пространство для маневра, чтобы провести изменения, которые дадут возможность заводу делать деньги. Или через несколько месяцев завод просто перестанет существовать.

— Очень смахивает на тактику запугивания, — замечает Майк, помолчав.

— Майк, все, что я могу сказать, — если вы хотите подождать пару месяцев, чтобы посмотреть, запугиваю я кого-нибудь или нет, будет уже поздно.

Какое-то время О'Доннел молчит. Наконец он заявляет:

— Мне нужно подумать, нам нужно посоветоваться, и все такое. Мы свяжемся с вами.

Утро закончилось, и я чувствую, что ждать я больше просто не в состоянии. Мне не терпится узнать, как работает наша новая система приоритетов. Я пытаюсь связаться с Бобом Донованом, но он где-то в цехах. Я решаю, что пойду и посмотрю сам.

Сначала я подхожу к NCX-10, однако там мне спросить не у кого. Поскольку станок автоматический, большинство времени он работает без того, чтобы за ним кто-нибудь присматривал. Проблема, однако, в том, что, когда я прихожу, этот чертов станок просто стоит. Он не работает, и никто не занимается переналадкой. Это выводят меня из себя.

Я отправляюсь на поиски Марио.

— Почему, черт возьми, станок не работает? — спрашиваю я.

Марио направляется к мастеру за выяснением. Наконец он возвращается.

— У нас нет материалов, — говорит он.

— Это как, у вас *нет материалов*? — рявкаю я. — А как тогда вы называете все эти горы железа, наваленные повсюду?

— Но вы же сами сказали, чтобы мы работали строго в соответствии со списком, — отвечает Марио.

— Ты хочешь сказать, что вы закончили все детали для просроченных заказов?

— Нет, они сделали две первые партии деталей, — объясняет Марио, — а для партии, идущей по списку третьей, материалов нигде среди ждущих обработки деталей не оказалось. Поэтому мы остановили станок до тех пор, пока они появятся.

Я готов его сейчас задушить.

— Это ведь именно то, что вы хотели, чтобы мы делали. Разве не так? — спрашивает Марио. — Вы хотели, чтобы мы делали только то, что в списке, и только в той очередности, как указано. Разве вы не так сказали?

— Да, — говорю я наконец, — я сказал именно так. А тебе не пришло в голову, что, если вы не можете сделать какой-то один пункт в списке, вам нужно браться за следующий?

Марио беспомощно смотрит на меня.

— Ладно, так где эти чертовы материалы, которые вам сейчас нужны? — спрашиваю я.

— Понятия не имею, — отвечает он. — Они могут быть где угодно, тут с полдюжины возможных мест. Думаю, Боб Донован уже отправил кого-то на поиски.

— Ладно, значит так, — говорю я, — отправь наладчиков готовить станок к обработке *следующей* по списку детали, для которой у вас есть материалы. Эта бандура должна работать безостановочно.

— Да, сэр, — говорит Марио.

Кипя от бешенства, я возвращаюсь в офис, чтобы вызвать к себе Донована. Я хочу знать, в чем там дело. На полпути, проходя мимо токарных станков, я вижу как раз его. Он разговаривает с Отто, одним из мастеров. Не знаю, можно ли назвать его тон вежливым. Присутствии там Боба у Отто явно восторга не вызывает. Я останавливаюсь и жду, пока Боб закончит свою тираду и заметит меня. Это происходит практически тут же. Отто отходит и подзывает к себе механиков. Боб подходит ко мне.

— Уже знаешь, что делается? — спрашиваю я.

— Знаю, — отвечает он, — поэтому я и здесь.

— В чем проблема?

— Да нет никакой проблемы, — говорит он, — просто стандартная операционная процедура.

Оказывается, объясняет мне Боб, что детали, которые были нужны для NCX-10, пролежали здесь уже с неделю. Отто в это время работал с другими партиями деталей, а о значимости деталей для NCX-10 он просто не знал. Для него они ничем не отличались от других деталей, а судя по размеру партии, они и выглядели-то незначительно. Когда Боб пришел, там как раз шла обработка какой-то большой партии деталей, процесс был длительный, половина партии была еще не готова, и Отто не хотел останавливать работу... до тех пор, пока Донован не объяснил ему, что к чему.

— Черт, Ал, это то же самое, что и было, — говорит Боб. — Они только подготовили станок к одной работе, как оказались вынуждены прервать обработку на половине, чтобы мы могли закончить что-то другое. Это же то же самое, что и было!

— Подожди, — говорю я. — Давай немножко подумаем.

— Да над чем тут думать? — трясет головой Боб.

— Давай просто посмотрим, — настаиваю я. — В чем состояла проблема?

— Детали не поступили на NCX-10. Таким образом, операторы не смогли запустить в обработку ту партию, которую должны были, — как заученную песню барабанит Боб.

— А причиной этому было то, что детали для бутылочного горлышка были задержаны этим не бутылочным горлышком, обрабатывающим детали для другого не бутылочного горышка, — говорю я. — А теперь мы должны спросить себя, почему так случилось.

— Парень, что работает здесь, просто старался быть занятым делом, вот и все, — говорит Боб.

— Верно. Потому что если бы он не был занят делом, то кто-нибудь, вроде тебя, явился бы и устроил ему взбучку, — говорю я.

— Это точно, потому что если бы я этого не сделал, то явился бы кто-нибудь, вроде тебя, и устроил бы взбучку мне, — продолжает Боб.

— Это без сомнений. И все же, несмотря на то, что этот парень был занят делом, он никак не способствовал продвижению к цели, — говорю я.

— Ну...

— Боб, это так! Посмотри. — Я показываю на детали, предназначенные для NCX-10. — Эти детали нужны нам сейчас, а не завтра. А детали для не бутылочных горышек могут понадобиться нам через недели или месяцы, если они вообще будут нам когда-нибудь нужны. Таким образом, продолжая обрабатывать детали для не бутылочных горышек, этот парень, по сути дела, мешал нам отправить заказ и получить деньги.

— Но как он мог знать? — замечает Боб.

— Вот именно. Он не мог определить, какая партия деталей имела значение, а какая нет, — говорю я. — А почему?

— Ему никто не сказал.

— До тех пор, пока не появился ты, — продолжаю я. — Но ты же не можешь быть повсюду, значит, такая ситуация повторится. Нам

надо подумать, как можно сообщить всем на заводе, какие из деталей имеют первоочередное значение.

— Выходит, нам нужна какая-то система, — подводит итог Боб.

— Именно. Пошли, подумаем, как это сделать. С этой ерундой надо заканчивать, — говорю я. — Но прежде всего необходимо, чтобы те, кто обслуживают бутылочные горлышки, твердо уяснили, что партии должны обрабатываться по списку, исходя из первоочередности.

Боб еще раз, для подстраховки, повторяет Отто, что должно быть сделано с деталями, и после этого мы с ним отправляемся к бутылочным горлышкам.

Когда мы наконец возвращаемся в офис, по его лицу я вижу, что то, что произошло, не дает ему покоя.

— Что-то не так, Боб? Ты выглядишь так, как будто не очень-то веришь в эту затею, — говорю я.

— Ал, что же это будет, если мы постоянно будем прерывать процесс для того, чтобы запускать детали для бутылочных горлышек? — спрашивает он.

— Это позволит нам не допускать простоев в бутылочных горлышках, — отвечаю я.

— И что тогда будет с затратами в 98 процентах остальных рабочих центров? — интересуется он.

— Это пусть тебя пока не тревожит. Главное, обеспечь, чтобы бутылочные горлышки работали бесперебойно, — говорю я ему. — Я уверен, что то, что ты сделал, было правильно. А ты разве не уверен?

— Может быть, то, что я сделал, и было правильно, — отвечает он, — но чтобы сделать это, я был вынужден нарушить все правила.

— Тогда надо менять правила, — твердо говорю я. — И возможно, эти правила вообще неверны. Ты знаешь сам: нам постоянно приходилось прерывать процесс для того, чтобы протолкнуть горящий заказ. Разница между тем, что было, и тем, что мы делаем сейчас, только в том, что мы делаем это до того, как ситуация станет экстремальной. Мы должны верить в то, что мы делаем.

Боб кивает, соглашаясь со мной. Но я знаю: убедить его смогут только доказательства. Да и меня, наверное, тоже, если уж начистоту.

Проходит несколько дней, в течение которых мы разрабатываем систему для того, чтобы исправить положение. И вот, в восемь утра в пятницу, перед началом первой смены, я сижу в заводском кафетерии, наблюдая, как оно заполняется работниками завода. Рядом со мной сидит Боб Донован.

После того случая несколько дней назад я решил, что будет правильнее, если как можно больше работников будут знать о существовании бутылочных горлышек и о том, насколько они важны. И сегодня мы проводим пятнадцатиминутные собрания со всеми работниками завода, как с мастерами, так и с почасовыми рабочими. После обеда такое же собрание мы проведем со второй сменой, и сегодня поздно вечером я буду встречаться с третьей сменой. Когда все собираются, я поднимаюсь и начинаю свою речь.

— Вы все знаете, что в последнее время дела на заводе идут неважно. Но вы еще не знаете, что мы намерены изменить ситуацию, — объявляю я. — Сегодня мы пригласили вас на собрание, чтобы познакомить с новой системой работы, системой, которая, как мы считаем, сможет повысить производительность завода. Сейчас я хочу кратко объяснить, что привело нас к решению разработать эту новую систему. А затем Боб Донован расскажет, как она работает.

Пятнадцать минут, которые мы отвели на собрание, не позволяют нам вдаваться в подробности. Но, используя аналогию с песочными часами, я кратко объясняю, что такое бутылочное горлышко и почему мы должны дать приоритет деталям, которые по своему технологическому маршруту должны пройти через термообработку и NCX-10.

То, на что у меня нет времени объяснить сейчас, появится в специальной газете, которая будет выходить вместо прежней рабочей газеты и в которой будет сообщаться о дальнейших изменениях и работе новой системы.

Потом я передаю микрофон Доновану, и он рассказывает, каким образом будет работать система приоритетов при обработке материалов так, чтобы все знали, какие именно материалы должны запускаться в обработку.

— К концу сегодняшнего дня все незавершенное производство, находящееся в цехах, будет помечено ярлыками с номерами, — объяв-

ляет он и предъявляет для всеобщего обозрения несколько ярлыков. — Ярлыки будут двух цветов: красного или зеленого. Красный ярлык означает, что эта партия имеет первоочередной приоритет. Красные ярлыки крепятся на все материалы, которым требуется обработка в бутылочном горлышке. Партии, помеченные красным ярлыком, должны запускаться в обработку немедленно по их прибытии на ваше рабочее место.

Боб объясняет, что такое “немедленно по их прибытии”. Если рабочий в этот момент обрабатывает что-то другое, он может закончить то, что он делает, при условии, что на это уйдет не больше, чем полчаса. Партии, помеченные красными ярлыками, должны без каких-либо исключений запускаться в обработку не позже, чем через час после их прибытия.

— Если вы в середине переналадки, немедленно оставляйте ее и готовьте станок для “красных” деталей. После того как вы закончите детали для бутылочного горлышка, возвращайтесь к тому, чем занимались до этого. Теперь о зеленых ярлыках. Если вам приходится выбирать между деталями, помеченными зеленым ярлыком или красным ярлыком, первыми запускайте в обработку детали с красным ярлыком. Пока зелеными ярлыками будет помечено большинство незавершенного производства. Несмотря на это, вы работаете с “зелеными” заказами, только если у вас в очереди нет “красных”. Это что касается приоритета, обозначенного цветами. А что делать, если вы получите две партии одного цвета? На каждом ярлыке будет стоять номер. Вы должны начинать обработку партии, на ярлыке которой стоит меньший по порядку номер.

Донован объясняет еще кое-какие детали, отвечает на пару вопросов, после чего я подвожу итог:

— Это собрание было моей идеей. Я решил оторвать вас от рабочих мест, потому что я хотел, чтобы вы все одновременно узнали о том, что мы делаем, и чтобы вы лучше поняли, что происходит сейчас на заводе, и я надеюсь на это. Но была еще одна причина. Я знаю, что большинство из вас уже в течение долгого времени не получало никаких хороших новостей о положении завода. То, что вы услышали сегодня, — это только начало. И все же, будущее нашего завода, как и

отсутствие угрозы вашим рабочим местам, будет обеспечено только тогда, когда мы опять начнем делать деньги. Самое важное, что вы можете сейчас сделать, — это работать вместе с нами... и все вместе мы должны сделать так, чтобы завод работал.

Ближе к вечеру у меня в кабинете звонит телефон.

— Добрый день. Это О’Доннел. Можете утверждать новые правила по перерывам на обед и кофе. Мы не будем выступать против.

Я сообщаю эти новости Доновану. Вот такими маленькими победами и завершается эта неделя.

В 7.29 вечера в субботу я паркую вымытый, отполированный и вычищенный пылесосом бьюик у дверей Барнеттов. С переднего сиденья я беру букет цветов, выбираюсь из машины и иду через лужайку к дому. На мне приличествующий случаю новый с иголочки костюм. Ровно в 7.30 я нажимаю кнопку звонка.

Джули открывает дверь.

— Отлично выглядишь! — говорит мне она.

— Ты тоже, — отвечаю я.

Так оно и есть.

Несколько неловких минут разговора с ее родителями. Мистер Барнетт интересуется, как идут дела на заводе. Я отвечаю, что дела, кажется, пошли на лад, и в двух словах рассказываю о новой системе приоритетов и какое значение это имеет для NCX-10 и термообработки. Родители Джюли смотрят на меня без всякого выражения на лицах.

— Ну что, пошли? — говорит Джюли.

Шутливо я обращаюсь к ее матери:

— Я приведу ее домой к десяти часам.

— Хорошо, — отвечает миссис Барнетт. — Мы будем ждать.

— Держите! — говорит Ральф.

— Неплохо, — замечает Стейси.

— Неплохо?! Да это намного лучше, чем просто неплохо, — заявляет Боб.

— Мы точно делаем то, что надо, — говорит Стейси.

— Да, но этого недостаточно, — бормочу себе под нос я.

Прошла неделя. Мы собирались у компьютерного терминала в конференц-зале. Ральф только что распечатал список просроченных заказов, которые мы отправили на прошлой неделе.

— Недостаточно? По крайней мере, это прогресс, — заявляет Стейси. — На прошлой неделе мы отправили двенадцать заказов. Для нашего завода это совсем неплохо. И к тому же, это были самые просроченные заказы.

— Кстати, самый неблагополучный на сегодняшний день заказ просрочен только на сорок четыре дня, — замечает Ральф. — А было, если помнишь, пятьдесят восемь.

— Порядок! — говорит Донован.

Я отхожу к столу и сажусь.

Их энтузиазм в чем-то оправдан. Эта новая система с ярлыками, указывающими на приоритетность и технологические маршруты партий, работает довольно неплохо. Бутылочные горлышки получают нужные детали своевременно. Собственно говоря, горы скопившегося незавершенного производства перед ними даже увеличились. После обработки в бутылочных горлышках детали с красным ярлыком добираются теперь до сборочного цеха быстрее. Мы как будто проложили через весь завод “экспресс-полосу” для деталей, проходящих через бутылочные горлышки.

После того как мы стали проводить контроль качества перед бутылочными горлышками, выяснилось, что около пяти процентов деталей для NCX-10 и семи процентов деталей для термообработки не со-

ответствовали стандартам качества. Если этот процент останется неизменным в будущем, мы выиграем это время для создания дополнительного системного дохода.

Кроме того, вступило в силу положение о том, чтобы бутылочные горлышки обеспечивались операторами на время обеденного перерыва. Что мы выиграли там, мы не знаем, потому что не знаем, что мы там теряли до этого. По крайней мере, мы делаем сейчас то, что надо. Однако я знаю, что временами NCX-10 простаивает, и не из-за того, что кто-то ушел на перерыв. Донован должен разобраться, в чем там причина.

Сочетание всех этих предпринятых нами действий позволило нам отправить самые неблагополучные заказы, и количество отправленных заказов было больше, чем обычно. И все же я знаю: мы движемся недостаточно быстро. Несколько недель назад мы чуть тащились, сейчас мы идем шагом, а нам нужно бежать трусцой.

Я бросаю взгляд в сторону терминала по обработке данных и вижу, что все смотрят на меня.

— Послушайте... Я знаю, мы движемся в верном направлении, — начинаю я. — Но нам надо ускорить процесс. То, что мы отправили двенадцать заказов на прошлой неделе, — это очень хорошо. Но у нас появляются новые просроченные заказы. Их не так много, могу уверить вас, и все же мы должны работать лучше. У нас не должно быть ни одного просроченного заказа.

Они отходят от терминала и садятся за стол рядом со мной. Боб Донован начинает излагать, какие планируются улучшения того, что мы уже сделали.

— Боб, — говорю я, — это все отлично, но это даст незначительное улучшение. Что у нас с другими рекомендациями, которые дал Иона?

Боб смотрит в сторону.

— Ну... мы рассматриваем их, — говорит он.

— Я хочу, чтобы к совещанию в среду ты подготовил для нас рекомендации по разгрузке бутылочных горлышек.

Боб кивает, но ничего не говорит.

— Ты сможешь это сделать? — спрашиваю я.

— Чего бы это мне ни стоило, — отвечает он.

После обеда я встречаюсь у себя в кабинете с Элроем Лангстоном, нашим менеджером отдела контроля качества, и Барбарой Пенн, которая занимается связями с работниками. Барбара пишет материалы для заводской газеты, которая сейчас объясняет причины проведения перемен на заводе. На прошлой неделе мы распространяли первый выпуск. Сейчас я пригласил ее вместе с Лангстоном, чтобы она занялась новым проектом.

После того как детали выходят из бутылочного горлышка, они практически ничем не отличаются от деталей, входящих в бутылочное горлышко. И только в некоторых случаях при слишком внимательном рассмотрении тренированный глаз может заметить различие. Вопрос стоит в том, как сделать, чтобы работники без труда могли различить уже обработанные и еще не обработанные бутылочным горлышком детали, и как обеспечить, чтобы на операциях после бутылочного горлышка рабочие так обращались с деталями, чтобы большинство из них доходило до конечной сборки и отправки без потери качества. И вот Лангстон и Пенн сидят у меня в кабинете и излагают свои идеи.

— Для начала у нас уже есть красные ярлыки, — говорит Пенн, — которые говорят о том, что эти детали проходят через бутылочное горлышко. Что нам сейчас нужно — это какой-то простой способ выделить детали, которые надо обрабатывать с особой аккуратностью, так, как если бы это было золото.

— Уместное в данном случае сравнение, — замечаю я.

— А что если просто наклеить на ярлыки желтую полоску после того, как детали пройдут через бутылочное горлышко, — продолжает Пенн. — Это будет знаком для рабочих, что с данными деталями нужно обращаться, как к золотом. В довершение к этому я проведу внутреннюю информационную кампанию, чтобы все знали, что означает эта полоска. В качестве средств информации мы можем использовать доску объявлений и написать сообщение, которое мастера зачитают почасовым рабочим; может быть, имеет смысл сделать плакат и повесить его на заводе и так далее.

— При условии, что наклейка этой полоски не будет задерживать работу бутылочных горлышек, это звучит неплохо, — говорю я.

— Уверен, можно придумать, как это сделать, не мешая их работе, — говорит Лангстон.

— Отлично, — подвожу итог я. — Только вот что меня волнует: не хотелось бы, чтобы это просто превратилось в очередную шумную кампанию.

— Это совершенно понятно, — отвечает Лангстон с улыбкой. — Мы сейчас систематически определяем причины сбоя в качестве при обработке в бутылочном горлышке и на последующих операциях. Как только мы будем знать, что требует особого внимания, мы разрабатываем специальные процедуры для деталей, проходящих через бутылочные горлышки, и для процессов по их технологическим маршрутам. И как только они будут приняты, мы проведем специальный курс занятий с рабочими, чтобы обучить их этим процедурам. Но на это, естественно, уйдет какое-то время. А пока мы требуем, чтобы в бутылочных горлышках проводилась двойная проверка на аккуратность в рамках существующих процедур.

Мы обсуждаем это еще несколько минут, и в общем, по моему мнению, все их идеи звучат здраво. Я говорю, чтобы они запускали это все на полный ход и держали меня в курсе.

— Отличная работа! — говорю я им, когда они поднимаются, чтобы уйти. — Кстати, Рой, я думал, что Боб Донован тоже должен был присутствовать на этом совещании.

— Да его эти дни вообще трудно поймать, — отвечает Лангстон. — Но я ему вкратце изложу, о чем мы тут говорили.

Тут раздается телефонный звонок. Одной рукой я тянусь снять трубку, а другой машу “До свидания” Лангстону и Пенн, выходящим из кабинета.

— Привет, это Донован.

— Не поздновато звонишь, чтобы сообщить, что заболел? — интересуюсь я. — Не знаешь, что ли, что было совещание?

Это его не смущает.

— Ал, у меня для тебя кое-что есть! — объявляет он. — Есть время на небольшую прогулку?

— Найду. Что там такое?

— Да... я тебе объясню, когда подойдешь, — не отвечает на мой вопрос Боб. — Я на разгрузочной площадке.

Я отправляюсь на площадку. Боб там, он стоит и машет мне рукой, как будто без этого я мог бы его не заметить, что совершенно немыслимо. К площадке подогнан для разгрузки грузовик с плоской передвижной платформой. Посредине платформы стоит какой-то громоздкий объект, покрытый серым брезентом и обвязанный веревками. Двое рабочих возятся с мостовым краном, чтобы вытащить эту штуку из грузовика. Как раз, когда я подхожу к Бобу, они начинают ее поднимать. Он подносит руки рупором ко рту.

— Потише там! — кричит он им, наблюдая за тем, как эта большая серая штука раскачивается в воздухе.

Кран медленно переносит ее из грузовика и осторожно опускает на бетонный пол. Рабочие отпускают подъемные цепи, и Боб велит им снять веревки.

— Через минуту будет готово, — уверяет меня Боб.

Я терпеливо жду, Боб все же не может удержаться, чтобы самому не приложить к этому руку.

Наконец все веревки развязаны, Донован берется за брезент и с явным удовольствием срывает его, представляя на всеобщее обозрение то, что под ним скрывается.

— Тум-пум-пу-рум-пу-рум-пу-рум! — провозглашает он, отступая и указывая на то, что оказывается образцом самого древнего оборудования, которое мне когда-либо доводилось видеть.

— Это еще что? — спрашиваю я.

— Это “Змегма”, — говорит он.

Он берет тряпку и начинает вытираять смазку.

— Их больше не производят, — объясняет он.

— Очень рад это слышать, — отвечаю я.

— Ал, — говорит он, — эта “Змегма” именно то, что нам надо!

— Похоже, она была произведением искусств 1942 года. Какой нам с нее прок?

— Ну, я не могу не признать, что ее никак нельзя сравнить с NCX-10. Но если взять эту малышку, — говорит он, поглаживая “Змегму”, —

и один из тех "Скрумейстеров", — показывает он на один из станков, стоящих невдалеке, — и вон тот станок в углу, вместе они могут делать то, что делает NCX-10.

Я смотрю на эти станки. Все они устарели и уже какое-то время не эксплуатируются. Я подхожу к "Змегме", чтобы поближе рассмотреть ее.

— Это, должно быть, один из тех станков, которые, как ты сказал Ионе, мы продали, чтобы освободить место под склад, — говорю я.

— Точно, — подтверждает Боб.

— Да это же, по сути дела, антиквариат, да и те тоже, — говорю я, имея в виду те другие станки. — Ты уверен, что они могут нам дать приемлемое качество?

— Ну, это не автоматизированное оборудование, так что, учитывая большую возможность ошибки при обработке оператором, уровень погрешностей может оказаться несколько выше, — говорит Боб. — Но если тебе нужна мощность, это самый быстрый способ ее получить.

Я улыбаюсь.

— А дела налаживаются! Где ты ее откопал?

— Позвонил сегодня утром приятелю, он работает на нашем заводе в Сауф Энд, — начинает рассказывать Боб. — У них оказалась парочка таких станков. Мой приятель сказал, что им эти станки не нужны и что он без всяких проблем расстанется с одним из них. Так что я прихватил парня из отдела техобслуживания и мы подъехали туда посмотреть.

— И во что это нам обошлось? — спрашиваю я.

— Оплата за аренду грузовика для доставки сюда, — отвечает Боб. — Этот парень из Сауф Энда сказал, чтобы мы забирали ее просто так. Он просто списет ее. Со всей бумажной волокитой, с которой ему пришлось бы возиться при оформлении продажи, ему было проще отдать просто так.

— И она еще работает?

— Работала до того, как мы ее забрали, — говорит Боб. — Проверим.

Техник вставляет кабель в розетку, расположенную на металлической стойке рядом с нами. Боб протягивает руку к выключателю и нажимает кнопку "пуск". В течение секунды ничего не происходит. Потом откуда-то из глубины старого станка раздается медленный, набирающий обороты гул, из древнего вентилятора вылетают клубы пыли. Боб поворачивается ко мне. На его большом лице чертовски довольная ухмылка.

— Ну, дела, кажется, идут, — говорит он.

## 23

В окна моего кабинета барабанит дождь. Мир за окном сер и выглядит расплывшимся пятном. Середина утра середины недели. На столе передо мной несколько номеров так называемого "Бюллетеня производительности", выпускаемого Хилтоном Смитом, на который я наткнулся сегодня, просматривая входящие бумаги. Я не смог заставить себя прочитать дальше первого параграфа бюллетеня, лежащего в пачке первым. Вместо этого я смотрю на дождь и размышляю над ситуацией с моей женой.

Мы с Джули сходили на наше "свидание" в субботу и, собственно говоря, неплохо провели время. Не было ничего экзотического. Мы сходили в кино, потом перекусили и просто так, без всякой цели, проехали через парк по дороге домой. Довольно банально. Но это было именно то, что нам было нужно. Было здорово просто *отдохнуть* рядом с ней. И, честно говоря, у меня сначала даже было такое чувство, будто мы вернулись в юность и опять стали старшеклассниками, что-то такое. Потом я подумал, что, пожалуй, это было совсем неплохое чувство. Я привез ее назад к родителям в два часа ночи, и мы простояли на дорожке у дома до тех пор, пока ее отец не включил на крыльце свет.

С этого вечера мы стали встречаться. Пару раз на прошлой неделе я приезжал к ней. Один раз мы встретились в ресторане на полупути к дому ее родителей. Я с трудом поднимаюсь по утрам на работу, но не жалуюсь. Нам хорошо вместе.

Не сговариваясь, мы не говорим ни о разводе, ни о браке. Разговор коснулся этой темы только раз, когда мы говорили о детях и решили, что они должны поехать к Джули и ее родителям, как только закончится школа. Я тогда попробовал подвести нас к какому-нибудь ответу, но тут же дал о себе знать старый синдром разногласий, и я предпочел отступить для сохранения мира.

То, что мы чувствуем, довольно странно. Ощущение почти такое же, как было перед тем, как мы поженились и "устроились". Только теперь мы лучше знаем друг друга. И эта буря, что сейчас ушла куда-то на юг, точно однажды вернется.

Мягкий стук в дверь прерывает мои раздумья. Из-за двери в кабинет заглядывает Фрэн.

— Пришел Тэд Спенсер, — говорит она. — Он хочет поговорить с вами.

— О чём?

Фрэн заходит в кабинет и закрывает за собой дверь. Она быстро подходит к столу и шепотом говорит:

— Я точно не знаю, но, по внутренним источникам, он схлестнулся с Ральфом Накамурой около часа тому назад.

— Так, — говорю я, — спасибо за предупреждение. Пусть заходит.

Тэд Спенсер тут же входит в кабинет. Он просто взбешен. Я спрашиваю, что такое происходит в цеху термообработки.

— Ал, — заявляет он, — пусть этот компьютерщик перестанет за мной шпионить.

— Ты говоришь о Ральфе? Что ты имеешь против него?

— Он хочет сделать из меня писаря или что-то в этом роде, — объявляет Тэд. — Мало того, что он крутится под ногами и задает всякие идиотские вопросы, так теперь он еще хочет, чтобы я делал какие-то специальные записи о том, что происходит на термообработке.

— Какие записи? — спрашиваю я.

— Не знаю... он хочет, чтобы я вел детальный учет всего, что проходит через печи, когда мы закладываем детали, когда мы их достаем, сколько времени проходит между запусками, и все в этом роде, — объясняет Тэд. — У меня хватает других забот, чтобы я еще с этим возился. Кроме термообработки, у меня еще три рабочих центра, которыми я должен заниматься.

— Для чего ему нужны эти записи с указанием времени? — спрашиваю я.

— А я откуда знаю? Мы и так пишем тьму всяких бумажек, и их хватит, чтобы удовлетворить любого, — отвечает Тэд. — Думаю, Ральфу просто хочется поиграть с цифрами. Если у него есть для это-

го время, пусть занимается этим у себя в отделе. Мне хватает забот с производительностью *моего* отдела.

Пытаясь закончить разговор, я говорю:

- Я тебя понял. Разберусь.
- Ты уберешь его от меня? — спрашивает Тэд.
- Я дам тебе знать, Тэд.

Когда он уходит, я прошу Фрэн разыскать и прислать ко мне Ральфа Накамуру. Что меня удивляет, так это то, что Ральф, кого никак нельзя назвать конфликтным, умудрился так вывести из себя Тэда.

— Ты хотел меня видеть? — появляется в дверях Ральф.

— Да. Проходи, садись, — говорю я ему.

Он усаживается перед моим столом.

— Давай рассказывай, что ты такого сделал, что Тэд рвет и мечет? — говорю я ему.

У Ральфа округляются глаза, и он говорит:

— Да я всего-навсего попросил его вести точный учет действительного времени каждой термообработки деталей в печах. Я думал, в этой просьбе нет ничего особенного.

— А что вызвало эту твою просьбу?

— Да у меня есть пара причин, — отвечает Ральф. — Первая — те данные по термообработке, что у нас есть, довольно неточны. А если то, что ты говоришь, соответствует действительности, я имею в виду то, что эта операция настолько значима для завода, то я полагал, что нам необходимы по ней достоверные данные.

— А почему ты считаешь, что данные неточны? — спрашиваю я.

— Потому, что после того как я увидел общее число отправленных на прошлой неделе заказов, у меня возникло некоторое сомнение. Несколько дней назад, так, просто для себя, исходя из объема выпуска деталей бутылочными горлышками, я сделал прогноз того, сколько отправок мы фактически могли бы сделать за прошлую неделю. По этому прогнозу мы должны были бы отправить от восемнадцати до двадцати заказов, а не двенадцать. Прогноз был настолько далек от действительного результата, что я сначала решил, что допустил где-то серьезную ошибку. Я опять взял расчеты, перепроверил все и не

нашел ошибки. Потом я заметил, что для NCX-10 прогноз был в рамках фактического результата. А вот что касается термообработки, разница была внушительная.

— И на этом основании ты сделал вывод, что данные должны быть неверны, — заключаю я.

— Именно, — подтверждает Ральф. — Поэтому я пошел поговорить со Спенсером. Ну и...

— Что и?

— Я обратил внимание на кое-какие странности, — продолжает он. — Когда я стал задавать ему вопросы, он разговаривал со мной с поджатыми губами. Ну и под конец я случайно спросил, когда будет закончена обработка тех деталей, что в тот момент находились в печи. Я подумал, что я сам смогу получить действительное время длительности термообработки, просто, чтобы посмотреть, близко ли оно к стандартам. Он сказал, что детали будут выгружены около трех часов дня. Я ушел и вернулся в три. Там никого не было, я подождал минут десять и пошел искать Тэда. Когда я его нашел, он сказал, что рабочие, обслуживающие печь, заняты чем-то другим и скоро подойдут для выгрузки. Ну я и забыл об этом. А потом, около половины шестого, когда я уже собирался уходить, я решил, что зайду в цех термообработки узнать, во сколько все-таки детали были выгружены. Но эти детали были все еще в печи.

— Их не выгружали в течение двух с половиной часов после того, как их могли оттуда достать? — переспрашиваю я.

— Именно, — отвечает Ральф. — Тогда я нашел Самми, мастера со второй смены, и спросил, что происходит. Он ответил, что у него не хватает людей и детали выгрузят позже. Он сказал, что с деталями ничего не случится, если они останутся в печи. Пока я еще был там, он выключил горелки, но, как я узнал позже, детали не были выгружены до восьми часов. Я не собирался устраивать никому неприятностей, я просто подумал, что если мы будем вести учет действительного времени каждой термообработки, то у нас по крайней мере будут реальные данные для прогноза. Понимаешь, я поспрашивал почасовых рабочих, которые работают там, и они сказали, что такого типа задержки на термообработке явление частое.

— Это серьезно, — говорю я. — Ральф, я хочу, чтобы ты сделал там все необходимые замеры. О Тэде не беспокойся. И то же самое сделаешь на NCX-10.

— Да я и сам хотел бы, но понимаешь, это нудная работа. Поэтому я и хотел, чтобы Тэд и остальные просто записывали время.

— Ладно, это мы устроим, — обещаю я. — Да... и большое спасибо.

— Пожалуйста, — отвечает он.

— Да, кстати, а что была за вторая причина? — интересуюсь я. — Ты сказал, что у тебя была не только одна причина.

— Это, наверное, не так важно.

— И все-таки? — настаиваю я.

— Я даже не знаю, сможем мы это сделать или нет, — начинает Ральф, — но мне пришло в голову, что мы можем использовать бутылочные горлышки для прогноза того, когда мы сможем отправить заказ.

Я обдумываю эту возможность.

— Довольно интересная мысль, — говорю я. — Давай рассказывай, что ты придумал.

К тому времени, когда я заканчиваю рассказывать Доновану о том, что Ральф обнаружил в цеху термообработки, уши его пылают. Я очень всем этим расстроен. Мы разговариваем в моем кабинете. Боб сидит в кресле, а я выписываю перед ним круги.

И когда я заканчиваю, Боб говорит:

— Ал, вся беда в том, что рабочим нечего делать там все то время, пока детали варятся в печи. Ты загружаешь эти чертовы печи, захлопываешь дверцы, и больше там делать нечего в течение шести, восьми или сколько там требуется часов. Что им прикажешь делать? Стоять, сложив руки?

— Мне все равно, чем они будут заниматься между закладками деталей, при условии, что они будут загружать и доставать детали из печей без промедления, — говорю я. — За те пять часов, пока мы ждали, чтобы они закончили что-то там еще и перегрузили печь, мы практически могли сделать еще одну партию.

— Ладно, — говорит Боб. — а что, если сделаем так: на то время, пока детали варятся в печи, мы даем этих рабочих на другие операции, а как только время подходит, мы их тут же отзываем назад, чтобы...

— Нет, потому что это только первые два дня все будут проявлять высокую сознательность, а дальше все вернется на круги своя, — говорю я. — Я хочу, чтобы рабочие на этих печах стояли там, готовые к загрузке-выгрузке двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю. И в первую очередь, я хочу, чтобы для этого были назначены мастера, которые будут нести полную ответственность за то, что там происходит. А Тэду Спенсеру скажи, что, когда я его увижу в следующий раз, ему бы лучше знать, что происходит у него на термообработке, если он не хочет, чтобы я надрал ему задницу.

— Это уж точно, — говорит Боб. — А ты знаешь, что речь идет о двух, если не трех рабочих в смену?

— Всего-навсего? — спрашиваю я. — Ты что, не помнишь, во что нам обходится время, потерянное в бутылочном горлышке?

— Ладно, я прекрасно все понимаю, — говорит он. — Честно говоря, то, что Ральф обнаружил на термообработке, очень похоже на то, что я сам обнаружил в связи с этими разговорами о простоях NCX-10.

— А там что происходит?

И Боб рассказывает мне, что NCX-10 на самом деле простояивает по полчаса или даже больше. И проблема не в перерыве на обед. Если обеденный перерыв подходит тогда, когда они делают переналадку, оба механика продолжают работать до тех пор, пока не закончат подготовку станка. Или, если переналадка занимает много времени, они подменяют друг друга, и один идет обедать, пока другой продолжает переналадку. Обслуживание станка во время перерывов мы обеспечили. Но если станок остановится, скажем, посреди смены, он может простоявать двадцать, тридцать, сорок минут и так далее, пока кто-нибудь не появится и не начнет следующую переналадку. Причина в том, что механики заняты на других станках, являющихся не бутылочными горлышками.

— Тогда давай сделаем на NCX-10 то же самое, что на термообработке, — говорю я Бобу. — Назначим механика и помощника, чтобы

они постоянно находились у NCX-10. И когда он остановится, они тут же смогут начать переналадку.

— Я ничего против не имею, — говорит Боб. — Но ты должен понимать, как это будет выглядеть на бумаге. Создастся впечатление, что для деталей, выходящих из термообработки и NCX-10, мы увеличили прямые затраты труда.

Я плюхаюсь в кресло за моим столом.

— Давай проводить по одному сражению за раз, — говорю я.

На следующее утро Боб приходит на совещание со своими рекомендациями по принятию мер. В общих чертах они состоят из четырех пунктов. Два первых касаются того, о чем мы с ним говорили вчера, — прикрепление механика и помощника к NCX-10 и назначение мастера и двух рабочих для постоянного обслуживания печей термообработки. Эти назначения проводятся для всех трех смен. Два других пункта касаются снятия части нагрузки с бутылочных горлышек. Боб рассчитал, что, если мы сможем задействовать по одному из тех старых станков — “Змегму” и два других — хотя бы одну смену в день, мы сможем повысить выпуск деталей, производимых NCX-10, на восемнадцать процентов. И последний пункт предлагал отправить часть деталей, ждущих в очереди на термообработку, для обработки на завод другого производителя здесь же в городе.

Пока он излагает эти меры, я сижу и думаю, какова будет реакция Лу. Как и следовало ожидать, Лу начинает задавать вопросы.

— Зная то, что мы теперь знаем, — начинает Лу, — будет совершенно обоснованным для нас приписать к бутылочным горлышкам рабочих, если это увеличит наш проход. Мы, безусловно, сможем оправдать возросшие затраты, если это увеличит наши продажи. Однако у меня вопрос: откуда мы возьмем людей?

Боб отвечает, что мы сможем вернуть на рабочие места ранее уволенных рабочих.

— Нет, не сможем, — возражает Лу. — Видите ли, проблема в том, что существует действующее распоряжение дивизиона, запрещающее возвращать ранее уволенных рабочих. Мы не сможем это сделать без специального разрешения.

— А на заводе нет людей, кто мог бы это сделать? — задает вопрос Стейси.

— Имеешь в виду, снять людей с других операций? — уточняет Боб.

— Именно, — включаюсь в обсуждение я. — Возьмите людей с не бутылочных горлышек. По определению, там все равно избыточная мощность.

Боб какое-то время обдумывает это предложение. Потом он говорит, что найти подсобных рабочих для работы на печах проблемы не составит. Кроме того, у нас есть несколько старых механиков, кто не был уволен благодаря их большому стажу работы и кто имеет квалификацию для обслуживания “Змегмы” и двух других станков. А вот вопрос создания бригады из двух человек для обслуживания NCX-10 вызвал у него тревогу.

— Кто будет проводить переналадку других станков? — спрашивает он.

— Помощники механиков на других станках имеют достаточно опыта, чтобы проводить наладку самостоятельно, — отвечаю я.

— Ну, попробовать можно, — говорит Боб. — Но что будет, если в результате того, что мы переведем людей, не бутылочные горлышки превратятся в бутылочные горлышки?

— Самое важное сейчас — обеспечить бесперебойный поток, — говорю я ему. — Если мы снимем рабочего и из-за этого пострадает бесперебойность, вернем его назад и возьмем откуда-нибудь с другого места. А если мы и тогда не сможем обеспечить бесперебойность, что ж, ничего не останется, как идти к руководству дивизиона и настаивать на необходимости сверхурочной работы или принятия назад нескольких рабочих.

— Ладно, — говорит Боб. — Согласен.

Лу тоже дает свое благословение.

— Отлично. Так и сделаем, — подвожу итог я. — И, Боб, выбери действительно хороших работников. Начиная с сегодняшнего дня, на бутылочных горлышках у нас должны работать самые лучшие специалисты.

Все так и делается.

NCX-10 получает приписанную бригаду. "Змегма" и два других станка запускаются в работу. То, другое предприятие у нас в городе, с радостью принимает от нас излишки деталей для термообработки. А в нашем собственном цеху термообработки каждую смену назначаются два человека для постоянного нахождения в режиме ожидания для загрузки и разгрузки деталей в печах. Донован жонглирует распределением рабочих центров так, чтобы цех термообработки постоянно имел бы мастера.

Для мастера цех термообработки представляется довольно незначительным уделом, ничего захватывающего. Управление этой операцией ничего особо привлекательного из себя не представляет, а наличие в подчинении только двух человек придает ей определенную незначительность. Чтобы у мастеров не сложилось впечатление, будто их понизили в должности, я специально регулярно захожу туда в конце каждой смены и в разговоре с мастером роняю довольно прозрачный намек о серьезном поощрении того, кто сможет увеличить выпуск деталей, проходящих термообработку.

Вскоре начинают происходить поразительные вещи. Однажды я отправляюсь туда рано утром в конце третьей смены. Мастером туда назначен Майк Халей. Это высокий сильный негр. У него такие мощные руки, что так и кажется, что рукава его рубашки разлезутся по швам. Мы обратили внимание, что на прошлой неделе его смена пропустила через термообработку приблизительно на десять процентов больше деталей, чем другие. Как правило, третья смена рекордов не устанавливает, и мы уже задались вопросом, а не бицепсы ли Майка являются ответом на эту загадку. Как бы то ни было, я отправляюсь туда, чтобы разобраться, что же он там такое делает.

Когда я подхожу, я вижу, что оба подсобных рабочих не просто так стоят без дела, а перекладывают детали, которым предстоит пройти обработку. Они укладывают их перед печами в два плотных штабеля. Я подзываю Майка и спрашиваю, что они делают.

— Готовят детали, — отвечает он.

— В каком смысле?

— Они готовят детали к следующей закладке, — объясняет он. — Все детали в каждом штабеле обрабатываются при той же температуре.

— То есть вы разбиваете на части и закладываете вместе разные партии, — уточняю я.

— Точно, — отвечает он. — Я знаю, что мы по идеи не должны так делать, но вам нужен объем, так?

— Именно, так что все в порядке. Но вы все-таки делаете закладку в соответствии с системой приоритетов? — спрашиваю я.

— Естественно, — отвечает он. — Пойдемте, я покажу.

Я иду за Майком мимо пульта управления печами к старому громоздкому столу. Поискив, он находит компьютерную распечатку наиболее важных просроченных заказов на эту неделю.

— Вот, посмотрите на номер 22, — говорит он, показывая. — Нам нужно пятьдесят РБ-тире-11 высокого напряжения. Они должны обрабатываться при температуре 1200 градусов. Но эти пятьдесят не заполнят всю печь. Тогда посмотрим по списку дальше, и что мы видим? Номер 31, под которым проходят 300 прижимных стопорных колец. Их тоже надо обрабатывать при 1200 градусах.

— То есть ты поставишь в печь столько стопорных колец, сколько войдет после того, как загрузишь пятьдесят деталей из первого пункта, — соображаю я.

— Да, — говорит Майк. — Только мы сортируем и складываем детали заранее, чтобы быстрее провести загрузку печи.

— Ты отлично мыслишь, — говорю я.

— Вообще-то, можно было бы сделать еще лучше, если бы кто-нибудь выслушал мою идею.

— И что это за идея?

— Сейчас уходит где-то около часа, чтобы поменять закладку в печи при помощи крана или вручную. Это можно было бы делать за пару минут, если бы у нас была система получше. — Он показывает на печи. — В каждой из них есть стол, на который ставятся детали. Он выдвигается и задвигается на салазках. Если взять стальной лист, то с небольшой помощью конструкторского отдела можно было бы сделать эти столы взаимозаменяемыми. И тогда мы бы ставили на

них детали заранее и меняли бы закладку с помощью вилочного погрузчика. Если в день это сэкономит нам пару часов, это значит, что за неделю мы сможем сделать одну дополнительную термообработку.

Я перевожу взгляд с печей на Майка и говорю:

— Майк, я хочу, чтобы ты завтра взял выходной. Мы найдем кого-нибудь из мастеров заменить тебя.

— Ничего не имею против, — говорит он с ухмылкой, — а почему?

— Потому что я хочу, чтобы послезавтра ты вышел в день. Я скажу Бобу Доновану, пусть он назначит кого-нибудь из инженеров, вы вместе сядете и официально запишете эти процедуры, чтобы по ним работали круглосуточно, — говорю я. — А ты продолжай работать своей головой. Она нам нужна.

Позже этим же утром ко мне в кабинет заглядывает Боб.

— Привет, — говорит он.

— Ну, привет, — отвечаю я. — Получил мою записку о Халее?

— Уже занимаемся этим, — говорит Боб.

— Отлично. И обязательно надо, чтобы, когда расходы на зарплату будут разморожены, он получил за это премию, — замечаю я.

— Ладно, — говорит Боб, и широкая улыбка появляется у него на лице. Он облокачивается на дверь.

— Что-то еще? — спрашиваю я.

— У меня для тебя хорошие новости, — объявляет он.

— Насколько хорошие?

— Помнишь, Иона спрашивал, всем ли деталям, проходящим через термообработку, она, действительно, требуется?

Я говорю, что помню.

— Я только что выяснил, что в трех случаях термообработку требовал не конструкторский отдел, а мы сами, — говорит Боб.

— Что ты имеешь в виду?

И он объясняет мне, что около пяти лет назад группа высокочек пыталась поднять производительность нескольких центров механизированной обработки. Для того чтобы ускорить обработку, был увеличен “захват” резца. Таким образом, при каждом проходе, вместо того что-

бы снимать стружку в миллиметр толщиной, резец снимал три миллиметра. Однако увеличение количества металла, снимаемого за один проход, привело к хрупкости металла. В результате потребовалась последующая термообработка деталей.

— Дело в том, что станки, производительность которых мы таким образом повысили, это не бутылочные горлышки, — говорит Боб. — И у нас там достаточно мощности, чтобы снизить производительность и все же удовлетворять спрос. И если мы вернемся к более медленной обработке, нам будет не нужна термообработка. Это означает, что мы сможем снять с печей около двадцати процентов их теперешней нагрузки.

— Отличные новости! — говорю я. — А как с утверждением этого конструкторским отделом?

— Вся красота как раз в том и состоит, что это мы инициировали изменения пять лет назад.

— И таким образом, если мы сами это ввели, — подхватываю я, — мы можем вернуть все, как было, в любое время, когда захотим.

— Именно! Нам не нужно распоряжение конструкторского отдела по технологическому изменению, потому что по документации мы уже имеем утвержденную процедуру, — объявляет Боб.

Вскоре он уходит с моим благословением на введение этих перемен как можно быстрее. А я остаюсь сидеть у себя в кабинете, наслаждаясь тем, что мы собираемся *снизить* эффективность некоторых операций, чтобы сделать весь завод более производительным. В это никогда не смогли бы поверить на пятнадцатом этаже.

Пятница, вечер. На парковочной площадке рабочие первой смены рассаживаются по машинам и разъезжаются по домам. Как обычно, у ворот пробка. Я у себя в кабинете — занимаюсь своими делами — как вдруг сквозь полуоткрытую дверь... БАХ!

Что-то рикошетом отлетает от поголка. Я вскакиваю, проверяю, не ранен ли я, ран не обнаруживаю и ищу на полу выстреливший в меня предмет. Это пробка от шампанского.

За дверью раздается смех. Мгновением позже кажется, будто в моем кабинете собрались все. Тут Стейси, Боб Донован (он держит в руках ту самую бутылку, из которой в меня выстрелила пробка), Рафф, Фрэн, нара секретарей и еще куча народа, даже Лу тут. Фрэн протягивает мне одну из пластмассовых чашек для кофе, которые она раздает всем присутствующим. Боб наливает мне шампанское.

Это по какому поводу? — интересуюсь я.

— Это ты узнаешь из моего теста, как только у всех будет, что пить, — отвечает Боб.

Открываются еще бутылки — их здесь оказывается ящик, — и, когда у всех в чашках налито шампанское, Боб поднимает свою.

— За новый рекорд завода по отправке заказов! — провозглашает он. Лу просмотрел данные за прошлые периоды и обнаружил, что до сегодняшнего дня лучшее достижение завода по отправке в месяц было тридцать один заказ на почти два миллиона долларов. А в этом месяце мы сделали больше. Мы отправили пятьдесят семь заказов да... Ну, если округлить, то на чистые три миллиона.

— И мы не только отправили больше продукции, — продолжает Стейси. — Я только что подсчитала уровень наших товарно-материальных ценностей и с большим удовольствием могу вам сообщить, что по сравнению с прошлым месяцем мы получили двенадцать процентов чистого снижения в объеме незавершенного производства.

Ну так выпьем за то, чтобы делать деньги! — говорю я.

Что мы и делаем.

— М-м-м-м... шампанское прямо какой-то промышленной силы,  
— говорит Стейси.

— Это точно, — замечает Ральф Бобу. — Сам выбирал?

— Да ты пей, потом пойдет легче, — отвечает Боб.

Я только собираюсь разделаться со второй чашкой, как замечаю рядом с собой Фрэн.

— Мистер Рого?

— Да?

— Билл Пич на линии.

Я качаю головой, гадая, что, черт возьми, случилось на этот раз.

— Я поговорю с твоего телефона, Фрэн.

Я выхожу из кабинета, подхожу к телефону, нажимаю на мигающую кнопку и снимаю трубку.

— Да, Билл, слушаю.

— Я только что разговаривал с Джонни Джонсом, — говорит мне Билл.

Автоматически я беру карандаш и пододвигаю к себе блокнот, чтобы записать, какой именно заказ доставляется нам неприятности на этот раз. Я жду продолжения, но Пич молчит.

— Что за проблема? — спрашиваю я.

— Проблемы нет, — отвечает Пич. — И вообще он был очень доволен.

— Вот как? По какому поводу?

— Он сказал, что в последнее время вы отправили много просроченных заказов, — говорит Пич. — Результат каких-то особых усилий, я полагаю.

— Ну, как сказать, и да, и нет. Мы просто сейчас делаем кое-что немного по-другому.

— Что бы то ни было. Я позвонил, потому что я знаю, что тебе достается от меня каждый раз, когда что-то не так, Ал. Поэтому я просто хотел поблагодарить тебя от себя и Джонса за то, что вы делаете то, что нужно, — говорит мне Пич.

— Спасибо, Билл, — отвечаю я. — Спасибо, что позвонил.

— Спасибо спасибо спасибо спасибо, — без остановки твержу я, пока Стейси паркует свою машину около моего дома. — Ты просто совершенно замечательный человек, потому что подвезла меня домой.... И я на самом деле имею это в виду, на самом деле.

— Да ладно, — говорит она. — Я рада, что у нас было, что отметить.

Она глушит мотор. Я бросаю взгляд на дом. Кроме одного окна, света нигде нет. Хорошо, что у меня хватило ума позвонить маме и предупредить, чтобы они не ждали меня к ужину. Это было весьма предусмотрительно, так как после звонка Пича мы продолжали праздновать еще довольно долго. Потом половина начальной компании отправилась поужинать. Лу и Ральф смылись пораньше, а Донован, Стейси, я и еще три-четыре наиболее стойких индивидуума закатились после ужина в бар и отлично провели там время. И вот сейчас полвторого ночи, я надрался до чертиков и блаженно счастлив.

Бьюик, безопасности ради, остался припаркован у бара. Стейси перешла на содовую пару часов назад и, великодушно взяв на себя роль шофера, доставила по домам Боба и меня. Минут десять назад мы пропихнули Боба сквозь его кухонную дверь, где он в замешательстве какое-то время стоял, прежде чем попрощаться с нами. Если он не забудет, то он обещал попросить свою жену подвезти нас сегодня днем к бару, чтобы забрать наши машины.

Стейси выходит из машины, обходит ее и открывает мою дверь, чтобы я мог вывалиться на дорожку. Покачиваясь, я восстанавливаю равновесие, ухватившись за машину.

— Я никогда раньше не видела, чтобы ты столько улыбался, — говорит она.

— У меня сейчас много поводов для улыбок, — отвечаю ей я.

— Было бы здорово, если бы ты был таким на совещаниях, — замечает она.

— С этой минуты я буду безостановочно улыбаться на всех наших совещаниях, — объявляю я.

— Давай-ка, я доведу тебя до двери, — говорит она.

Подхватив меня двумя руками под руку, чтобы я не свалился, она ведет меня к двери.

Когда мы, наконец, до нее добираемся, я спрашиваю:

— Может, по чашке кофе?

— Нет, спасибо, — отказывается она. — Уже поздно, и я поеду домой.

— Уверена?

— Абсолютно.

Я вожусь с ключами, нахожу замок, и дверь в темную гостиную распахивается. Я поворачиваюсь к Стейси и протягиваю ей руку.

— Спасибо за замечательный вечер, — говорю я. — Было здорово.

И как раз, когда мы пожимаем друг другу руки, я случайно делаю шаг назад, спотыкаюсь о порог и теряю равновесие.

“У-ups!”

В следующее мгновение я и Стейси оказываемся на полу. К счастью, а может быть, и к сожалению, как это выяснится через минуту, Стейси это кажется неимоверно смешным. Она так заходится смехом, что у нее начинают катиться слезы. Я тоже начинаю смеяться. Мы катаемся от смеха по полу, когда внезапно загорается свет.

— Дрянь!

Я смотрю вверх, и, когда глаза, привыкнув к свету, начинают что-то видеть, я вижу ее.

— Джули? Что ты здесь делаешь?

Не отвечая, она резко проходит через кухню. Пока я поднимаюсь на ноги и, пошатываясь, иду за ней, она открывает дверь гаража. Щелкает выключатель, и на полсекунды я вижу ее силуэт.

— Джули! Подожди!

Пытаясь догнать ее, я слышу, как гремят, открываясь, ворота гаража. Когда я добираюсь до гаража, она уже садится в машину. С силой хлопает дверь. Выписывая кренделя, я направляюсь к машине, широко размахивая руками. Она заводит двигатель.

— Я сижу здесь и жду тебя всю ночь, терпя твою мать на протяжении шести часов, — орет она на меня через открытое окно, — а ты являешься домой пьяный с какой-то девицей!

— Стейси — не какая-то девица, она...

На задней скорости, разогнавшись почти до тридцати миль в час, Джули вылетает из гаража на подъездную дорогу (чуть не врезав-

вшись в машину Стейси) и выворачивает на улицу. Я остаюсь стоять в залитом светом гараже. Я слышу, как визжат об асфальт шины ее машины.

Она уехала.

В субботу утром я просыпаюсь со стонами. Первый — с похмелья. Второй — когда я вспоминаю, что случилось.

Когда я, наконец, оказываюсь в состоянии подняться, я одеваюсь и отправляюсь на кухню за чашкой кофе. Там мама.

— Ты знаешь, что твоя жена была здесь вчера? — интересуется мама.

От нее я узнаю, как было дело. Джули появилась вчера вечером сразу после моего звонка домой. Она приехала импульсивно, потому что соскучилась по мне и хотела видеть детей. Она, очевидно, хотела устроить мне сюрприз, ну и устроила.

Позже я звоню Барнеттам. От Ады я получаю традиционный ответ: “Она больше не хочет с тобой разговаривать”.

Когда в понедельник утром я приезжаю на завод, Фрэн сообщает мне, что Стейси разыскивает меня с того момента, как она приехала на работу. Я только устраиваюсь у себя за столом, как в дверях появляется Стейси.

— Привет. Мы можем поговорить? — спрашивает она.

— Да, конечно. Заходи, — отвечаю я.

Я вижу, что ее что-то тревожит. Она усаживается, избегая моего взгляда.

— Послушай, — начинаю я. — насчет ночи в пятницу, когда ты подбросила меня, мне неловко, что все так получилось.

— Да ничего, — отвечает Стейси. — Твоя жена вернулась?

— Э-э, нет, не вернулась. Она пока у своих родителей, — отвечаю я.

— Это из-за меня? — спрашивает она.

— Нет. В последнее время у нас с ней не ладится.

— Ал, и все-таки мне кажется, что я тут тоже сыграла свою роль, — говорит она. — Послушай, может, мне поговорить с ней?

— Да нет. Ты совсем не обязана это делать.

— И все-таки я, действительно, думаю, что должна с ней поговорить, — настаивает Стейси. — Какой у нее номер телефона?

В конечном итоге, я признаюсь себе, что имеет смысл попробовать. И я даю Стейси номер телефона Барнеттов. Она записывает его и обещает позвонить им сегодня попозже. И продолжает сидеть.

— У тебя что-то еще? — спрашиваю я.

— Боюсь, что да, — отвечает она и делает паузу.

— Что именно?

— Боюсь, тебе это не понравится, — начинает она, — но не думаю, чтобы я ошибалась в этом...

— Стейси, — говорю я, — в чем?

— Бутылочные горлышки распространились.

— В каком смысле “бутылочные горлышки распространились”? — спрашиваю я. — Это что, болезнь или что-то в этом роде?

— Нет, я хочу сказать, что у нас появилось новое бутылочное горлышко или даже, может, несколько, я пока не могу точно сказать. Помоги, я тебе сейчас покажу.

Она встает и, обойдя стол, подходит ко мне, протягивая несколько компьютерных распечаток, которые она захватила с собой.

— Это список деталей, ждущих в очереди на завершающую сборку, — поясняет она.

Мы вместе просматриваем список. Как обычно, имеет место нехватка деталей, проходящих через бутылочные горлышки. Но в последнее время были случаи нехватки некоторых деталей, обрабатываемых *не* бутылочными горлышками.

— На прошлой неделе, — рассказывает Стейси. — нам надо было собрать двести ДБД-50. Из 172 различных деталей у нас не хватало семнадцати. И только одна из них была с красным ярлыком. Все остальные были зеленые. Красная была запущена в термообработку в четверг и была готова в пятницу утром. А остальных все еще нет.

Я откидываюсь в кресле, потирая переносицу.

— Черт возьми, что же, к дьяволу, происходит? Я полагал, что до сборочного цеха последними добираются детали, проходящие через бутылочные горлышки. Может, для этих зеленых деталей нет материала? Может, проблема с поставщиками? — спрашиваю я ее.

Стейси качает головой.

— Нет. У меня не было никаких проблем с закупками. И ни одна из деталей не передавалась на обработку внешним субподрядчикам. Проблема, без сомнения, внутренняя. Вот почему я всерьез полагаю, что у нас появилось еще одно или больше бутылочных горлышек.

Я встаю из-за стола и начинаю мерять шагами кабинет.

— Может быть, в результате увеличения прохода мы загрузили завод настолько, что у нас перестало хватать мощностей на еще каких-нибудь операциях, в довершение к термообработке и NCX-10? — тихо высказывает свое предположение Стейси.

Я киваю. Да, это похоже на возможный вариант. Поскольку бутылочные горлышки стали более производительными, наш проход возрос, а объем ждущих заказов снижается. Однако увеличение производительности бутылочных горлышек привело к повышению спроса в других рабочих центрах. И если спрос в каком-то рабочем центре превысил сто процентов, мы таким образом создали *новое* бутылочное горлышко.

Не нуждаясь, собственно, в ответе, я спрашиваю:

— Так что, это означает, что придется опять проходить через весь этот процесс нахождения бутылочных горлышек? И это именно сейчас, когда мы, казалось, только начали выбираться из этой неразберихи.

Стейси складывает распечатки.

— Ладно, — говорю я. — Послушай, я хочу, чтобы ты собрала всю информацию, которую только сможешь: какие именно детали, сколько, какие продукты оказались затронуты, на каких технологических маршрутах, как часто имеет место нехватка и так далее. А я пока попробую выловить Иону, посмотрим, что он скажет обо всем этом.

Стейси уходит, и пока Фрэн сидит на телефоне, пытаясь выяснить местонахождение Ионы, я стою у окна моего кабинета и, вперившись взглядом в лужайку, размышляю. Я воспринял как хороший знак то, что уровень незавершенного производства снизился после того, как мы приняли меры к повышению производительности бутылочных горлышек. Месяц назад нам приходилось пробираться по заводу среди наваленного повсюду незавершенного производства. Это были

горы и горы, которые продолжали расти. Но за последние пару недель кое-что из этих запасов передвинулось в сборочный цех. На прошлой неделе, впервые с того времени, как я появился здесь на заводе, можно было пройти в сборочный цех без того, чтобы искать, как бы обойти горы материалов, протискиваясь между штабелями и корзинами с деталями. Я думал — это хорошо. И вот как все обернулось.

— Мистер Рого, — слышу я голос Фрэн через внутренний селектор. — Он на линии.

Я снимаю трубку.

— Иона? Привет. Послушай, у нас здесь проблемы.

— Что случилось? — спрашивает он.

После того как я описываю ему все симптомы, он спрашивает, что мы сделали после его визита. И я пересказываю ему всю историю: я говорю, что мы передвинули контроль качества, чтобы он находился перед бутылочными горлышками, обучили рабочих с особой осторожностью обрабатывать детали, проходящие через бутылочное горлышко, запустили три станка для замены NCX-10; я рассказываю о новых правилах по обеденному перерыву, о том, что мы назначили конкретных людей для работы только в бутылочных горлышках, об увеличении размеров партий при термообработке, о введении новой системы приоритетов на заводе...

— Новая система приоритетов? — переспрашивает Иона.

— Да, — отвечаю я, рассказываю ему про красные и зеленые ярлыки и объясняю, как эта система работает.

— Наверное, мне стоит приехать и еще раз посмотреть, — говорит Иона.

Вечером, когда я уже дома, звонит телефон.

— Привет, — звучит на том конце голос Джули, когда я снимаю трубку.

— Привет.

— Я хочу извиниться. Мне неловко, что все так получилось в пятницу ночь, — говорит она. — Мне сюда позвонила Стейси. Ал, мне, правда, очень неловко. Я не так все поняла.

— Да... мне кажется, между нами в последнее время довольно много непонимания, — отвечаю я.

— Я только могу сказать, что мне очень жаль. Я ехала домой, думая, что ты будешь рад меня видеть.

— Я был бы рад, если бы ты не уехала, — говорю я. — И вообще, если бы я знал, что ты приедешь, я бы после работы поехал домой.

— Я знаю, что мне нужно было позвонить, — говорит она. — Но это просто было под настроение.

— Тебе не нужно было ждать меня, — говорю я.

— Я думала, ты вот-вот появишься, — отвечает она. — И все время, пока я ждала, твоя мама косилась на меня. Потом она и дети пошли спать, а где-то через час я просто заснула на диване и так и спала там, пока ты не вошел.

— Понятно... Тогда будем опять друзьями?

Я слышу на том конце вздох облегчения.

— Да, я бы очень хотела, — говорит она. — Когда я тебя увижу?

Я предлагаю встретиться в пятницу и попробовать все заново. Она говорит, что не сможет ждать так долго. Мы приходим к компромиссу: в среду.

*Düja vii.* На следующее утро в аэропорту я опять встречаю Иону, выходящего из прохода номер два.

К десяти часам мы уже в конференц-зале на заводе. За столом сидят Лу, Боб, Ральф и Стейси. Иона расхаживает туда-сюда перед нами.

— Начнем с кое-каких основных вопросов, — говорит он. — Во-первых, вы определили, какие именно детали создают проблему?

Сидя за столом, обложенная кругом, как крепостью, выверенными бумагами, Стейси выглядит так, будто она готова к длительной осаде. Она берет список.

— Да. Мы их определили, — отвечает она. — Сегодня ночью я сделала выборку и перепроверила данные с тем, что у нас в наличии в цехах. Оказалось, что проблема с тридцатью деталями.

— Вы уверены, что запустили в систему материалы для этих деталей? — задает вопрос Иона.

— Да, — говорит Стейси. — Проблема не в этом. Материалы были запущены в соответствии с графиком. Но детали не прибыли в сборочный цех. Они застряли перед новым бутылочным горлышком.

— Минуту. Откуда вы знаете, что это, действительно, бутылочное горлышко? — спрашивает Иона.

— Ну, поскольку там застряли детали, я сделала вывод, что... — начинает объяснять Стейси.

— Не будем делать скорых выводов, — перебивает ее Иона. — Давайте отведем полчаса на то, чтобы пойти сейчас на завод и посмотреть, что там происходит.

Мы отправляемся на завод и через несколько минут оказываемся перед группой фрезерных стапков. С одной стороны от них стоят высокие штабеля деталей, помеченные зелеными ярлыками. Стейси подходит и показывает, какие детали нужны сейчас для завершающей сборки. Большинство недостающих деталей находится именно здесь,

и на всех зеленые ярлыки. Боб подзывает мастера, грузноватого мужчина, по имени Джейк, и знакомит его с Ионой.

— Да, все эти детали тут стоят уже две или три недели, или даже больше, — говорит Джейк.

— А они нам нужны сейчас, — говорю я. — Почему они не в работе?

Джейк пожимает плечами.

— Если знаете, какие детали нужны, мы запустим их сейчас в обработку. Но это против тех правил, что вы ввели по этой системе приоритетов.

Он показывает на другие стеллажи материалов неподалеку.

— Видите там? — говорит он. — На них на всех красные ярлыки. Мы должны сделать их все до того, как сможем притронуться к тем, что с зелеными ярлыками. Вы же так нам сказали, точно?

Ой-ей. Кажется, начинает проясняться, что происходит.

— То есть вы хотите сказать, — подключается к разговору Стейси, — что все это время, пока здесь накапливались материалы с зелеными ярлыками, вы все время работали с деталями, предназначенными для бутылочных горлышек.

— Да, в основном, — подтверждает Джейк. — Послушайте, у нас есть только столько часов в день, сколько их есть. Понимаете, о чем я говорю?

— Какой объем работы приходится на детали для бутылочных горлышек? — спрашивает Иона.

— Может быть, семьдесят пять-восемьдесят процентов, — отвечает Джейк. — Видите ли, все, что идет на термообработку или на NCX-10, должно сначала пройти через нас. И пока идут красные детали — а они идут без остановки с тех пор, как ввели новую систему, — у нас просто не хватает времени обрабатывать большое количество зеленых.

С минуту стоит тишина. Я перевожу взгляд с деталей на станок и потом на Джейка.

— Ну и что, черт побери, нам делать теперь? — вопрошают Донован, эхом повторяя вслух мои мысли. — Поменять ярлыки? Наклеить на недостающие дегали красные вместо зеленых?

Я в полном недоумении развожу руками и говорю:

— Кажется, единственный выход — начать их проталкивать.

— Да нет, это совсем не выход, — вмешивается Иона, — потому что, если вы прибегнете к проталкиванию сейчас, тогда вам придется проталкивать постоянно и ситуация только ухудшится.

— А что мы еще можем сделать? — спрашивает Стейси.

— Во-первых, — отвечает Иона, — я хочу, чтобы мы пошли и взглянули на бутылочные горлышки, потому что у этой проблемы есть еще один аспект.

Прежде чем перед нашими глазами появляется NCX-10, мы видим незавершенное производство. Детали сложены штабелями, которые достигают такой высоты, на которую их может поднять самый большой вилочный погрузчик. И это не просто гора. Это гора со множеством пиков. Груды деталей здесь даже больше, чем тогда, когда мы определили, что это является бутылочным горлышком. И с каждой корзины, с каждого штабеля деталей свисает красный ярлык. Где-то за всей этой горой, потеряв в размере из-за ее необъемности, стоит громадный NCX-10.

— Как нам туда попасть? — спрашивает Ральф, пытаясь найти дорогу между штабелями деталей.

— Я покажу, — говорит Боб.

Он ведет нас через лабиринт материалов, пока мы наконец не добираемся до станка.

Оглядывая горы незавершенного производства вокруг нас, Иона говорит:

— Знаете, даже на первый взгляд, я бы сказал, что работы для этого станка у вас тут скопилось по меньшей мере на месяц, если не больше. И могу поспорить, что, если мы пойдем в цех термообработки, там точно такая же картина. Скажите, вы понимаете, почему у вас здесь такая гора материалов?

— Ну потому, что на всех операциях до этого станка приоритет отдается красным деталям, — высказываю предположение я.

— Да, это часть причины, — соглашается Иона. — Но почему такое количество материалов проходит через завод, чтобы застрять здесь?

Все молчат.

— Ясно. Я вижу, мне придется объяснить кое-какие основные связи между бутылочными горлышками и не бутылочными горлышками, — говорит Иона. Потом он поворачивается ко мне и спрашивает: — Кстати, помнишь, я как-то сказал тебе, что завод, на котором все постоянно заняты работой, очень *неэффективен*? Сейчас я объясню, что именно я имел тогда в виду.

Иона проходит к расположенному неподалеку центру контроля качества и берет кусок мела, которым контролеры отмечают дефекты на отбракованных деталях. Он присаживается на карточки и показывает в сторону NCX-10.

— Это ваше бутылочное горлышко, — говорит он, — станок X, производящий-что-бы-там-ни-было. Мы будем называть его просто “X”.

На бетонном полу он мелом пишет X. Потом он показывает на остальные станки вдоль прохода.

— В X поступают детали от различных станков не бутылочных горлышек и рабочих, — продолжает он. — Поскольку мы обозначили бутылочное горлышко X, то ресурсы - не бутылочные горлышки обозначим “Y”. Теперь, для простоты, рассмотрим ситуацию, когда одно не бутылочное горлышко связано с одним бутылочным горлышком...

Мелом он пишет на полу

$Y \rightarrow X$

Детали продукта и есть то, что связывает между собой два ресурса, объясняет Иона, а стрелка, разумеется, указывает на поток деталей от одного ресурса к другому. Он добавляет, что мы можем взять *любое* не бутылочное горлышко, снабжающее X деталями, потому что вне зависимости от того, какое не бутылочное горлышко мы выберем, детали, обработанные там, в какое-то определенное время после их прохождения через Y должны быть запущены в обработку ресурсом X.

— По определению не бутылочного горлышка мы знаем, что Y имеет излишнюю мощность. Мы также знаем, что, благодаря этой излишней мощности, Y с большей скоростью удовлетворит спрос, чем X, — продолжает свое объяснение Иона. — Скажем, и X, и Y имеют

количество часов, которое он сможет работать, определяется объемом выхода из X. А 600 часов работы X равно 450 часам работы Y. После отработки 450 часов Y сидет на голодный паек, поскольку у него не будет больше деталей для обработки. Что, кстати, совершенно приемлемо.

— Минуту, — говорю я. — У нас бутылочные горлышки снабжают деталями не бутылочные горлышки. Например, все, что покидает NCX-10, будет обрабатываться не бутылочным горлышком.

— Которое также обрабатывает детали, пришедшие из других не бутылочных горлышек, ты хочешь сказать. А ты знаешь, что происходит, когда вы таким образом поддерживаете Y в активном состоянии? — спрашивает Иона. — Посмотри.

Он рисует на полу третью диаграмму.

Y → С  
X → Б  
О  
Р  
К  
А

В этом случае, объясняет Иона, часть деталей не проходит через бутылочное горлышко, их обработка производится только не бутылочными горлышками и поток от Y идет напрямую в сборочный цех. Другие детали *проходят* через бутылочное горлышко и идут по маршруту X в сборочный цех, где они вместе с деталями Y собираются в готовый продукт.

В реальной ситуации маршрут Y, вероятнее всего, будет представлять из себя следующее: одно не бутылочное горлышко снабжает другое не бутылочное горлышко, которое снабжает еще одно не бутылочное горлышко, и так далее до завершающей сборки. Маршрут X может иметь серию не бутылочных горлышек, снабжающих деталями бутылочное горлышко, которое, в свою очередь, снабжает деталями цепь других не бутылочных горлышек. В нашем случае, говорит Иона, по маршруту после X мы имеем группу станков-не бутылоч-

ных горлышек, которые могут обрабатывать детали или маршрута X, или Y.

— Просто, чтобы не усложнять, я сделал диаграмму комбинации с наименьшим числом элементов — один X и один Y. Вне зависимости от того, сколько в системе имеется не бутылочных горлышек, результат поддержания в активном состоянии Y только для того, чтобы он был занят работой, будет один. Скажем, вы обеспечите беспрерывную работу как X, так и Y в течение каждого имеющегося у них в наличии часа. Насколько эффективной была бы система?

— Суперэффективной, — отвечает Боб.

— Нет, вы ошибаетесь, — говорит Иона. — Что произойдет, когда все эти детали из Y прибудут на завершающую сборку?

Боб пожимает плечами и говорит:

— Мы соберем заказы и отправим их.

— Каким образом? — интересуется Иона. — Восьмидесяти процентам ваших продуктов нужна, по крайней мере, одна деталь из бутылочного горлышка. И что вы собираетесь использовать вместо детали бутылочного горлышка, которое еще не прибыло?

Почесывая в затылке, Боб говорит:

— Ну да, об этом я не подумал.

— Таким образом, — делает вывод Стейси, — раз мы не можем сделать сборку, мы опять получаем горы товарно-материальных ценностей. Только на этот раз излишки скапливаются не перед бутылочным горлышком, а перед завершающей сборкой.

— Точно, — подключается Лу, — и еще миллион баксов застревает только для того, чтобы все крутилось без остановки.

— Видите? — говорит Иона. — Вы убедились еще раз: не бутылочное горлышко не определяет проход, даже если оно работает двадцать четыре часа в сутки.

— Ладно, — говорит Боб. — А что тогда насчет тех остальных двадцати процентов продукции — тех продуктов, которым не нужны детали из бутылочного горлышка? Мы можем получить высокую эффективность с ними.

— Вы так полагаете? — говорит Иона.

И он пишет на полу следующую диаграмму:

Y → Продукт А

X → Продукт Б

На этот раз, объясняет он, X и Y работают независимо друг от друга. И тот и другой ресурс удовлетворяют различный рыночный спрос.

— Сколько из 600 часов работы Y система может задействовать в данном случае? — спрашивает он.

Все, — отвечает Боб.

Совершенно неверно, — говорит Иона. — Конечно, на первый взгляд, будто мы можем задействовать Y на сто процентов, это давайте еще раз подумаем.

Мы можем использовать его только настолько, насколько может вить рынок, — говорю я.

Правильно. По определению, Y имеет избыточную мощность, — продолжает Иона. — Так что, если вы задействуете Y на максимум его мощности, рано или поздно вы получите избыток товарно-материальных ценностей. Только в данном случае у вас окажется избыток не завершенного производства, а готового продукта. И в данном случае ограничение будет не на производстве. Ограничением будет возможность отдела маркетинга продать этот продукт.

Пока он объясняет это, я думаю о всей той готовой продукции, которой мы забили склады. По меньшей мере, две трети этих товарно-материальных ценностей полностью состоят из деталей из бутылочных горлышек. Заставляя не бутылочные горлышки бесперебойно работать в погоне за "эффективностью", мы создали запасы товарно-материальных ценностей в избытке, намного превышающем существующий спрос. А что насчет оставшейся трети готового продукта? В них есть детали из бутылочных горлышек, однако большинство из них где-ни-де лежат на складе уже пару лет. Они уже просто устарели. Из полутора тысяч или около того изделий, лежащих на складе, мы в данный момент продаем десять в месяц. В то время как почти все *кончина* из собиравшие товары, содержащие в себе детали из бутылочных горлышек, злоупотребляющие практически, сразу по выходу из сборочного цеха, спорят о том, как они уходят к клиенту, отправляются на день-

два на склад, но, поскольку у нас есть постоянный банк заказов, таких товаров оказывается очень немного.

Я смотрю на Иону. Он приписал порядковые номера к диаграммам на полу, и теперь картина выглядит таким образом:

- |                      |                      |                              |
|----------------------|----------------------|------------------------------|
| 1) $Y \rightarrow X$ | 3) $Y \rightarrow C$ | 4) $Y \rightarrow$ Продукт А |
|                      | $X \rightarrow B$    | $X \rightarrow$ Продукт Б    |
| 2) $X \rightarrow Y$ | O                    |                              |
|                      | P                    |                              |
|                      | K                    |                              |
|                      | A                    |                              |

Иона продолжает объяснять.

— Мы рассмотрели четыре линейных комбинации, включающих в себя X и Y. Теперь мы, конечно, можем создать бесконечные комбинации X и Y, но те четыре, которые мы сейчас видим, достаточно фундаментальны, чтобы мы на этом остановились, потому что, если мы возьмем их в качестве компоновочных блоков, мы сможем представить любую производственную ситуацию. Нам нет необходимости рассматривать триллионы комбинаций X и Y, чтобы найти, что же для всех них является универсально истинным. Мы можем вывести эту истину просто за счет идентификации того, что происходит в каждом из этих четырех случаев. Вы можете мне сказать, что для всех них является одинаковым?

Стейси тут же указывает, что ни в одном из случаев Y не определяет проход всей системы. В каждом из этих случаев возможность задействовать Y на уровне, превышающем уровень X, приводит только к созданию избытков товарно-материальных ценностей, но никак не к увеличению прохода.

— Верно, и, если мы доведем эту мысль до ее логического завершения, — замечает Иона, — мы сможем вывести простое правило, которое будет истинным для каждого случая: уровень использования не бутылочного горлышка определяется не его собственным потенциалом, а каким-либо другим ограничением системы.

Он показывает на NCX-10 и говорит:

— Главное ограничение, которое вы имеете в вашей системе, — это вот этот станок. Когда вы заставляете не бутылочное горлышко делать больше работы, чем этот станок, производительность этим вы не увеличиваете. Напротив, вы делаете совершенно противоположное. Вы создаете избыток товарно-материальных ценностей, что противоречит цели.

— А что нам делать? — спрашивает Боб. — Если наши люди не будут заняты работой все время, это будет означать появление простое, а простое снизят наши показатели эффективности.

— Ну и что? — говорит Иона.

Донован просто сражен.

— Я, конечно, прошу прощения, но как, черт побери, вы вообще можете так говорить?

— А вы оглянитесь, — говорит ему Иона. — Посмотрите на того монстра, что вы создали. Он ведь не сам тут появился. Вы создали эту гору товарно-материальных ценностей своими собственными решениями. А почему? Из-за неверной исходной посылки, гласящей, что вы должны заставить рабочих производить в течение ста процентов рабочего времени или в противном случае отделаться от них, чтобы “сэкономить” деньги.

Тут в разговор включается Лу.

— Ну хорошо, согласимся, что, скорее всего, сто процентов это нереально. Мы хотели бы иметь какой-нибудь приемлемый процент, скажем, девяносто.

— А почему девяносто процентов приемлемо? — задает вопрос Иона. — Почему не шестьдесят или не двадцать пять? Числа сами по себе не имеют никакого смысла, если они не основаны на ограничениях системы. При условии, если у вас будет достаточно материалов, вы можете сделать так, чтобы один рабочий был занят работой, начиная с этого момента и до того, как он уйдет на пенсию. Но *стоит* ли вам это делать? Нет, если вы, конечно, хотите делать деньги.

Тут подключается Ральф.

— То есть вы хотите сказать, что заставить рабочего все время работать и получить от этой работы прибыль — это две разные вещи, — делает он вывод.

— Именно. И вот это и есть довольно приближенная суть второго правила, которое мы можем логически вывести из тех четырех комбинаций X и Y, о которых мы говорили раньше, — заявляет Иона. — Если выразить это более точно, то приведение ресурса в действие и его использование — это не синонимы.

Он объясняет, что в обоих правилах “использование” ресурса означает его использование таким образом, который продвигает систему к цели. А “задействование” — это то же самое, что нажать на этом станке кнопку ПУСК, и станок будет работать вне зависимости от того, принесет эта работа пользу или нет. Таким образом, на самом деле, максимальный уровень задействования не бутылочного горлышка — это акт максимальной глупости.

— И эти правила подразумевают, что мы *не* должны стремиться оптимизировать каждый ресурс системы, — подводит итог Иона. — Система, состоящая из локальных оптимумов, совсем не является оптимальной системой, напротив, это очень неэффективная система.

— Ладно, — говорю я, — однако каким образом знание всего этого поможет нам сдвинуть с места недостающие детали, скопившиеся у фрезерных станков, и продвинуть их до завершающей сборки?

Иона отвечает:

— Посмотрите на товарно-материальные ценности, скопившиеся как здесь, так и у фрезерных станков, с точки зрения тех двух правил, о которых мы только что говорили.

— Я, кажется, поняла причину проблемы, — говорит Стейси. — Мы запускаем материал в систему быстрее, чем бутылочные горлышки могут его обрабатывать.

— Да, — подтверждает Иона. — Вы отправляете в цеха работу каждый раз, когда *не* бутылочным горлышкам оказывается больше нечего делать.

— Это так, — говорю я. — И все-таки фрезерные станки — это точно бутылочное горлышко.

— Нет, — качает головой Иона, — ничего подобного, и тот избыток товарно-материальных ценностей у тебя за спиной — лучшее этому подтверждение. Понимаешь, фрезерные станки не являются есте-

ственным бутылочным горлышком. Вы сами превратили их в бутылочное горлышко.

Он объясняет нам, что с увеличением прохода возможно создать новые бутылочные горлышки. Но большинство заводов имеет столько избыточной мощности, что для того, чтобы это произошло, требуется огромное увеличение прохода. У нас же проход увеличился только на двадцать процентов. И, когда я позвонил ему, он пришел к выводу, что появление у нас нового бутылочного горлышка было маловероятно.

А произошло вот что: даже когда проход возрос, мы продолжали загружать завод товарно-материальными ценностями так, как будто мы хотели, чтобы все наши рабочие были постоянно заняты работой. Это увеличило нагрузку на фрезерные станки и превысило их мощность. Они обрабатывали первоприоритетные детали с красными ярлыками, а детали с зелеными ярлыками просто скапливались. Таким образом, мы не только создали избыток товарно-материальных ценностей перед NCX-10 и печами термообработки, но и, из-за большого количества деталей, предназначенных для бутылочных горлышек, мы забили поток в другом рабочем центре и не дали деталям из не бутылочных горлышек попасть на завершающую сборку.

Когда он заканчивает, я говорю:

— Хорошо, я теперь вижу, в чем были наши ошибки. Ты можешь сказать, что нам делать, чтобы исправить положение?

— Я хочу, чтобы вы подумали над этим по дороге назад в конференц-зал, а там мы поговорим о том, что вам теперь делать, — говорит Иона. — Решить проблему довольно просто.

## 26

Насколько решение на самом деле просто, становится для меня очевидным только тогда, когда я поздно вечером возвращаюсь домой. Я сижу на кухне за столом с блокнотом и карандашом в руках, когда входит Шарон.

— Привет, — говорит она и усаживается.

— Привет, — отвечаю я. — Ты что-то хотела?

— Ничего особенного, так, просто интересно, что ты делаешь.

— Работаю.

— А я могу тебе помочь? — спрашивает она.

— Ну... не знаю, — говорю я. — Это вообще-то технический вопрос. Тебе, наверное, будет неинтересно.

— Понятно, — вздыхает она. — Это значит, что я должна уйти?

Мне становится стыдно.

— Нет, конечно, если хочешь, оставайся. Хочешь попробовать решить одну задачу?

— Ладно, — обрадованно говорит она с прояснившимся лицом.

— Отлично. Дай-ка мне подумать, как бы это тебе объяснить. Ты знаешь про тот поход, в который ходили мы с Дейвом?

— Она не знает — это я знаю! — влетает на кухню Дейв. Его заносит на скользком полу, и он, затормозив, останавливается. — Шарон ничего не знает про поход. А я могу тебе помочь.

— Да, сын, — замечаю я, — у тебя точно есть шансы на карьеру в отделе продаж.

Шарон оскорбленно возражает:

— Неправда, я *знаю* про поход.

— Да тебя там даже не было! — задиристо говорит Дейв.

— Но я слышала, что вы про него рассказывали, — обиженно настаивает Шарон.

— Ладно, вы *оба* можете подумать над решением этой задачи, — прекращаю я их перепалку. — Вот суть задачи: колонна детей с по-

ходным снаряжением шагает по лесу. В середине колонны идет Герби. Мы уже забрали у него рюкзак для того, чтобы он двигался быстрее, но все же он идет медленнее всех. Все хотят идти быстрее Герби. Но если это произойдет, колонна растянется и часть детей потеряетя. Неважно почему, но мы не можем передвинуть Герби из середины колонны. Итак, как нам не дать колонне растянуться?

Они оба задумываются.

— Значит, так, — говорю я им, — вы оба сейчас пойдете в другую комнату. Я даю вам десять минут, а потом мы посмотрим, кто из вас придумает лучший способ, как сделать так, чтобы все шли в колонне не растягиваясь.

— А что получит победитель? — интересуется Дейв.

— Ну... что-нибудь в пределах разумного.

— *Что угодно?* — уточняет Шарон.

— *В пределах разумного*, — повторяю я.

Они уходят, и я получаю десять минут тишины и покоя. Потом я вижу две головы, выглядывающие из-за угла.

— Готовы? — спрашиваю я.

Они заходят на кухню и садятся за стол рядом со мной.

— Хочешь узнать мою идею? — спрашивает Шарон.

— Моя идея лучше, — заявляет Дейв.

— А вот и нет! — запальчиво возражает Шарон.

— А ну-ка хватит! — останавливаю я их. — Что у тебя за идея, Шарон?

— Барабан, — коротко отвечает она.

— То есть?

— Ну, знаешь... как на параде, — поясняет она.

— Ага, я понимаю, о чем ты говоришь, — говорю я, догадавшись, что она имеет в виду. — На параде разрывов в колонне нет. Все делают шаг одновременно.

Шарон сияет. Дейв бросает на нее косой взгляд.

— Значит, все делают шаг одновременно... под бой барабана, — говорю я, думая вслух. — Точно. Но как сделать, чтобы те, кто идут впереди Герби, не шли быстрее?

— Пусть Герби бьет в барабан, — предлагает Шарон.

Я обдумываю эту идею и говорю:

— Неплохо.

— Моя идея лучше, — говорит Дейв.

— Посмотрим, мудрец. Ну, что у тебя за идея?

— Связать всех канатом, — предлагает он.

— Канатом?

— Ну, знаешь, как у альпинистов, — объясняет Дейв. — Связать всех одним длинным канатом, закрепленным у каждого на поясе. Тогда никто не отстанет и никто не сможет вырваться вперед.

— Г-м-м-м, — задумываюсь я. — А это очень неплохая идея.

Это означало бы, что колонна — в условиях завода это товарно-материальные ценности — ни при каких условиях не могла бы быть длиннее, чем длина каната. А длина каната, естественно, была бы определена заранее, что означает, что мы могли бы контролировать ее с достаточно высокой точностью. Всем пришлось бы идти с одинаковой скоростью. Я смотрю на Дейва, испытывая что-то вроде благоговейного трепета от его изобретательности.

— Если подумать, то канат можно представить как физическую связь, соединяющую между собой все оборудование, — говорю я ему, — что похоже на конвейерную линию.

— Точно, конвейерная линия, — говорит Дейв. — Ты же сам говорил, что конвейерная линия должна быть, по идеи, лучшим способом для того, чтобы что-то производить.

— Да, это самый эффективный способ производства, — подтверждаю я. — Мы используем этот подход на завершающей сборке для большинства наших изделий. Но проблема в том, что весь завод не может работать как конвейерная линия.

— А-а, — тянет Дейв.

— Но вы дали мне две отличные идеи, — говорю я. — По сути дела, если их чуть-чуть изменить, то получится почти то же самое решение, что нам предложили сегодня.

— А именно? — спрашивает Шарон.

— Понимаете, чтобы не дать колонне растягиваться, вообще-то совсем не обязательно заставлять всех одновременно делать одинаковый шаг или связывать всех канатом, — объясняю я им. — А вот что

мы обязательно должны сделать, так это то, чтобы мальчик, идущий во главе колонны, не шел быстрее Герби. Если мы сможем это сделать, тогда все будут держаться вместе.

— То есть мы просто свяжем канатом Герби и того, кто идет первым в колонне, — заключает Дейв.

— Или, может быть, у Герби и того мальчика во главе колонны будут какие-нибудь сигналы, — подхватывает Шарон. — И когда тот мальчик начнет идти слишком быстро, Герби скажет ему остановиться или замедлить шаг.

— Правильно, — говорю я. — Вы оба правильно решили задачу.

— И что мы *оба* получим? — спрашивает Шарон.

— А что вы хотите? — говорю я. — Пиццу со всем, что только возможно? Или кино?

Какое-то время они молчат.

— Кино — это, конечно, неплохо, — говорит наконец Шарон, — но что я на самом деле хотела бы, это чтобы ты смог сделать так, чтобы мама вернулась домой.

После ее слов в комнате становится совсем тихо.

Потом Дейв говорит:

— Но, если ты не сможешь, мы поймем.

— Я делаю все, что могу, — говорю я. — А пока как насчет кино?

Дети ложатся спать, а я сижу, в сотый раз задавая себе вопрос, вернется Джули или нет. По сравнению с моими семейными проблемами, проблема с товарно-материальными ценностями на заводе кажется совсем несложной, по крайней мере, теперь. Вообще-то любая проблема кажется несложной после того, как ты нашел ее решение.

В сущности, мы собираемся сделать то же самое, до чего додумались сегодня мои дети. Наши Герби (бутылочные горлышки) будут сообщать нам, когда запускать следующую партию материала в систему. Только вместо барабана и каната мы будем для этого использовать компьютеры.

Когда мы сегодня вернулись в конференц-зал, мы принялись за обсуждение ситуации и сошлись на том, что мы запускаем в систему слишком много материала. Для того чтобы поддерживать производи-

тельность бутылочного горлышка, нам совсем не нужно иметь перед ним пяти- или шестинедельный запас деталей.

— Если мы будем придерживать материал, необходимый для красных деталей, вместо того чтобы пихать его в систему, как только первому не бутылочному горлышку окажется нечего делать, — сказала Стейси, — тогда у фрезерных станков появится время для работы с зелеными деталями. И тогда недостающие детали без проблем прибудут на сборку.

Иона кивнул и подтвердил:

— Да, верно. Вам нужно найти способ запуска в систему материала для красных деталей в соответствии — и строго в соответствии — с тем, когда бутылочные горлышки нуждаются в материале.

Тогда я спросил:

— Хорошо, но как мы определим время каждого запуска материала так, чтобы он прибывал в бутылочное горлышко тогда, когда нужно?

— Не знаю, — сказала Стейси. — Но я понимаю, что тебя тревожит. Мы не хотим столкнуться с противоположной проблемой, когда перед бутылочным горлышком не окажется работы.

— Черт, да у нас есть, по крайней мере, месяц до того, как это произойдет, даже если бы мы с сегодняшнего дня не запускали больше красные ярлыки, — замечает Боб. — Но я понимаю, о чем ты говоришь. Если бутылочное горлышко будет простаивать, мы потеряем системный доход.

— Нам нужен какой-то сигнал, чтобы привязать бутылочное горлышко к графику запуска материалов, — сделал вывод я.

Тут, к моему удивлению, заговорил Ральф:

— Прошу прощения, это не больше, чем идея, но, может быть, возможно предсказать, когда нам запускать материал, с помощью тех данных, что у нас есть по обоим бутылочным горлышкам.

Я спросил, что он имеет в виду.

И он объяснил:

— Понимаете, с тех пор как мы стали собирать данные по бутылочным горлышкам, я обратил внимание, что могу предсказать за несколько недель, над чем каждое из бутылочных горлышек будет рабо-

тать в какое-то определенное время. Дело в том, что, если я знаю, что именно находится в очереди, я просто беру среднее время переналадки и обработки для каждого типа детали и таким образом могу рассчитать, когда каждая партия пройдет через бутылочное горлышко. Поскольку мы имеем место только с одним рабочим центром, с намного меньшей зависимостью, мы можем усреднить статистические колебания и получить более высокую степень аккуратности.

И далее Ральф пояснил, что, по наблюдениям, он знает, что на то, чтобы материал добрался от первой операции до бутылочных горлышек, уходит около двух недель плюс-минус один-два дня.

— Таким образом, добавив две недели ко времени, необходимому для переналадки и обработки того, что находится в очереди в бутылочное горлышко, — сказал Ральф, — я знаю, через сколько времени бутылочное горлышко будет работать над материалом, который мы запускаем. И, когда каждая партия будет уходить из бутылочного горлышка, мы сможем обновлять наши данные и рассчитать дату, когда Стейси должна будет запустить новый материал с красными ярлыками.

Иона посмотрел на Ральфа и сказал:

— Отлично!

— Ральф! — сказал я. — Это просто превосходно! Насколько это, действительно, аккуратно, как ты считаешь?

— Я бы сказал, плюс-минус один день, — ответил он. — Так что, если мы перед каждым бутылочным горлышком будем иметь запас незавершенного производства, скажем, на три дня, мы полностью себя подстрахуем.

Все стали наперебой говорить Ральфу, насколько они впечатлены, и тут Иона сказал:

— Ральф, а ведь вы можете использовать эти данные намного шире, чем только для этого.

— Например? — спросил Ральф.

— Вы можете разобраться с проблемами с товарно-материалыми ценностями, которые возникли у вас перед сборкой.

— Ты имеешь в виду, что мы можем сделать что-то с избытком материала не только для деталей, проходящих через бутылочные гор-

лышки, но и с теми, что проходят через не бутылочные горлышки? — спросил я.

— Именно, — ответил Иона.

Ральф, однако, в этом так уверен не был.

— Извините, ребята, но я не совсем представляю себе, как это можно сделать.

И тогда Иона объяснил ему (и всем нам), что, если на основе данных по бутылочным горлышкам Ральф может рассчитать график для запуска материала для деталей с красными ярлыками, он так же может рассчитать график для завершающей сборки. Поскольку он будет знать, когда детали из бутылочного горлышка прибудут на завершающую сборку, он сможет сделать расчет по времени назад и рассчитать по каждому маршруту запуск материалов для не бутылочных горлышек. Таким образом, бутылочные горлышки будут определять запуск всех материалов на заводе.

— А знаете, ведь это даст нам тот же эффект, как если бы мы передвинули бутылочные горлышки к началу операционного процесса, то есть то, что я и собирался изначально сделать, — заметил я.

— Да, звучит неплохо, — согласился Ральф. — Но я хочу вас предупредить: я не знаю, сколько времени уйдет на то, чтобы для всего этого запустить компьютер. Я хочу сказать, что я смогу разработать график для материалов с красными ярлыками в ближайшее время. А на остальное уйдет время.

— Да брось ты, Ральфи! — вмешался в разговор Боб, — Для такого компьютерного бога, как ты, не должно быть никаких проблем сварганиить это в пять минут.

— Я, конечно, могу сварганиить что-нибудь в пять минут, — сказал Ральф, — но не могу пообещать, что это будет работать.

— Да расслабься ты, — успокоил его я. — Как только мы снизим нагрузку на фрезерные станки, какое-то время все будет идти по накатанному пути, и это даст тебе время что-нибудь придумать.

— У вас, может, и есть время, чтобы расслабиться, — включился тут в разговор Иона, — а вот у меня через тридцать пять минут самолет на Чикаго.

— О, черт, — вырвалось у меня, когда я бросил взгляд на часы. — Надо двигаться.

Прощание было наспех. Из офисного здания мы с Ионой неслись бегом, а по дороге в аэропорт я много раз превышал допустимую скорость (к счастью, обошлось без происшествий).

— У меня, как сам понимаешь, особый интерес к таким заводам, как твой, — сказал Иона, — и я буду признателен, если будешь держать меня в курсе.

— Разумеется, — уверил его я. — Я так и планировал.

— Отлично, — сказал Иона. — Свяжемся.

С этими словами он выбрался из машины и, махнув мне на прощание, понесся к дверям терминала. Поскольку звонка от него не было, я полагаю, он успел.

На следующее утро мы собираемся на совещание, чтобы обсудить, как нам применить этот новый подход. Но еще до того как мы приступаем к обсуждению, Боб Донован начинает бить тревогу.

— Знаете, у нас могут быть серьезные проблемы, — объявляет он.

— С чем? — спрашиваю я.

— А что, если показатели эффективности всего завода полетят вниз? — заявляет он.

— Ну что ж, придется рискнуть, — отвечаю я.

— Да, однако, похоже, что, если мы это сделаем, у массы народа появится незанятое работой время, — говорит он.

— Да, может оказаться, что время от времени у кого-то не будет работы, — подтверждаю я.

— И что, мы позволим им просто так болтаться без дела? — интересуется Боб.

— А почему бы и нет? — отвечает Стейси вопросом на вопрос. — Поскольку они в любом случае получают зарплату, даже если они ничего не будут делать, дополнительных затрат у нас не возникнет. Производит ли кто-нибудь что-нибудь или несколько минут стоит и ждет, это наших операционных затрат не увеличивает. А вот избыток товарно-материальных ценностей... вот это связывает массу денег.

— Ладно, — соглашается Боб. — А как насчет отчетности? Мне так кажется, что в конце месяца, когда Билл Пич будет решать, продолжаем мы работать или нас закрывают, он не останется в восторге, если увидит, что наши показатели эффективности пошли вниз. Насколько я знаю, в штаб-квартире на это смотрят весьма сурово.

В комнате воцаряется тишина. Потом Лу говорит:

— Ал, а ведь он прав.

Какое-то время я слушаю, как шумит воздух в кондиционере.

— Ладно, значит так, — наконец говорю я. — Если мы *не* пойдем вперед с этой системой придержания материала и его запуска в систему в соответствии с бутылочными горлышками, мы потеряем реальную возможность улучшить результаты нашей деятельности и спасти завод. Я не собираюсь просто так стоять и позволить этому случиться только для того, чтобы соответствовать стандарту, который определенно имеет большее влияние на управлеченческую политику среднего звена, чем на конечный результат. Мое решение — мы идем вперед. А если показатели эффективности упадут, пусть падают.

После этих мужественных слов, так напоминающих адмирала Фаррагута с его “Черт-с-ними-с-торпедами” речью, у всех немного влажнеют глаза.

— И, Боб, — обращаюсь я к Доновану, — если, *действительно*, окажется, что у рабочих появится много времени, не занятого работой, не гоняй никого, только сделай так, чтобы это не отразилось на отчете по показателям эффективности в следующем месяце, ладно?

— Ну сделано, босс.

— ...И в заключение позвольте мне сказать, что, если бы не увеличение доходов, полученных в прошлом месяце заводом в Барингтоне за счет продаж их продукции, дивизион ЮниВэар продолжал бы нести убытки на протяжении седьмого месяца подряд. Все остальные производственные предприятия дивизиона отчитались или о получении минимальных доходов, или о понесении убытков. Несмотря на улучшение положения в Барингтоне и на то, что в результате этого дивизион получил первую за этот год прибыль от производственной деятельности, нам еще далеко до того, когда мы опять твердо встанем на ноги в финансовом отношении.

Сказав это, Этан Фрост поворачивает голову в сторону Билла Пича, тот кивает, и Фрост садится. Я сижу за столом посередине вместе с другими директорами заводов. Справа от Пича сидит Хилтон Смит. Он с неприязнью смотрит в мою сторону: результат похвалы Фроста в адрес моего завода. Я откидываюсь на стуле и позволяю себе на мгновение полюбоваться видом из широкого зеркального окна на залитый летним солнцем город.

Май закончился. Не считая проблем с нехваткой деталей для не бутылочных горлышек (с которыми мы уже справились), это был отличный месяц. Мы теперь рассчитываем время запуска всех материалов в соответствии с разработанной Ральфом Накамурой новой системой, которая привязана к скорости работы бутылочных горлышек. Теперь мы имеем терминалы данных на обоих бутылочных горлышках, и, как только незавершенное производство проходит обработку, информация тут же вводится напрямую в базу данных завода. Эта новая система дает прекрасные результаты.

Ральф поэкспериментировал с ней немного и вскоре обнаружил, что мы можем предсказать, когда заказ уйдет с завода, в рамках где-то одного дня. На основании этого мы смогли составить отчет для отдела маркетинга, в котором указали все заказы наших клиентов с дата-

ми их отправки. (Я не знаю, верит ли кто-нибудь в отделе маркетинга этому отчету, но по сегодняшний день его выполнение идет с очень высокой степенью аккуратности.)

— Рого, — говорит Пич, — поскольку ты, кажется, единственный, кто добился каких-то ощутимых улучшений, мы решили, что дадим тебе возможность быть первым со своим отчетом.

Я открываю папку и начинаю отчитываться по основным показателям. Почти по всем стандартным показателям месяц был удачный. Уровень товарно-материальных ценностей снизился и продолжает быстро уменьшаться. Придержание части материалов вылилось в то, что мы перестали давиться незавершенным производством. Детали прибывают в бутылочные горлышки тогда, когда положено, и поток через весь завод сейчас намного плавнее, чем раньше.

А что случилось с показателями эффективности? Да, когда мы только начали придерживать сырьевые материалы от запуска в цеха, они упали, но не настолько, насколько мы боялись: как оказалось, мы стали потреблять тот избыток материалов, который у нас был. Но так как отправка заказов пошла намного быстрее, от этого избытка очень быстро ничего не осталось. И теперь, после того как мы возобновили запуск материала в не бутылочные горлышки, показатели эффективности стали опять улучшаться. Донован даже конфиденциально сказал мне, что он думает, что реальные цифры в будущем будут почти такими же, как раньше.

И самые хорошие новости — это то, что мы справились с нашей тьмой просроченных заказов. Выглядит поразительно, но мы, действительно, полностью по ним рассчитались. Таким образом, обслуживание клиентов улучшилось. Проход ворос. Мы выходим из пике. Жаль, что стандартный отчет, который мы подготовили, не может рассказать всю историю того, что у нас на самом деле происходит.

Я заканчиваю, смотрю в конец стола и вижу, как Хилтон Смит что-то шепчет Биллу Пичу. В зале какое-то время стоит тишина, потом Билл кивает Хилтону и обращается ко мне.

— Хорошо сработали, Ал, — сухо говорит он.

Закончив со мной, Билл говорит другому директору начинать отчет. Я откидываюсь, чувствуя легкое раздражение по поводу того, что

реакция Пича не была более позитивной, что он не похвалил меня, как должен был бы, исходя из доклада Фроста. Я пришел сюда с чувством того, что мы, действительно, вытащили завод. И я, видимо, ожидал нечто большего, чем просто "хорошо сработали", мне хотелось, чтобы меня погладили по головке.

Но потом я напоминаю себе, что Пич не знает, какого размаха достигли наши перемены. Должен ли он это знать? Должны ли мы ему все рассказать? Лу спрашивал меня об этом. И я сказал ему: нет, пока еще рано.

Мы могли бы прийти к Пичу, сделать для него презентацию, открыть все наши карты и позволить ему принять решение. Это мы в конце концов и сделаем. Но не сейчас. И я думаю, у меня для этого есть веские причины.

Я проработал с Пичем много лет, и я довольно хорошо его знаю. Он умный мужик, но он не нова гор. Пару лет назад он какое-то время позволил бы нам попробовать так работать. Но не сегодня. У меня такое чувство, что, если мы сейчас пойдем к нему, он займет жесткую позицию и потребует, чтобы я управлял заводом в соответствии с принципами производственного учета, в который он верит.

Мне придется выжидать до тех пор, пока я не смогу прийти к нему с неоспоримыми доказательствами того, что мой путь (вообще-то, путь Ионы) — это единственный путь, действительно дающий результат. Мы сломали слишком много правил, чтобы рассказать ему всю историю сейчас.

Но хватит ли нам времени? Этот вопрос не выходит у меня из головы. Сам Пич пока так и не снял угрозы закрытия завода. Я думал, что после моего отчета он что-нибудь скажет об этом (принадло или в частном разговоре), но он ничего не сказал. Я смотрю в конец стола. У него непривычно отстраненный вид. Он, кажется, почти не слушает, о чем отчитываются другие директора. Создается впечатление, что Хилтон подсказывает ему, что он должен говорить. Что с ним такое?

Совещание заканчивается где-то через час после обеда. К этому времени я решаю попробовать поговорить с Пичем с глазу на глаз, если только у меня получится. Я выхожу вслед за ним из конференц-

зала в коридор и спрашиваю, не могли ли бы мы поговорить. Он приглашает меня в свой кабинет.

— Так когда ты собираешься спустить нас с крючка? — спрашиваю я после того, как он закрывает дверь.

Билл садится в большое мягкое кресло, я сажусь в другое напротив него. Между нами нет стола, и это создает атмосферу доверительного разговора.

Билл прямо смотрит на меня и говорит:

— А почему ты думаешь, что я вообще собираюсь это сделать?

— Барингтон на пути назад к нормальному положению дел, — говорю я. — Мы можем заставить этот завод делать для дивизиона деньги.

— Можете? — спрашивает он. — Послушай, Ал, у вас был хороший месяц. Это шаг в верном направлении. Но сможете ли вы дать нам второй такой хороший месяц? А третий? Четвертый? Вот что хочу видеть.

— Ты их получишь, — обещаю я ему.

— Я буду с тобой откровенен, — говорит Пич. — Я пока еще не уверен, что это была не просто счастливая случайность, так скажем. У вас было огромное количество просроченных заказов. Когда-то вы должны были их отправить. Что вы сделали для снижения затрат? Ничего, насколько я могу судить. Для того чтобы завод стал прибыльным на долгосрочный период, потребуется от десяти до пятнадцати процентов снижения операционных затрат.

Я чувствую, как у меня все внутри холодаеет. Наконец я говорю:

— Билл, если в следующем месяце наши результаты будут еще лучше, ты, по крайней мере, согласишься повременить со своей рекомендацией закрыть завод?

Он качает головой.

— Для этого улучшение должно быть больше, чем то, которого вы добились за этот прошедший период.

— Насколько больше?

— Я хочу видеть улучшение конечного результата на пятнадцать процентов по сравнению с этим месяцем, — говорит он.

Я киваю.

— Хорошо, я думаю, сделаем, — говорю я и на какую-то долю секунды замечаю шок, промелькнувший в его глазах.

Потом он говорит:

— Отлично. Если вы сможете дать такой результат и будете продолжать его давать, мы не будем закрывать Барингтон.

Я улыбаюсь. Если я это для тебя сделаю, думаю я, ты будешь просто идиотом, если решишь нас закрыть.

Пич встает. Разговор закончен.

Мой бьюик просто летит по наклонному въезду на главное шоссе. Педаль газа вдавлена до упора, радио играет на полную громкость, в крови полно адреналина, и мысли у меня в голове несутся быстрее моей машины.

Два месяца назад я думал, что к этому дню мне придется рассыпать по разным фирмам мой служебной список. А сейчас Пич пообещал, что, если мы сделаем еще один хороший месяц, он не будет закрывать завод. Мы уже почти там. Мы, кажется, вытянем. Еще только один месяц.

*Но пятнадцать процентов?*

Мы поглощали запас наших просроченных заказов с невероятной скоростью. И поэтому мы смогли отправить невообразимое количество продукции, невообразимое по сравнению с чем угодно: с прошлым месяцем, с прошлым кварталом, с прошлым годом. Это дало нам огромный доход, и в наших бухгалтерских книгах это выглядит просто фантастически. Но теперь, когда мы отправили все просроченные заказы, мы делаем новые заказы намного быстрее, чем раньше...

Мне в голову начинает заползать мысль, что вот теперь-то я на самом деле попал в переплет.

Откуда, к дьяволу, я собираюсь брать заказы, которые дадут мне эти дополнительные пятнадцать процентов?

Пич хочет получить не просто еще один хороший месяц, он требует невероятных результатов. Он мне ничего не пообещал. А вот я пообещал и, возможно, слишком много. Я пытаюсь вспомнить, какие заказы стоят у нас в графике на следующие недели, и прикидываю,

будет ли у нас в следующем месяце достаточно работы, чтобы показать то улучшение конечного результата, которое Пич хочет видеть. И я боюсь, что не будет.

Ладно, я смогу сделать отправку заказов раньше срока. Я смогу взять заказы, поставленные в графике на первую или первые две недели июля, и отправить их в июне.

А что я буду делать после этого? Я этим просто начну загонять нас в огромную дыру, в которой у нас не останется работы. *Нам нужно больше заказов.*

Интересно, где сейчас Иона.

Бросив взгляд на спидометр, я с удивлением обнаруживаю, что несусь по шоссе на скорость восемьдесят миль в час. Я сбрасываю скорость и ослабляю галстук. Не имеет смысла угробиться по дороге назад на завод. Тут я соображаю, что к тому времени, когда я доберусь до завода, уже будет пора ехать домой.

И почти сразу же я вижу знак, указывающий, что до развязки с шоссе, откуда я могу добраться в Форест Гроув, остается две мили. На самом деле, почему бы и нет? Я уже пару дней не видел Джули и детей. С начала каникул дети живут с Джули и ее родителями.

Я сворачиваю на развязку и на следующем выезде съезжаю с шоссе. На углу на бензозаправке я нахожу телефон-автомат и звоню в офис. Фрэн берет трубку, и я сообщаю ей две вещи. Я говорю, во-первых, чтобы она передала Бобу, Стейси, Ральфу и Лу, что совещание прошло для нас хорошо, и, во-вторых, чтобы меня сегодня уже не ждали.

Когда я появляюсь у Барнеттов, мне все рады. Какое-то время я просто болтаю с Шарон и Дейвом. Потом Джули предлагает мнеходить куда-нибудь погулять. Стоит красивый летний день.

Когда я, прощаясь, обнимаю Шарон, она шепчет мне на ухо:

— Папочка, а когда мы поедем домой все вместе?

— Надеюсь, уже скоро, — отвечаю ей я.

Несмотря на это мое уверение, вопрос Шарон не выходит у меня из головы. Этот вопрос я и сам всё время задаю себе.

Мы с Джули идем в парк и, побродив по аллеям, усаживаемся на скамью у реки. Какое-то время мы сидим молча. Она спрашивает, все ли у меня в порядке. Я говорю ей о том вопросе, который задала мне Шарон.

— Она и меня все время спрашивает об этом, — говорит Джули.

— Вот как? И что ты ей отвечаешь?

— Я отвечаю, что уже скоро, — говорит Джули.

Я смеюсь.

— Я сказал ей то же самое. Ты, правда, так думаешь?

Она молчит, потом, подняв на меня глаза, улыбается и искренно говорит:

— Мне было очень хорошо с тобой эти несколько последних недель.

— Спасибо, — говорю я ей. — Мне тоже было хорошо с тобой.

Она берет мою руку и говорит:

— Но... Знаешь, Ал, я все еще не знаю, что будет после моего возвращения.

— Почему? Отношения между нами стали сейчас намного лучше, — говорю я. — В чем же тогда проблема?

— Понимаешь, сейчас, после всех наших проблем, нам было хорошо вместе. И это здорово. Мне, действительно, было нужно это время, которое я проводила с тобой, — говорит она. — Но если мы опять начнем жить вместе, ты ведь сам знаешь, во что это выльется. Пару дней все будет в порядке. А через неделю начнутся те же самые выяснения отношений. А через месяц, или шесть месяцев, или год... ты сам знаешь, о чем я говорю.

Я вздыхаю.

— Джули, неужели тебе со мной было так плохо?

— Ал, мне не было плохо, — говорит она. — Мне было просто... я даже не знаю. Ты просто не обращал на меня внимания.

— Но у меня была масса всяких проблем на работе. Я, действительно, какое-то время был погружен в них весь с головой. Что же ты от меня хотела?

— Большего, чем получала от тебя, — отвечает Джули. — Знаешь, когда я росла, мой отец приходил домой с работы всегда в одно и то

же время. Вся семья собиралась за ужином. Он проводил вечера дома. А с тобой я никогда не знала, что происходит.

— Но ты же не можешь сравнивать меня с твоим отцом, — возражаю я. — Он дантист. После того как он запломбировал последний на этот день зуб, он может закрыть кабинет и поехать домой. Моя работа не такая.

— Алекс, проблема в том, что это *ты* не такой, — говорит она. — Другие уходят на работу и возвращаются домой в одно и то же время.

— Да, ты в чем-то права. Я не такой, как другие, — признаю я. — Если я занимаюсь чем-то, я действительно этим занимаюсь. И, может быть, это идет из семьи, в которой я вырос. Посмотри на мою семью — мы практически никогда не садились есть все вместе. Кто-то должен был присматривать за магазином. Это было правило моего отца: наш бизнес был тем, что нас кормило, поэтому он и был в первую очередь. Мы все понимали это и работали вместе.

— Ну и что это доказывает, кроме того, что наши семьи были разными? — спрашивает она. — Я говорю тебе о том, что не устраивало меня настолько, что я даже не была уверена, люблю ли я тебя еще.

— А почему тогда ты сейчас думаешь, что любишь меня?

— Ты хочешь, чтобы мы опять поссорились? — спрашивает она. Я смотрю в сторону.

— Нет, я не хочу ссориться, — говорю я.

Я слышу, как она вздыхает. Потом она говорит:

— Вот видишь, ничего не изменилось... Так ведь?

Мы оба какое-то время молчим. Джули поднимается и идет к реке. На секунду мне кажется, что она сейчас просто убежит. Но она возвращается и садится рядом со мной.

— Когда мне было восемнадцать, — начинает она, — у меня все было запланировано: колледж, диплом преподавателя, замужество, дом, дети. Именно в такой очередности. Все было решено. Я знала, с каким рисунком я хотела иметь фарфор. Я знала, какие имена я хотела дать детям. Я знала, как должен выглядеть дом и какого цвета должен быть ковер. Все было определено. И для меня было очень важно все это иметь. А теперь... У меня все это есть, но только все по-другому. Ничего не совпадает.

— Джули, но почему твоя жизнь должна соответствовать этому... этому идиллическому образу, который у тебя в голове? — спрашиваю я. — Ты хотя бы знаешь, почему ты хочешь того, чего ты хочешь?

— Потому, что я с этим выросла, — отвечает она. — А ты? Почему тебе нужна эта головокружительная карьера? Почему ты считаешь, что ты обязан работать двадцать четыре часа в сутки?

Тишина.

Потом она говорит:

— Извини, я просто не нахожу ответа.

— Да нет, все в порядке, — говорю я. — Хороший вопрос. Я не знаю, почему я не хотел бы быть продавцом или клерком, сидящим в офисе с девяти до пяти.

— Ал, давай просто оставим эту тему, — предлагает она.

— Знаешь, я не думаю, что ее надо оставлять, — говорю я. — Я как раз думаю, что нам надо начать задавать больше вопросов.

Джули скептически смотрит на меня и интересуется:

— Как, например...?

— Например, чего мы ждем от нашего брака? — говорю я. — В моем понимании цель брака не в том, чтобы жить в идиллическом доме, где все происходит по часам. Это цель брака для тебя?

— Все, чего я прошу от моего мужа, — это чтобы на него можно было хотя бы немного положиться, — говорит она. — И при чем здесь какая-то цель? Когда ты замужем или женат, ты просто замужем или женат. Тут нет никакой цели.

— Тогда зачем жениться или выходить замуж? — спрашиваю я.

— Есть обязательства... есть любовь... есть всякие другие причины, которые есть у всех кругом, — отвечает она. — Алекс, ты задаешь много глупых вопросов.

— Неважно, глупые они или умные, а задаю я их потому, что мы прожили вместе пятнадцать лет, а так и не знаем, чего мы ждем от нашего брака... или каким он должен стать... или... да все, что угодно! — сбивчиво объясняю я. — Мы просто плывем по течению, делая то, что “делают все кругом”. А оказывается — у нас с тобой совсем разные представления о том, какой должна быть наша жизнь.

— Мои родители женаты уже тридцать семь лет, — говорит она. — И они никогда не задавали никаких вопросов. Никто никогда не спрашивает: “В чем цель брака?” Люди просто женятся, потому что они любят друг друга.

— А-а. Ну да, это все объясняет, не так ли? — замечает я.

— Ал, пожалуйста, не задавай этих вопросов, — просит она. — На них нет ответа. А если мы будем продолжать разговоры на эту тему, мы сломаем вообще все. Если ты таким образом пытаешься дать мне понять, что у тебя появились сомнения, стоит ли нам быть вместе...

— Джули, у меня не появилось никаких сомнений относительно того, хочу я быть с тобой или нет. Это ведь ты не можешь понять, что в наших отношениях не так. Может быть, если ты попробуешь подойти к этому логически, вместо того, чтобы сравнивать нас с героями какого-то романа...

— Я не читаю романов, — перебивает меня она.

— Тогда откуда ты взяла все эти идеи о том, каким должен быть брак?

Она молчит.

— Я просто хочу сказать, что нам нужно отбросить на какое-то время все предубеждения, которые у нас есть относительно нашего брака, и просто посмотреть, где мы находимся сейчас, — говорю я. — А потом нам надо понять, чего мы хотим, и двигаться в том направлении.

Но Джули, кажется, меня не слушает. Она поднимается со скамейки.

— Пора возвращаться, — говорит она.

Мы идем назад в гробовой тишине, как два айсберга, дрейфующих рядом холодным январским днем. Я смотрю в одну сторону, Джули — в другую. Мы возвращаемся в дом, и миссис Барнетт приглашает меня остаться на ужин. Я говорю, что мне нужно ехать, прощаюсь с детьми, машу рукой Джули и ухожу.

Я сажусь в бьюик, когда слышу, что она бежит за мной.

— Мы увидимся в субботу? — спрашивает она.

Я чуть улыбаюсь.

— Да, конечно. Было бы здорово.

— Мне жаль, что так получилось, — говорит она.

— Я думаю: нам надо пробовать до тех пор, пока у нас не выйдет, — говорю я.

Мы оба начинаем улыбаться. И все заканчивается той приятной процедурой примирения, из-за которой почти стоит поссориться.

## 28

Я приезжаю домой, когда солнце только-только начинает садиться и все небо окрашено в мягкие розовые тона. Поворачивая ключ в замке кухонной двери, я слышу, как звонит телефон. Я несусь снять трубку.

— Доброе утро, — слышу я голос Ионы.

— Утро? — Солнце за окном почти уже зашло за горизонт. Я смеюсь. — Я любуюсь закатом. А ты откуда звонишь?

— Из Сингапура, — отвечает он.

— Понятно.

— И кстати, из окна моего номера я любуюсь *рассветом*, — говорит Иона. — Алекс, я не стал бы звонить тебе домой, но несколько недель у меня не будет возможности связаться с тобой.

— Что так?

— Долгая история, не могу сейчас вдаваться в подробности, — говорит он. — Но как-нибудь мы поговорим об этом.

— Понятно... — Интересно, что происходит, думаю я, а вслух говорю: — Это плохо. Это связывает мне руки, а я как раз собирался опять обратиться к тебе за помощью.

— Что-то пошло не так? — спрашивает он.

— Нет, — успокаиваю я его. — С точки зрения операционного процесса, все идет отлично. Но я только что встречался с вице-президентом, и он сказал мне, что наш завод должен показать еще лучшие результаты.

— Вы все еще не делаете денег? — спрашивает он.

— Да нет, мы опять стали делать деньги, — отвечаю я, — но, чтобы завод не закрыли, нам нужно достичь еще большего улучшения.

На том конце линии я слышу хохоток, и Иона говорит:

— На твоем месте я бы не переживал насчет закрытия завода.

— Исходя из того, что глава дивизиона сказал мне, угроза закрытия весьма реальна, — говорю я ему. — И до тех пор пока он не ска-

жет противоположного, я не могу позволить себе относиться к этому, как к чему-то незначительному.

— Алекс, если ты хочешь добиться дальнейшего улучшения, я тебя полностью поддерживаю, — говорит Иона. — А поскольку у меня не будет возможности какое-то время звонить тебе, давай поговорим об этом сейчас. Введи меня в ситуацию, расскажи, каково сейчас положение дел.

Что я и делаю. После этого, задаваясь вопросом, а не достигли ли мы к настоящему времени какого-то определенного теоретического предела, я спрашиваю, существует ли что-нибудь еще, что мы могли бы попробовать.

— Что-нибудь еще? — переспрашивает он. — Можешь мне поверить, мы только начали. А теперь вот что я хочу вам предложить...

Ранним утром следующего дня я сижу у себя в кабинете, обдумывая то, что Иона мне предложил. За окном тот самый рассвет, который он уже видел в Сингапуре. Я выхожу, чтобы налить себе чашку кофе, и у кофе-машины вижу Стейси.

— Привет, — говорит она. — Слышала, что вчера на совещании в штаб-квартире для нас все прошло хорошо.

— Да, исплохо, — подтверждаю я. — Но боюсь, нам еще придется поработать, чтобы убедить Пича, что мы встали на ноги надолго. Я разговаривал с Ионой вчера вечером.

— Рассказал ему о нашем прогрессе? — спрашивает она.

— Да, — говорю я. — И он предложил, чтобы мы попробовали то, что он называет “следующим логическим шагом”.

У нее на лице появляется нервная улыбка.

— А это что такое?

— Наполовину сократить партии деталей в не бутылочных горлышках, — говорю я.

Обдумывая то, что я сказал, Стейси отступает на шаг.

— А для чего? — спрашивает она.

— Для того чтобы в конечном итоге делать больше денег, — улыбаясь, говорю я.

— Не понимаю, — говорит она. — Как это нам поможет?

— Послушай, Стейси, это ведь ты отвечаешь за управление товарно-материальными ценностями. Вот и скажи мне, что произойдет, если мы наполовину сократим размеры обрабатываемых партий.

Задумавшись, она маленькими глотками отпивает кофе. Ее лоб напрягается, она сконцентрированно думает над ответом, потом говорит:

— Если мы наполовину сократим размеры партий, тогда, я полагаю, в каждый данный момент у нас в цехах будет только половина объема незавершенного производства. Таким образом, это потребует только половины вложений в незавершенное производство для того, чтобы обеспечить заводу работу. Если бы мы могли договориться об этом с поставщиками, мы, предположительно, могли бы сократить все наши товарно-материальные ценности наполовину. Следовательно, за счет сокращения товарно-материальных ценностей наполовину мы бы сократили количество денег, связанных в каждый данный момент, что снизило бы нагрузку на денежные потоки.

Я киваю в конце каждого сказанного ею предложения и говорю:

— Верно, это *один* ряд преимуществ.

— Однако, — продолжает она, — чтобы полностью использовать эти преимущества, нам пришлось бы убедить поставщиков делать нам более частые поставки и сократить объем каждой поставки. Это потребует от отдела закупок проведения новых переговоров, и я не уверена, что все наши поставщики пойдут на это.

— Ну, над этим можно поработать, — говорю я. — В конечном итоге, они пойдут на это, потому что для них это выгодно так же, как и для нас.

— Но если мы перейдем на меньшие партии, — прищурившись, говорит она, глядя на меня с определенной долей цинизма, — разве это не будет означать, что увеличится количество переналадок оборудования?

— Будет, — подтверждаю я. — Не беспокойся об этом.

— Не беспокоиться?

— Да, не беспокойся.

— Но Донован...

— Донован справится, даже если количество переналадок увеличится, — успокаиваю я ее. — Между прочим, есть еще один ряд преимуществ. И мы сможем получить его немедленно.

— И что это? — спрашивает она.

— На самом деле хочешь знать?

— Ну, естественно.

— Отлично. Тогда собери другие службы на совещание, и я расскажу вам всем сразу.

За то, что я вынудил ее заниматься организацией совещания, Стейси отплачивает мне тем, что собирает совещание в двенадцать часов в самом дорогом ресторане города с оплатой счета, естественно, за счет моих расходов.

— А что я могла сделать? — оправдывается она, пока мы рассаживаемся вокруг стола. — Это было единственное время, когда все были свободны, правда, Боб?

— Точно, — подтверждает Боб.

Я не сержусь. Если учесть качество и количество работы, которую они провернули в последнее время, мне не стоит жалеть, что придется оплатить счет за сегодняшний обед. Я без долгого вступления рассказываю им о том, о чем мы со Стейси говорили сегодня утром, и перехожу ко второму ряду преимуществ.

Часть из того, о чем мне вчера по телефону рассказал Иона, имеет отношение ко времени, которое определенное количество материала проводит внутри завода. Если взять общее количество времени, начиная с момента, когда материал поступает на завод, до момента, когда он покидает завод уже в виде законченного продукта, его можно разделить на четыре элемента.

Первый элемент — это переналадка, то есть то время, которое деталь проводит в ожидании готовности ресурса, пока ресурс готовится для ее обработки.

Второй элемент — это сама обработка, то есть количество времени, которое уходит на то, чтобы придать детали новую, более ценную форму.

Третий элемент — это время, проведенное в очереди, то есть то время, которое деталь проводит в очереди к ресурсу, пока этот ресурс занят обработкой того, что находится в очереди впереди этой детали.

И четвертый элемент — это время ожидания, то есть то время, когда деталь ждет, и не ресурс, а другую деталь для того, чтобы их можно было собрать вместе.

Как Иона подчеркнул вчера вечером, переналадка и обработка представляют из себя незначительную часть общего времени, уходящего на деталь. А вот время, проведенное в очереди, и время ожидания часто поглощают большое количество времени, фактически, большую часть времени, проводимого деталью внутри завода.

Для деталей, проходящих через *бутылочные горлышики*, время, проведенное в очереди, является доминирующим элементом. Деталь застревает перед бутылочным горлышком на длительное время. Для деталей, проходящих исключительно через *не бутылочные горлышики*, доминирующим элементом является время ожидания, потому что перед сборкой им приходится ждать деталей из бутылочных горлышек. Что означает, что в любом случае общее время, уходящее на деталь, диктуется бутылочными горлышками. Что, в свою очередь, означает, что бутылочные горлышки определяют не только проход, но и уровень товарно-материальных ценностей.

Мы устанавливали размеры партий, исходя из формулы экономичного размера партии (формулы EBQ). Вчера вечером Иона сказал, что EBQ имеет под собой ряд ошибочных исходных посылок, но у него не было времени вдаваться в исчерпывающее объяснение по телефону. Вместо этого он предложил мне подумать, что произойдет, если мы сократим партии на половину от их нынешнего размера.

Если мы сократим размеры партий наполовину, это будет означать, что мы наполовину сократим время, необходимое для обработки этой партии. Это значит, что мы таким образом наполовину сократим время, проведенное в очередях, и время ожидания. Сократив их наполовину, мы сократим приблизительно наполовину общее время, которое деталь проводит на заводе. А если мы сократим время, которое деталь проводит на заводе...

— Наше общее время исполнения сократится, — объясняю я. — А поскольку детали будут проводить меньше времени просто наваленными в грудах, то возрастет скорость потока.

— И поскольку заказы будут выполняться быстрее, клиенты будут получать их быстрее, — делает вывод Лу.

— И не только, — подхватывает Стейси. — Имея более короткое время исполнения, мы сможем быстрее реагировать.

— Именно! — говорю я. — А если мы будем быстрее реагировать на потребности рынка, это даст нам на рынке преимущество.

— Это значит, что у нас появится больше клиентов, потому что у нас будут более короткие сроки поставки по сравнению с другими, — говорит Лу.

— Продажи возрастут! — говорю я.

— А вместе с ними наши премиальные! — провозглашает Стейси.

— Вот это да! Разогнались! Притормозите на минуту! — вмешивается Боб.

— В чем дело? — спрашиваю я.

— А что со временем переналадки? — говорит он. — Можно сократить размеры партий наполовину, но тогда удваивается количество переналадок. Что насчет затрат на оплату труда? Мы вынуждены экономить на переналадках, чтобы держать затраты на низком уровне.

— Ладно, я знал, что этот вопрос встанет, — говорю я. — Послушай, пора об этом поговорить как следует. Иона сказал мне вчера, что есть правило, соответствующее правилу относительно часа, потеряного в бутылочном горлышке. Помнишь это правило? Час, потерянный в бутылочном горлышке, — это час, потерянный во всей системе.

— Да, помню, — отвечает Боб.

— Так вот, правило, которое Иона дал мне вчера, звучит так: час, сэкономленный в не бутылочном горлышке, это иллюзия, — объявляю я.

— *Иллюзия?!* — не верит своим ушам Боб. — О чём ты говоришь?! Час, сэкономленный в не бутылочном горлышке, это иллюзия?! Сэкономленный час — это сэкономленный час!

— Нет, — возражаю я. — Поскольку мы начали придерживать материал от запуска в систему до тех пор пока бутылочные горлышки не готовы его принять, у не бутылочных горлышек теперь появилось нерабочее время. Так что совершенно нормально увеличить количество переналадок на не бутылочных горлышках, потому что мы всего-навсего используем то время, в течение которого эти станки все равно стояли бы без работы. Экономия на переналадках в не бутылочных горлышках не делает систему ни насколько производительнее. И экономия там времени и денег — не более, чем иллюзия. Даже если мы удвоим время, уходящее на переналадку, мы все равно не сможем там выбрать все нерабочее время.

— Ясно, ясно, — соглашается Боб. — Я понял, что ты имел в виду.

— Итак, Иона сказал, что, во-первых, мы должны сократить размеры партий наполовину. Кроме того, он посоветовал, чтобы я немедленно пошел в отдел маркетинга и убедил их провести новую кампанию, которая обещала бы клиентам более короткие сроки поставки.

— А мы сможем их выполнить? — спрашивает Лу.

Я говорю:

— Уже сейчас за счет введения системы приоритетов и повышения производительности бутылочных горлышек наше время исполнения значительно сократилось по сравнению с тем, что было раньше. Мы сократили время исполнения с трех-четырех месяцев до двух месяцев или даже меньше. Если мы наполовину сократим размеры партий, как вы думаете, как быстро мы сможем реагировать?

После долгого обсуждения, бесконечных колебаний и сомнений Боб наконец признает:

— Ну ладно, если мы сократим размеры партий наполовину, это должно означать, что время исполнения сократится наполовину по сравнению с тем, которое мы имеем сейчас. Значит, вместо шестивосьми недель, которые уходят у нас сейчас, на это будет уходить четыре недели... может, во многих случаях даже три.

— Предположим, я пойду в отдел маркетинга и скажу, что они могут обещать клиентам срок поставки три недели, — говорю я.

— Ты что! Подожди! — охлаждает мой пыл Боб.

— Точно. Дай нам передохнуть! — поддерживает его Стейси.

— Ну ладно, тогда четыре недели, — говорю я. — Это будет разумно, согласны?

— Мне кажется, разумно, — поддерживает меня Ральф.

— Ну... ладно, — говорит Стейси.

— Думаю, стоит рискнуть, — присоединяется Лу.

— Ну, так ты готов попробовать с нами? — спрашиваю я Боба.

Боб откидывается в кресле и говорит:

— Ну... Я всегда двумя руками за большие премиальные. А, черт... Попробуем.

Утро пятницы встречает меня и бьюик опять несущимися по главному шоссе в штаб-квартиру. Я добираюсь до города как раз, когда солнечные лучи добираются до зеркального фасада здания ЮниКо и оно ослепительно сияет в их отражении. Вообще-то, довольно красиво. На мгновение это даже отвлекает меня от моих тревожных мыслей. Я приехал, чтобы встретиться с Джонни Джонсоном, и он ждет меня у себя. Когда я позвонил, он охотно согласился на встречу, но когда услышал, о чем я хочу с ним поговорить, его энтузиазм заметно убавился. Я думаю, что многое будет зависеть от того, удастся ли мне убедить его согласиться на то, что мы хотим. Так что пару раз по дороге я поймал себя на том, что нервно грыз ногти.

То, что стоит у Джона в кабинете, назвать столом вообще-то нельзя. Это просто лист стекла, опирающийся на хромовые ножки. Я полагаю, это для того, чтобы все могли хорошенъко рассмотреть его кожаные туфли от Гуччи и шелковые носки, которые он выставляет на обозрение каждый раз, когда откидывается в кресле, переплетя пальцы и закинув руки за голову.

— Итак, как идут дела? — интересуется он.

— Дела у нас идут сейчас отлично, — отвечаю я. — Собственно говоря, именно поэтому я и хотел с тобой поговорить.

Джонс немедленно надевает маску непроницаемости.

— Значит, так, — начинаю я. — Я открою тебе все мои карты. Я не преувеличиваю, говоря, что дела идут отлично. Так и есть. Как ты знаешь, мы разделялись со всеми просроченными заказами. В начале

прошлой недели завод начал выпускать продукцию строго в соответствии с графиком выполнения сроков поставки.

Джон кивает и говорит:

— Я обратил внимание, что в последнее время мой телефон перестал разрываться от жалоб клиентов, не получивших свои заказы.

— Я хочу сказать, — продолжаю я, — что мы, действительно, вытащили завод. Вот, посмотри.

Из портфеля я достаю последнюю компьютерную распечатку заказов клиентов. Среди другой информации тут указаны даты отправки заказов, обещанные клиентам, даты отправки, ожидаемые по расчетам Ральфа, и даты, когда была сделана фактическая отправка.

— Видишь, — говорю я, пока Джонс изучает список, лежащий перед ним на стеклянном столе. — Мы можем предсказать в рамках двадцати четырех часов туда-сюда, когда заказ уйдет с завода.

— Да, я видел, что-то вроде этого ходит здесь по рукам, — говорит Джонс. — Это даты?

— Ну да.

— Впечатляет, — говорит Джонс.

— Как ты сам можешь видеть, если сравнить несколько недавно отправленных заказов с теми, что мы отправляли месяц или около того назад, наше операционное время исполнения сократилось очень намного. Срок исполнения четыре месяца — для нас уже не звучит святой цифрой. С того дня, как ты подписываешь контракт с клиентом, до того момента, как мы его отправляем, в среднем, проходит два месяца. А теперь скажи, это могло бы нам помочь взять больше рынка?

— Естественно, могло бы.

— А как насчет *четырех недель*?

— *Что?* Ал, не смеши людей, — говорит Джонс. — Четыре недели!

— Мы можем это сделать.

— Брось ты! — говорит он. — Прошлой зимой, когда спрос на все наши чертовы продукты пошел вниз, мы обещали срок поставок четыре месяца, а у нас уходило шесть! А теперь ты рассказываешь мне,

что вы можете уложиться в четыре недели от подписания контракта до готового продукта?

— Я не сидел бы сейчас здесь, разговаривая с тобой, если бы мы не могли, — говорю я ему.

Джонс фыркает, его это не убеждает.

— Джонни, я скажу тебе, как есть: мне нужно больше заказов, — говорю я. — Мы рассчитались с просроченными заказами, а имеющийся банк заказов уменьшается, мне нужно получить больше работы для моего завода. Теперь мы оба знаем: там есть работа, просто конкуренты получают больше, чем мы.

Джон смотрит на меня прищуренными глазами.

— И ты, действительно, сможешь сделать заказ на 200 единиц Модели 12 или на 300 единиц ДБД-50 за четыре недели?

— Ну, попробуй, — прошу я его. — Дай мне пять заказов, черт, дай десять, и я тебе докажу.

— А что произойдет с кредитом доверия клиентов к нам, если ты не справишься?

В возбуждении я опускаю взгляд вниз через стекло стола.

— Джонни, — говорю я, — давай пари. Если я не сделаю отправку через четыре недели, я куплю тебе новую пару Гуччи.

Он хохочет, качает головой и наконец говорит.

— Ладно, твоя взяла. Я скажу ребятам из отдела продаж, чтобы для всех твоих продуктов они обещали срок поставки с завода шесть недель.

Я начинаю протестовать, но он поднимает руку.

— Я знаю, что ты уверен в том, что говоришь, — заканчивает разговор он. — И если ты отправишь хоть какой-нибудь из новых заказов раньше, чем через пять недель, я куплю тебе новую пару туфель.

Круглая луна светит мне прямо в глаза через окно спальни. За окном тихая ночь. Я смотрю на часы рядом со мной. Они показывают двадцать минут пятого. Рядом со мной спит Джули.

Полулежа на локте, я смотрю на нее. С темными волосами, размечавшимися по белой наволочке, вся залитая лунным светом, спящая, она очень красива сейчас. Я какое-то время просто смотрю на нее. Интересно, что ей снится?

Я проснулся от кошмара. Мне снился завод. Я метался из прохода в проход, пытаясь спастись от Билла Пича, преследующего меня на малиновом мерседесе. Каждый раз, когда он почти настигал меня, я нырял в пространство между станками или запрыгивал на проходящий мимо вилочный погрузчик. Через опущенное окно он орал, что наши конечные результаты недостаточно хороши. В конце концов в отделе отгрузки продукции он загнал меня в угол. Я уперся спиной в штабель картонных ящиков, а мерседес мчался на меня со скоростью ста миль в час. Я пытался заслонить глаза от слепящего света фар, и когда Пич был уже совсем близко, я проснулся и обнаружил, что фарами, слепящими мне глаза, на самом деле была луна, светящая мне прямо в лицо.

Теперь я совсем проснулся. И слишком отчетливо стоит передо мной проблема, о которой я пытался забыть вчера вечером, радуясь тому, что Джули была рядом, чтобы я смог сейчас заснуть. Я начинаю вертеться с боку на бок и, чтобы не разбудить Джули, потихоньку выбираюсь из кровати.

Мы сейчас одни в доме. На этот вечер у нас не было никаких особых планов, и тогда мы вспомнили, что у нас в Барингтоне есть целый дом, в котором никто не будет нам мешать. Мы купили бутылку вина, сыр, буханку хлеба, приехали сюда и хорошо провели время.

Я стою в гостиной у окна и смотрю в темноту. Такое чувство, будто весь мир, кроме меня, спит. Я злюсь на себя за то, что мне не спится, но не могу отключиться от того, что крутится у меня в голове.

Вчера у меня было совещание с моим аппаратом. Новости были и хорошие, и плохие. Вообще-то, хороших новостей было много. Среди главных новостей были новые контракты, которые смог получить для нас отдел маркетинга. С того времени, как я разговаривал с Джонни, мы получили около полдюжины новых заказов. Еще одной хорошей новостью было то, что в результате изменений, которые мы ввели на заводе, наши показатели эффективности пошли вверх, а не вниз. После того, как мы начали придерживать материалы и рассчитывать время их запуска в соответствии с завершением обработки в термоцеху и на NCX-10, показатели эффективности немного упали. Но это было потому, что мы тогда потребляли избыток товарно-материальных ценностей. А когда мы выбрали весь этот избыток — что произошло довольно быстро в результате увеличения прохода, — показатели эффективности опять вернулись к прежнему уровню.

После этого, две недели назад, мы ввели новые, уменьшенные размеры партий. Когда для не бутылочных горлышек мы сократили размеры партий наполовину, показатели эффективности остались без изменений. А теперь складывается впечатление, что рабочие заняты даже больше, чем раньше.

И это потому, что случилась, действительно, фантастическая вещь. До того, как мы уменьшили размеры партий, для рабочего центра довольно обычным явлением было простоявать какое-то время без работы, потому что у него не было материалов для обработки, несмотря на то что в цехах мы с трудом могли пробраться между грудами незавершенного производства. Как правило, это случалось потому, что рабочий центр был вынужден ждать, пока рабочий центр, находящийся перед ним по маршруту, заканчивал большую партию какой-то детали. И если экспедитор не отдавал специального распоряжения, грузчики незавершенного производства ждали, пока будет закончена вся партия, для того чтобы перевезти ее к следующему центру. Фактически, эта система сейчас не изменилась. Но поскольку теперь размеры партий уменьшились, детали оказываются готовы для перевозки к следующему центру *раньше*, чем было до этого.

Раньше мы часто сами на какое-то время превращали не бутылочные горлышки в бутылочные горлышки. Это приводило к простоям

следующих по маршруту рабочих центров, что негативно сказывалось на показателях эффективности. Теперь же, несмотря на то что мы согласились с тем, что не бутылочные горлышки должны периодически простоять, они простоявают *меньше* времени, чем раньше. В результате того, что мы сократили размеры партий, поток работы движется по заводу намного плавнее, чем когда-либо раньше. Странно, но то время простоев, которое мы имеем, стало сейчас не настолько заметным. Оно разбилось на более короткие промежутки времени. И если раньше рабочие могли слоняться без дела пару часов подряд, то теперь, делая этот же объем работы, они ждут, может быть, по десять-двадцать минут несколько раз за смену. Это, с точки зрения каждого, намного лучше.

Еще одна хорошая новость — это то, что уровень товарно-материальных ценностей на заводе сейчас самый низкий за всю историю завода. Заходя сегодня на завод, испытываешь почти шок. Штабели и груды деталей и комплектующих уменьшились в размерах наполовину. Такое чувство, будто явилась колонна грузовиков и все увезла. Что, собственно говоря, и произошло. Мы отправили избыток товарно-материальных ценностей в виде готового продукта. Но самое примечательное — это то, что мы заново не завалили завод незавершенным производством. То незавершеннос производство, которое сейчас находится в цехах, — это то, что необходимо для удовлетворения текущего спроса.

Но есть и плохие новости. Я как раз размышляю над ними, когда слышу в темноте за собой шаги по ковру.

— Ал?

— Да?

— Ты что здесь делаешь в темноте?

— Не спится.

— Что-то случилось?

— Да нет, все нормально.

— Тогда почему ты не в постели?

— Так, думаю.

На секунду становится тихо, и мне даже кажется, что Джули ушла. Потом я чувствую, что она стоит рядом со мной.

— Что-то на заводе? — спрашивает она.  
— Да.  
— Я думала, все наладилось, — говорит она. — Что-то случилось?  
— Да, это связано с нашими измерениями затрат.  
Она присаживается рядом со мной.  
— Расскажи мне поподробнее, — просит она.  
— Думаешь, тебе будет интересно? — спрашиваю я.  
— Да.

И я ей рассказываю. Себестоимость деталей сейчас выглядит так, будто она возросла в результате дополнительных переналадок, вызванных меньшими размерами партий.

— Ага, — говорит она, — насколько я понимаю, это плохо, так?  
— С политической точки зрения, да, — отвечаю я. — С финансовой точки зрения, нет ни малейшей разницы.  
— Это как? — не понимает Джули.  
— Ну... знаешь, почему кажется, что себестоимость возросла?  
— Понятия не имею, — отвечает она.

Я поднимаюсь, включаю свет и нахожу лист бумаги и карандаш.  
— Смотри, я покажу на примере, — начинаю объяснять я. — Предположим, у нас в партии сто деталей. На переналадку станка уходит два часа, или 120 минут. Время обработки на деталь — пять минут. Таким образом, мы затратили пять минут плюс два часа переналадки, деленные на сто, то есть по 1,2 минуты переналадки на деталь. В соответствии с бухгалтерской практикой, себестоимость детали рассчитывается, исходя из 6,2 минут затрат живого труда. А теперь, если мы сократим размер этой партии наполовину, время переналадки останется прежним. Только оно будет распределаться на 50 деталей вместо 100. И если теперь мы возьмем 5 минут обработки и прибавим 2,4 минуты переналадки, мы получим 7,4 минуты общих затрат живого труда. А все расчеты основаны на стоимости живого труда.

Потом я объясняю ей, каким образом рассчитывается себестоимость. Во-первых, берется стоимость сырьевого материала. Затем стоимость живого труда. И в завершение "косвенные издержки", что в общем и целом представляет из себя стоимость живого труда, умноженную на определенный фактор, в нашем случае почти на три. Та-

ким образом, если по бумагам стоимость живого труда возрастает, то косвенные издержки тоже возрастают.

— Таким образом, чем больше переналадок, тем выше себестоимость производства деталей, — делает вывод Джули.

— Это *выглядит* таким образом, — поправляю я ее, — но на самом деле, это никак не сказывается на наших действительных затратах. Мы не увеличили расходы на зарплату, мы не увеличили затраты в результате дополнительных переналадок. Фактически, себестоимость деталей снизилась с тех пор, как мы стали обрабатывать партии меньшими размерами.

— Снизилась? Каким образом?

— Из-за того, что мы сократили уровень товарно-материальных ценностей и увеличили количество денег, приходящих в результате продаж, — объясняю я. — Таким образом, те же самые косвенные издержки, те же самые затраты на оплату живого труда теперь распределяются на большее количество *продуктов*. За счет производства и продажи большего количества продуктов при тех же самых затратах наши операционные затраты пошли вниз, а не вверх.

— Как может быть, что показатель неверен? — спрашивает она.

— Показатель исходит из того, что все рабочие на заводе полностью заняты все рабочее время, и, таким образом, для того, чтобы делать больше переналадок, надо брать на работу большее количество людей. А это неверно.

— И что ты собираешься делать?

Я смотрю за окно. Солнечные лучи уже забрались на верх крыши соседнего дома. Я беру ее руку в свою.

— Что я собираюсь делать? Пойти с тобой куда-нибудь позавтракать.

Как только я приезжаю в офис, в дверях появляется Лу.

— Опять с плохими новостями? — в шутку спрашиваю я.

— Слушай, — говорит он, — пожалуй, у меня есть идея, что можно сделать с себестоимостью продуктов.

— Серьезно? Какая?

— Я могу взять другую основу для определения себестоимости. Вместо того чтобы брать фактор стоимости из расчета последних двенадцати месяцев, что я, по идее, должен делать, мы можем взять только два последних месяца. Это нам поможет, потому что два последних месяца у нас был значительный рост прохода.

— Точно, — говорю я, понимая, что нам это даст. — Точно, это может сработать. Да и вообще, с точки зрения того, что действительно происходит сейчас, два последних месяца для нас намного более представительны, чем прошлый год.

Раскачиваясь из стороны в сторону, Лу тянет:

— Ну-у-у, да, это, конечно, верно. Но, с точки зрения учетной политики, это неправильно.

— Ладно, но у нас есть неплохое оправдание, — говорю я. — Завод на самом деле стал совсем другим. Наши дела гораздо лучше, чем раньше.

— Ал, но Этан Фрост на это в жизни не пойдет, — говорит Лу.

— Тогда зачем ты это предлагаешь?

— Фрост на это не пойдет, если он об этом узнает, — говорит Лу.

Я медленно киваю:

— Понятно.

— Я могу сделать так, что это не будет бросаться в глаза, — говорит Лу, — но, если Фрост и его помощники в дивизионе захотят проверить, они это тут же вытащат.

— И нам мало не покажется, хочешь сказать? — заключаю я.

— Н-да. Но если попробовать этот вариант... — начинает Лу.

— То это, пожалуй, даст нам пару месяцев, за которые мы реально сможем показать, на что мы способны, — заканчиваю его мысль я.

Я встаю из-за стола и начинаю расхаживать по кабинету, прикидывая всевозможные последствия.

В конце концов я смотрю на Лу и говорю:

— Показать Пичу рост себестоимости деталей и убедить его, что завод в этом месяце сработал лучше, чем в прошлом, совершенно нереально. Если он увидит эти цифры и сделает вывод, что наши затраты растут, нам так и так мало не покажется.

— Так что, попробуем? — спрашивает Лу.

— Абсолютно.

— Ладно, — говорит он, — но имей в виду, если нас поймают...

— Не переживай. А я попрактикуюсь отбивать чечетку.

Лу идет к двери, когда звонит Фрэн и говорит, что на линии Джонни Джонс. Я снимаю трубку.

— Приветики, — говорю я. Мы с ним почти уже старые друзья. Последние несколько недель я разговариваю с ним по телефону каждый день, а иногда и три-четыре раза на день. — Чем могу помочь тебе сегодня?

— Помнишь нашего старого доброго Баки Бернсайда? — спрашивает Джонс.

— Как я мог забыть старину Баки? — говорю я. — Он что, все еще жалуется на нас?

— Да нет, больше уже не жалуется, — говорит Джонс. — У нас вообще сейчас нет ни одного действующего контракта с его людьми. Поэтому я и звоню. Первый раз за последние месяцы они, кажется, не против опять начать у нас покупать.

— Что они хотят?

— Модель 12, — отвечает он. — Им нужно тысячу единиц.

— Превосходно!

— Может быть, и нет, — говорит Джонс. — Им нужен весь заказ к концу месяца.

— Но это же через две недели, — говорю я.

— Знаю, — отвечает Джонс. — Торговый агент уже проверил, что у нас есть на складе. Выяснилось, что у нас только около 50 единиц Модели 12.

Таким образом, он дает мне понять, что, если я хочу получить этот заказ, нам придется произвести недостающие 950 к концу месяца.

— Так... Джонни, послушай, я тебе, действительно, говорил, что нам нужно больше работы, и после этого ты дал нам несколько неплохих контрактов, — говорю я, — но тысячу Моделей 12 за две недели — это уж слишком.

— Ал, — говорит он, — честно говоря, когда я собирался звонить тебе, я не думал, что можно что-нибудь сделать. Но я решил, что дам тебе знать, на тот случай, если вдруг ты знаешь что-то, чего не знаю я.

Уж если на то пошло, тысяча Модель 12 значит для нас реализацию больше, чем на миллион долларов.

— Да, я понимаю, — говорю я. — Слушай, а что у них там стряслось, что им так горит?

И он рассказывает мне, что ему удалось выяснить, что этот заказ изначально был отдан нашему конкуренту номер один, который изготавливает продукт, схожий с Моделью 12. Этот наш конкурент в течение пяти месяцев держал этот заказ в очереди на изготовление. Они за него еще не принимались, и на этой неделе выяснилось, что выполнить заказ в срок они не смогут.

— Я думаю, — делится со мной своим предложением Джонс, — что Бернсайд обратился к нам, потому что они слышали, что мы всем предлагаем короткие сроки исполнения. Честно говоря, я думаю, они просто оказались в безвыходном положении. И черт, если бы мы как-нибудь могли бы это провернуть, это была бы отличная возможность для нас восстановить в их глазах нашу репутацию.

— Слушай, я даже не знаю. Я бы тоже хотел получить их назад, но...

— И больше всего меня бесит то, что, если бы мы только могли это предвидеть и, пока все эти месяцы у нас туда шла реализация, запустить в производство Модель 12 для хранения на складе, мы сейчас могли бы провернуть эту сделку, — с досадой говорит он.

Мне ничего не остается, как молча улыбнуться. Пожалуй, в начале года я думал бы также.

— Чертовски жаль, — продолжает Джонни. — Дело в том, что, кроме самого этого заказа, мы могли бы получить прекрасный шанс на будущее.

— Что значит “прекрасный”?

— Они весьма откровенно намекнули, что если мы сможем сейчас выполнить этот заказ, они могли бы сделать нас своим преемущественным поставщиком, — объявляет Джонс.

Я замолкаю на несколько секунд.

— Значит так. Тебе этот заказ нужен позарез, так? — спрашиваю я.

— Смертельно, — отвечает он. — Но раз это невозможно...

— Когда ты должен им дать ответ?

— Сегодня или, в самом крайнем случае, завтра, — говорит он. — А почему ты спросил? Думаешь, вы, действительно, смогли бы его сделать?

— Может быть, есть какая-нибудь возможность. Мне нужно посмотреть, что там у нас сейчас, и я тебе перезвоню.

Я кладу трубку и тут же звоню Бобу, Стейси и Ральфу. Я прошу их собраться на совещание в моем кабинете. Когда все на месте, я объявляю им то, что только что услышал от Джонса.

— При обычных обстоятельствах я бы сказал, что об этом даже и говорить нечего, — заканчиваю свою речь я. — Но прежде чем мы скажем “нет”, давайте пораскинем мозгами.

В глазах каждого ясно читается, что это, по их мнению, будет просто выброшенное время.

— Ладно, — говорю я, — давайте просто прикинем, что мы можем сделать.

Все утро мы этим и занимаемся. Мы просматриваем список материалов. Стейси проверяет наличие сырьевых материалов. Ральф наскоро рассчитывает, сколько времени займет изготовление тысячи единиц после того, как будут получены материалы. К одиннадцати часам мы рассчитали, что бутылочные горлышки смогут пропускать по сто деталей для Модели 12 в день.

— Таким образом, да, — говорит Ральф, — с технической точки зрения, мы можем взять этот заказ. Но это при единственном условии, что в течение двух недель мы не будем работать больше ни с чем, кроме тысячи единиц для Бернсайда.

— Нет, этого делать я не хочу, — говорю я, понимая, что в этом случае, для того чтобы ублажить одного клиента, нам придется испортить отношения с дюжиной других. — Давайте попробуем что-нибудь другое.

— Что? — интересуется Боб. Он тоже сидит у меня в кабинете, и энтузиазма у него не больше, чем у фонарного столба.

— Несколько недель назад мы сократили размеры партий наполовину, — говорю я. — Результатом этого было сокращение времени, которое товарно-материалные ценности проводят на заводе, что так-

же увеличило проход. А что, если мы *еще раз* сократим размеры партий наполовину?

— Слушайте, — говорит Ральф, — а я об этом не подумал.

Боб наклоняется вперед.

— Опять сокращать? Ты уж извини, Ал, но я как-то не вижу, каким образом это нам поможет. В любом случае, не с теми объемами производства, по которым мы уже взяли на себя обязательства.

— Послушайте, — говорит Ральф, — у нас есть несколько заказов, которые мы планировали отправить раньше срока. Их можно перенести в графике системы приоритетов так, чтобы они ушли в оговоренные сроки, а не раньше. Это дало бы нам дополнительное время в бутылочных горлышках, и никто от этого не пострадал бы.

— Отличная мысль, Ральф, — говорю я ему.

— Но, черт, мы все равно никак не сможем сделать тысячу единиц за две недели, — растягивая слова, медленно говорит Боб. — Не за две недели.

— Ладно, — говорю я, — а если мы сократим размеры партий, сколько единиц мы сможем сделать за две недели, при условии, что все текущие заказы будут уходить вовремя?

Боб, потирая рукой подбородок, тянет:

— Ну, думаю, над этим можно было бы помозговать.

— Посмотрю, что можно сделать, — говорит Ральф, поднимаясь, чтобы вернуться за свой компьютер.

Почувствовав, наконец, себя задетым, Боб заявляет:

— Я, пожалуй, пойду с тобой. Покопаемся вместе.

Пока Ральф и Боб сражаются с этой новой задачей, появляется Стейси с новостями насчет материалов. Она выяснила, что мы можем получить все необходимые материалы или с собственных складов, или от поставщиков в течение нескольких дней. За одним исключением.

— Проблема с модулем электронного управления для Модели 12, — говорит она. — Того, что есть у нас на складе, не хватит. И у нас нет технологии, чтобы изготовить их самим. Но... мы нашли одного поставщика в Калифорнии, у кого они есть. К сожалению, он не может

пообещать отправку такого количества раньше, чем от четырех до шести недель, включая доставку. Так что об этом можно забыть.

— Подожди, Стейси, давай попробуем изменить стратегию, — говорю я ей. — Сколько модулей в неделю они могут поставлять нам? И как скоро они смогут сделать отправку за первую неделю?

— Я не знаю, — отвечает она. — Но если это будет делаться таким образом, мы можем не получить скидку с объема.

— Почему? — спрашиваю я. — Мы обязуемся купить ту же самую тысячу единиц. Мы просто будем делать доставки меньшего количества деталей.

— Но тогда это увеличит затраты на доставку, — замечает она.

— Стейси, речь идет о миллионном заказе, — напоминаю я ей.

— Ну ладно, — соглашается она, — но только на их доставку сюда грузовым транспортом уйдет, по меньшей мере, три дня.

— А почему мы не можем доставлять их по воздуху? — спрашиваю я. — Эти детали не такие большие.

— Ну...

— Подумай над этим, — говорю ей я, — но я не думаю, что счет за воздушную перевозку съест всю прибыль от миллионной сделки. А если мы не сможем получить эти детали, мы не сможем получить сделку.

— Хорошо, — говорит она. — Я посмотрю, что можно сделать.

Под конец дня, когда народ еще потеет над деталями, у меня уже достаточно информации, чтобы звонить Джонсу.

— У меня предложение по Модели 12, которое ты можешь передать Бернсайду, — говорю я.

— На самом деле? — возбужденно говорит Джонс. — Ты хочешь взять этот заказ?

— С некоторыми условиями, — заявляю я. — Во-первых, абсолютно нереально, чтобы мы поставили всю тысячу единиц за две недели. Но мы можем отправлять по 250 в неделю в течение четырех недель.

— Я думаю, они согласятся на это, — говорит Джонс. — А когда ты можешь начать отправку?

— Через две недели после того, как они дадут нам заказ, — отвечаю я.

— Ты в этом уверен? — спрашивает Джонни.

— Отправки будут делаться именно тогда, когда мы это пообещаем, — твердо говорю ему я.

— Ты в этом так уверен?

— Да.

— Хорошо-хорошо. Я позвоню им. Посмотрим, заинтересует ли их это. Только, Ал, я очень надеюсь, что то, что ты мне сейчас говоришь, реально, потому что мне совсем не хочется опять всех тех неприятностей с ними, что у нас были.

Через пару часов звонит мой домашний телефон.

— Ал? Мы получили! Мы получили заказ! — кричит Джонс мне прямо в правое ухо. А левым ухом я слышу, как на наш приходный счет падает миллион долларов.

— И знаешь что? — продолжает Джонс. — Поставки маленькими партиями устраивают их даже *больше*, чем получение тысячи единиц сразу!

— Отлично, — говорю я ему. — Я запускаю все прямо сейчас. Можешь им передать, что мы отправим первые 250 единиц ровно через две недели.

В начале следующего месяца мы собираемся на совещание. Все на месте, кроме Лу. Боб говорит, что Лу сейчас подойдет. Я сажусь за стол и начинаю нетерпеливо ерзать. Чтобы не выбрасывать попусту время, пока мы ждем Лу, я интересуюсь ситуацией с отправкой заказов.

— Что по заказу Бернсайда? — спрашиваю я.

— Первая отправка ушла по графику, — отвечает Донован.

— А все остальное?

— Таких проблем, которые требовали бы здесь обсуждения, нет, — говорит Стейси. — Блоки управления прибыли с опозданием на день, но у нас было в запасе достаточно времени, чтобы сделать сборку, не задерживая отправку. А партию этой недели мы получили от поставщика вовремя.

— Отлично. Последняя информация по уменьшенным размерам партий?

— Поток стал даже лучше, — отвечает Боб.

— Превосходно, — говорю я.

И тут появляется Лу. Он опоздал, так как заканчивал подбивать цифры по прошлому месяцу. Он садится и смотрит прямо на меня.

— Ну? — спрашиваю я. — Мы сделали пятнадцать процентов?

— Нет, — отвечает он. — Мы сделали семнадцать процентов, частично благодаря Бернсайду. И следующий месяц выглядит тоже нормально.

Затем он подводит итоги нашей работы за второй квартал. Теперь мы имеем прочное положительное сальдо. Товарно-материальные ценности составляют около сорока процентов от того, что мы имели три месяца назад. Проход вырос вдвое.

— Что ж, мы прошли длинный путь, не так ли? — говорю я.

Когда на следующий день я возвращаюсь с обеда, на моем столе лежат два хрустящих белых конверта с лого дивизиона ЮниВэр в

левом верхнем углу. Я открываю один конверт и разворачиваю плотный лист бумаги. Письмо небольшое — всего-навсего два коротких параграфа и подпись Билла Пича внизу. Это поздравление по поводу заказа Бернсаайда. Я вскрываю второй конверт и вижу, что второе письмо тоже от Пича. Оно тоже короткое и по делу. В нем мне официально предписывается подготовить отчет о деятельности завода, который будет заслушан в штаб-квартире.

Улыбка, с которой я читал первое письмо, становится еще шире. Три месяца назад это второе письмо повергло бы меня в отчаяние, потому что я предполагаю, что на основе этого отчета, хотя об этом прямо и не сказано, будет приниматься решение относительно будущего нашего завода. Я ожидал какой-то официальной оценки. Теперь меня это не пугает. Наоборот, я хочу, чтобы она была сделана. О чем нам сейчас беспокоиться? Черт возьми, это просто отличная возможность показать, чего мы добились!

Проход растет вместе с увеличением числа клиентов, которых нам поставляет отдел маркетинга. Товарно-материальные ценности составляют малую толику того, что было раньше, и продолжают уменьшаться. С увеличившимся объемом работы и количеством деталей, на которые распределяются затраты, наши операционные затраты сократились. Мы делаем деньги.

На следующей неделе я и мой начальник отдела кадров Скотт Долин уезжаем на два дня на выездное, весьма конфиденциальное совещание директоров заводов дивизиона, которое проводится в Сенг-Луисе группой, отвечающей за отношения между администрацией и профсоюзами. В основном, обсуждается необходимость достижения уступок со стороны различных профсоюзов по вопросам зарплаты. Это совещание для меня абсолютно бесполезно: для нас в Барингтоне нет особой необходимости снижать зарплату, так что я не испытываю никакого энтузиазма относительно большинства предлагаемых стратегий. Я знаю, это может вызвать трения с профсоюзом, что может привести к забастовке, а это сведет на нет весь достигнутый нами прогресс по обслуживанию клиентов. Я уже не говорю о том, что совещание плохо организовано и заканчивается практически

без принятия каких-либо серьезных решений. Я возвращаюсь в Барингтон.

Около четырех часов дня я вхожу в офисное здание. Дежурная на проходной машет мне рукой, прося задержаться. Она говорит, что Боб Донован хотел меня видеть сразу же, как только я появлюсь. Я прошу разыскать его, и через несколько минут он торопливо заходит в мой кабинет.

— Что случилось, Боб?

— Хилтон Смит, — коротко отвечает он. — Он сегодня был здесь на заводе.

— Смит был здесь? — переспрашиваю я. — Зачем?

Боб качает головой:

— Помнишь про ту видеосъемку с роботами, о которой шла речь пару месяцев назад?

— На ней же поставили крест, — говорю я.

— И возродили к жизни, — говорит Боб. — Только теперь вместо Грэнби с Хилтоном, поскольку он директор, отвечающий за производительность дивизиона. Я утром подошел взять себе кофе из кофе-машины в проходе В и увидел эту телевизионную группу, марширующую по заводу. А к тому времени, когда я выяснил, что они здесь делают, Хилтон Смит уже стоял рядом со мной.

— Так что, никто не знал, что они должны были приехать? — спрашиваю я.

Боб говорит, что об этом знала Барbara Пенн (она занимается связями с работниками).

— И что, ей не пришло в голову *сообщить кому-нибудь*? — интересуюсь я.

— Понимаешь, они слишком поздно предупредили об изменении планов, — объясняет он. — А поскольку ни тебя, ни Скотта не было на месте, она решила заняться этим сама, уладила все вопросы с профсоюзом и все организовала. Она разослала всем служебную записку, но ее получили только сегодня утром.

— Нет ничего лучше инициативы — бормочу я себе под нос.

Дальше Боб рассказывает мне о том, как телевизионщики Хилтона стали устанавливать оборудование перед одним из роботов, не перед

тем, что делает сварку, а перед другим, который штабелирует материалы. И тут возникла проблема: у робота не было работы. Для него не было ни материалов, ни поступающей к нему работы.

На видеопленке о производительности робот, естественно, не мог стоять просто так, ничего не делая. Донован и пара его помощников обшарили весь завод в поисках того, что этот робот мог бы штабелировать. На это у них ушел почти час. Смиту наскутило ждать, и он стал бродить по заводу. У него не ушло много времени, чтобы кое-что заметить.

— И когда мы вернулись с материалом, — продолжает Боб, — Хилтон стал задавать всякие вопросы насчет размера партий. Я не знал, что ему ответить, потому что понятия не имел, что ты сказал им в штаб-квартире, и... Ну, в общем, я подумал, что ты должен об этом знать.

Я чувствую спазм в желудке. И тут как раз звонит телефон. Я снимаю трубку. Это Этан Фрост, он звонит из штаб-квартиры. Он уведомляет меня, что он только что разговаривал с Хилтоном Смитом. Я прошу Боба извинить меня, и он уходит. После того как он закрывает за собой дверь и я остаюсь один, я пару минут разговариваю с Этаном и потом иду вниз к Лу.

Я вхожу в дверь и начинаю отбивать чечетку.

Через два дня из штаб-квартиры на завод прибывает аудиторская проверка. Команду возглавляет заместитель главного бухгалтера-контролера дивизиона Нил Кравитц. Ему лет под пятьдесят, и я еще не встречал никого с таким же железным рукопожатием и жестким, не понимающим юмора взглядом. Они являются и располагаются в конференц-зале. Практически сразу же они обнаруживают, что мы поменяли основу для определения себестоимости продуктов.

— Это противоречит общепринятой практике, — оторвавшись от сводных таблиц, заявляет Кравитц, пронизывая нас взглядом поверх очков.

Лу сбивчиво объясняет, что да, это, может быть, не совсем соответствует правилам, но у нас были веские причины для расчета себестоимости на основе периода двух последних месяцев.

— Расчет на этой основе, на самом деле, дает намного более достоверное представление, — добавляю я.

— Извините, мистер Рого, — говорит Кравитц, — мы должны следовать стандартным правилам.

— Но завод *на самом деле* изменился!

Все пять сидящих за столом бухгалтеров неодобрительно смотрят на Лу и на меня. В конце концов я качаю головой. Пытаться взывать к ним абсолютно бессмысленно. Они ничего не хотят знать, кроме своих бухгалтерских стандартов.

Аудиторская команда делает перерасчет по всем нашим показателям, и теперь картина выглядит так, будто наши затраты возросли. Когда они удаляются, я звоню Пичу, пытаясь опередить их, но оказывается, что Пич неожиданно уехал. Я пробую связаться с Фростом, но его тоже нет. Одна из секретарей предлагает соединить меня со Смитом, как кажется, единственным из директоров, находящимся на месте, но я неблагодарно отказываюсь.

В течение недели я жду из штаб-квартиры грозы. Но она так и не приходит. Лу получает от Фроста выговор в виде служебной записки, предупреждающей его придерживаться утвержденных правил, и официальное распоряжение переделать наш квартальный отчет в соответствии со старыми стандартами расчета себестоимости и представить его до моего доклада. А Пич молчит.

И вот мы сидим с Лу над *переделанным* месячным отчетом. Настраение у меня отвратительное. При расчете на основе старого фактора себестоимости до пятнадцати процентов мы не дотягиваем. Мы сможем отчитаться об увеличении конечного результата только на 12,8 процентов, а не на семнадцать, как Лу рассчитал изначально.

— Лу, — умоляюще говорю я, — а хоть немножко подправить невозможно?

Он качает головой.

— Теперь Фрост будет тщательно проверять любую представленную нами цифру. Я больше ничего не могу сделать.

И тут я обращаю внимание на шум за окном кабинета, который становится все громче и громче.

Уппа-уппа-уппа-уппа-уппа-уппа-уппа...

Я смотрю на Лу — он смотрит на меня.

— Это что, вертолет? — спрашиваю я.

Лу встает и подходит к окну.

— Точно, вертолет, и он садится на нашу лужайку! — сообщает мне он.

Я подхожу к окну, когда он уже касается земли. Поднятый струей от пропеллера, над шикарным бело-красным вертолетом взвивается вихрь пыли и сухой травы. Лопасти еще крутятся, когда открывается дверь и из вертолета выбираются двое мужчин.

— Первый смахивает на Джонни Джонса, — говорит Лу.

— Это и есть Джонни Джонс, — говорю я.

— А кто тот, второй?

Второго я не узнаю. Я смотрю, как они пересекают лужайку и идут через парковочную площадку. Что-то в фигуре, походке, самодовольной манере держаться этого тучного седого мужчины вызывает смутное воспоминание о какой-то давней встрече. И тут до меня доходит.

— О боже! — вырывается у меня.

— Не думаю, чтобы ему понадобился вертолет, чтобы добраться сюда, — замечает Лу.

— Это хуже, чем сам Бог, — говорю я. — Это Баки Бернсайд.

Прежде чем Лу оказывается в состоянии вымолвить хоть слово, я несуся к двери. Я заворачиваю за угол и влетаю в кабинет Стейси. Она, ее секретарь и еще несколько человек, с кем она проводит совещание, стоят у окна и наблюдают, что происходит у вертолета.

— Стейси, быстро, мне нужно с тобой поговорить, прямо сейчас!

Она подходит к двери, и я вытягиваю в холл.

— В каком состоянии Модели 12 для Бернсайда? — спрашиваю я ее.

— Последняя отправка ушла два дня назад, — говорит она.

— По графику?

— Абсолютно, — говорит она. — Партия ушла, как обычно, без проблем, так же, как и предыдущие.

И я опять срываюсь с места, промямлив ей через плечо “спасибо”.

— Донован!

У себя в кабинете его нет. Я притормаживаю у стола секретаря.

— Где Боб? — спрашиваю я.

— Кажется, пошел в туалет, — отвечает она.

Я спринтую в том направлении, залетаю в туалет и нахожу Боба за мытьем рук.

— По заказу Бернсайда, — спрашиваю я его, — были какие-нибудь проблемы с качеством?

— Нет, — говорит Боб, ошарашенно глядя на меня. — Ничего, о чем было бы известно мне.

— А любые другие проблемы по этому заказу? — продолжаю допрашивать я его.

Он вытаскивает бумажную салфетку и вытирает руки.

— Нет, все работало, как часы.

Я приваливаюсь к стене.

— Тогда какого черта он здесь делает?

— Кто здесь делает? — спрашивает Боб.

— Бернсайд, — отвечаю я. — Он только что приземлился на своем вертолете. И Джонни Джонс с ним.

— Что?

— Пошли, — говорю я.

Мы идем на проходную, но там никого нет.

— Сейчас здесь проходил Мистер Джонс с клиентом? — спрашиваю я у дежурной.

— Двое мужчин из вертолета? — уточняет она. — Нет, я видела, что они пошли сразу на завод.

Мы с Бобом несемся из коридора в коридор и влетаем сквозь двойные двери в оранжевый свет и производственный гул завода. Один из мастеров замечает нас и, не дожидаясь вопроса, машет рукой, показывая, в каком направлении отправились Джонс и Бернсайд. Мы несемся дальше по проходу, и тут я замечаю их.

Бернсайд подходит к каждому, кого он видит, и *пожимает каждому руку*.

Честное слово! Он пожимает руки, хлопает рабочих по плечам и что-то говорит. И улыбается.

Джонс идет рядом с ним и делает то же самое. Как только Бернсайд отпускает чью-то руку, ее пожимает Джонс. Они подходят к каждому, кого видят.

Наконец, Джон замечает нас, легонько стучит Бернсаида по плечу и что-то говорит ему. Бернсайд широко ухмыляется и размашистыми шагами направляется ко мне с протянутой рукой.

— А вот человек, кого я особенно хочу поздравить, — возвещает он громовым голосом. — Я решил оставить самое приятное под занавес, но ты меня опередил. Как дела?

— Спасибо, мистер Бернсайд, все в порядке.

— Рого, я прибыл сюда, чтобы пожать руку каждому работнику твоего завода, — грохочет Бернсайд. — Твой завод сделал чертовски громадную работу, чтобы выполнить наш заказ. Чертовски хорошую работу! Те засранцы продержали заказ пять месяцев и так и не смогли его сделать, а твои люди закончили все за пять недель. Вы, должно быть, приложили неимоверные усилия!

Прежде чем я успеваю что-нибудь ответить, Джонс вмешивается в разговор и говорит:

— Мы с Баки обедали сегодня, и я рассказал ему, как вы отодвинули все, чтобы сделать его заказ, как каждый здесь на заводе, действительно, работал с полной самоотдачей.

— Ээ... да мы просто делали, что могли, — отвечаю я.

— Ничего, если я продолжу? — спрашивает Бернсайд, намереваясь продолжить с рукопожатиями.

— Конечно, нет, — отвечаю я.

— Не повредит твоей эффективности? — спрашивает он.

— Нисколько, — успокаиваю я его. — Можете продолжать.

Я поворачиваюсь к Доновану и вполголоса говорю:

— Быстро пришли сюда Барбару Пенн, пусть возьмет фотоаппарат, который мы используем для заводских новостей, и побольше пленок.

Донован рысью несется назад в офис, а мы с Джонсом идем следом за Баки по проходам, и втроем пожимаем руки каждому, кого видим.

Джонни буквально дрожит от возбуждения. Когда Бернсайд уходит вперед так, что не может нас услышать, он поворачивается ко мне и спрашивает:

— Ты какой размер туфель носишь?

— Десять с половиной, — отвечаю я, — а что?

— Я должен тебе пару, — говорит он.

— Да, ладно, Джонни, брось ты, — говорю я.

— Ал, знаешь, что я тебе скажу? На следующей неделе мы встречаемся с его людьми по долгосрочному контракту на Модель 12 — десять тысяч единиц в год!

От услышанной цифры я чуть не падаю.

— И когда я вернусь, — продолжает Джонни говорить на ходу, — я соберу весь мой отдел. Мы проведем новую кампанию по широкой рекламе всего, что вы тут производите, потому что во всем этом чертовом дивизионе твой завод — единственный, кто может отправлять качественную продукцию в срок. С твоими сроками исполнения, Ал, мы вышибем с рынка всех! Благодаря тебе мы наконец превратились в победителей!

От его слов я сияю.

— Спасибо, Джонни. Но только заказ Бернсайда не потребовал от нас никаких особых усилий.

— Тсссс! Бернсайду об этом знать не надо, — предупреждает меня Джонни.

Я слышу, как у нас за спиной разговаривают двое парней из почтовых рабочих.

— Че это они? — спрашивает один.

— Черт их знает, — отвечает второй, — Может, мы сделали че-нибудь особое.

Вечером накануне моего доклада о деятельности завода, после того как я отрепетировал выступление и подготовил десять копий отчета, мне не остается больше ничего, как только рисовать себе картины того, что может пойти не так. Я звоню Джули.

— Привет, — здороваясь я. — Слушай, завтра утром мне надо быть в штаб-квартире на совещании. И поскольку Форест Гроув почти по пути, я думал приехать и побывать с тобой сегодня вечером. Что скажешь?

— Конечно, приезжай. Вот здорово, — говорит она.

Я пораньше ухожу с работы и сразу направляюсь в сторону главного шоссе.

По левую сторону от шоссе тянется Барингтон. Плакат "Купите меня!", красующийся на крыше высотного офисного здания, все еще на месте. Я окидываю взглядом город, тридцать тысяч жителей которого даже сейчас не догадываются, что завтра будет решаться маленькая, но важная часть экономического будущего этого места, где они живут и дышат. Большинству из них нет никакого дела ни до завода, ни до того, что мы делаем. Конечно, если ЮниВэр нас закроет, они будут возмущены и напуганы. А если нас не закроют, они о нас даже не вспомнят. И никого не будет интересовать, через что мы прошли.

Как бы то ни было, проиграю я или выиграю — я знаю: я сделал все, что от меня зависело.

Увидев мою машину, подъезжающую к дому родителей Джули, Шарон и Дейв несутся мне навстречу. Я снимаю костюм, переодеваюсь в "не рабочую" одежду и час играю с детьми, бросая летающую тарелку. Когда дети меня окончательно выматывают, Джули предлагает мне сходить поужинать. У меня складывается впечатление, что она хочет со мной поговорить. Я наскоро привожу себя в порядок, и мы отправляемся. Когда мы проезжаем мимо парка, Джули вдруг говорит.

— Ал, давай остановимся здесь на немного.

— Зачем? — спрашиваю я.

— В прошлый раз мы так и не закончили нашу прогулку, — говорит она.

Я тормажу, мы выходим и идем по парку. Потихоньку мы доходим до скамьи у реки и опускаемся на нее.

— По какому поводу завтрашнее совещание? — интересуется она.

— Отчет о деятельности завода, — говорю я. — Будут решать, что делать с заводом.

— Ясно. Что, ты думаешь, они решат?

— Мы не полностью выполнили то, что я обещал Биллу Пичу, — отвечаю я. — Кое-какие цифры выглядят хуже, чем они есть на самом

деле из-за стандартов расчета себестоимости продуктов. Помнишь, я тебе кое-что рассказывал об этом?

Она кивает, а меня на какую-то секунду опять захлестывает злость от всего того, что случилось в результате аудита.

— Но даже несмогря на это, у нас был хороший месяц. Просто теперь не видно, насколько это был фантастически хороший месяц, — говорю я ей.

— Но ты же не думаешь, что они закроют завод? — спрашивает она.

— Не думаю, — отвечаю я. — Надо быть идиотом, чтобы закрыть нас только из-за роста себестоимости. Даже с этими идиотскими показателями мы все-таки делаем деньги.

Она берет мою руку и говорит:

— Спасибо, что устроил мне тогда такой завтрак.

Я отвечаю ей с улыбкой:

— Ну, после того как ты в пять утра терпеливо слушала мои рассуждения, ты это заслужила.

— Знаешь, когда ты рассказывал мне тогда, я, действительно, поняла, как мало я знаю о том, чем ты занимаешься, — признается она.

— Жаль, что ты почти ничего никогда не рассказывал мне.

Я пожимаю плечами.

— Не знаю, почему я не рассказывал. Наверное, я думал, тебе будет неинтересно. Или я не хотел, чтобы ты переживала.

— Я должна была больше спрашивать у тебя, — говорит она.

— Боюсь, с тем, что я так поздно возвращался, у тебя для этого было не очень много возможностей.

— Когда ты не приезжал домой в те дни перед тем, как я уехала, я, действительно, принимала это на свой счет, — говорит она. — Я не могла поверить, что это никак не связано со мной. И где-то глубоко внутри я думала, что ты просто нашел хороший предлог, чтобы не проводить со мной время.

— Нет, Джули, совсем нет, — убеждаю ее я. — Когда случались все эти кризисы, я все время считал, что ты *должна* понимать, насколько они были серьезны. Мне нужно было больше рассказывать тебе.

Она сжимает мою руку.

— Я думала над кое-чем из того, что ты говорил о нашем браке тогда, когда мы сидели здесь с тобой прошлый раз, — говорит она. — Должна согласиться: ты прав. Долгое время мы, *на самом деле*, просто плыли по течению. Фактически, течение медленно относило нас в разные стороны. Я видела, как с годами ты все больше и больше уходил с головой в работу. И чтобы как-нибудь компенсировать то, что я тебя теряла, я с головой уходила в устройство домашнего уюта или проводила время с друзьями. Мы потеряли из виду, что же на самом деле было важно.

Я смотрю на нее в мягком отблеске заката. Эта ужасная завивка, которую она сделала в тот день, когда у нас полетел NCX-10, наконец пропала. Волосы отросли, стали густыми и ровными, и вернулся их натуральный темный цвет.

— Ал, — говорит она, — одно я знаю теперь наверняка. Я хочу, чтобы ты был со мной больше времени, а не меньше. Это всегда было проблемой для меня.

Она поворачивается и поднимает на меня голубые глаза. Меня захлестывает волна давно забытого чувства.

— Я поняла наконец, почему все это время я не хотела возвращаться с тобой в Барингтон, — говорит она. — И дело совсем не в самом городе, хотя мне там и не нравится. Дело в том, что с того времени, как я уехала, мы стали проводить вместе намного больше времени, чем раньше. Я хочу сказать, что, когда мы жили под одной крышей, у меня было такое чувство, что ты воспринимал меня как нечто само собой разумеющееся. Теперь же ты даришь мне цветы. Ты делаешь все, что угодно, только чтобы быть рядом со мной. Ты находишь время для меня и детей. Ал, мне было очень хорошо это время. Я знаю, так не может продолжаться вечно. И наверное, мои родители уже начали от этого уставать. Но мне не хотелось, чтобы все это закончилось.

Я начинаю чувствовать себя просто прекрасно.

— По крайней мере, мы оба точно знаем, что мы не хотим расставаться.

— Ал, я не могу сказать определенно, в чем заключается или должна заключаться наша цель. Но я знаю, что мы в чем-то нужны друг

другу, — продолжает она. — Я знаю, что я хочу, чтобы Шарон и Дейв выросли хорошими людьми. И хочу, чтобы мы дали друг другу то, что нам нужно.

Я обнимаю ее.

— Для начала звучит стояще, чтобы постараться этого достичь, — говорю я. — Послушай, скорее всего, конечно, это легче сказать, чем сделать, но я очень постараюсь не воспринимать тебя как само собой разумеющееся. Я хочу, чтобы ты вернулась домой, но, к сожалению, тот сумасшедший ритм и то напряжение, из-за чего и возникли все наши проблемы, никуда не денутся. Они останутся. Я не могу игнорировать мою работу.

— Я никогда тебя об этом и не просила, — отвечает она. — Но только не игнорируй меня и детей. А я постараюсь понять твою работу.

Я улыбаюсь.

— Помнишь, давно, когда мы только поженились и оба работали, мы приходили домой и просто пару часов разговаривали, сочувствовали друг другу по поводу проблем и неприятностей, которые нам приходилось переживать за день? — спрашиваю я ее. — Это было так здорово.

— А потом появились дети, — продолжает Джули. — И ты стал все чаще задерживаться на работе.

— Да, и мы потеряли эту привычку, — соглашаюсь я. — Может, попробуем опять?

— Было бы здорово, — говорит она. — Ал, я знаю, то, что я оставила тебя тогда, выглядело очень эгоистично с моей стороны. Просто у меня кончилось терпение. Прости...

— Не надо чувствовать себя виноватой, — говорю я. — Я должен был уделять тебе больше внимания.

— Но я постараюсь загладить свою вину, — говорит она. Потом с легкой улыбкой добавляет: — Раз уж мы пустились в воспоминания, помнишь нашу первуюссору и как мы потом пообещали друг другу, что мы всегда будем стараться смотреть на ситуацию не только со своей точки зрения, но и с точки зрения другого? Знаешь, за послед-

ние пару лет мы это делали очень редко. Я не против попробовать опять, если ты согласен.

— Я согласен, — говорю я ей.

Мы долго сидим, обнявшись.

— Итак... хочешь выйти за меня замуж? — спрашиваю я ее.

Она откидывается у меня на руке и отвечает:

— Ничего не имею против того, чтобы попробовать это во второй раз.

— Но ты понимаешь, не так ли, что идиллии не будет? — предупреждаю я ее. — И понимаешь, что мы все-таки будем иногдассориться?

— И, скорее всего, я время от времени буду вести себя эгоистично и буду хотеть, чтобы ты проводил со мной больше времени, — подхватывает она.

— А ну его все к черту, — говорю я ей, — поехали в Вегас и найдем себе мирового судью.

— Ты что, серьезно? — смеется она.

— Ну, сегодня я не могу, — говорю я. — Завтра утром совещание. А как насчет завтрашнего вечера?

— Да ты точно серьезно! — не может поверить она.

— С того времени, как ты уехала, я переводил всю зарплату на мой счет в банке. И завтра мы с тобой как следует кутнем!

— Ладно, кутила, — улыбается Джули. — Давай!

## 31

На следующее утро без нескольких минут десять я вхожу в конференц-зал на пятнадцатом этаже здания ЮниКо. За дальним концом стола сидит Хилтон Смит. Рядом с ним Нил Кравитц. По бокам от них остальной управленческий аппарат.

— Доброе утро, — здороваясь я.

Хилтон смотрит на меня без улыбки и говорит:

— Если закроешь дверь, мы сможем начать.

— Подождите, нет Билла Пича, — замечаю я. — Мы не можем начать без него.

— Билла не будет. Он на переговорах, — говорит Смит.

— Тогда я хочу, чтобы мой доклад отложили до того времени, когда он сможет присутствовать, — заявляю я ему.

Глаза Смита становятся стальными.

— Билл специально распорядился, чтобы я провел это совещание и передал ему мои рекомендации, — говорит Смит. — Итак, если ты хочешь представить объяснение, я бы посоветовал тебе начинать. Иначе нам самим придется сделать заключение на основе твоего письменного отчета. А при том росте себестоимости продуктов, о котором мне сообщил Нил, мне кажется, тебе лучше бы нам кое-что объяснить. Я лично хотел бы услышать, почему вы не соблюдаете положенные правила при определении экономичных размеров партий.

Я какое-то время молча прохаживаюсь перед ними. Во мне начинает закипать злость. Я пытаюсь подавить ее и понять, что все это значит. Ситуация мне совсем не нравится. Черт возьми, Пич *должен* присутствовать здесь. И я рассчитывал, что мой доклад будет слушать Фрост, а не его заместитель. Но судя по всему, Хилтон выговарил у Пича право быть одновременно моим судьей, судом присяжных и, возможно, палачом. Я решаю, что умнее всего будет начать доклад.

— Ладно, — говорю я. — Но до того, как я перейду к докладу о том, что происходит на заводе в последнее время, позвольте мне задать вам вопрос. Является ли снижение затрат целью ЮниВэр?

— Естественно, — нетерпеливо отвечает Хилтон.

— Нет, — возражаю я. — На самом деле, целью является не это. Цель ЮниВэр — делать деньги. Согласны?

Кравитц откидывается в кресле и соглашается:

— Правильно.

Хилтон неуверенно кивает.

Я говорю:

— Я собираюсь показать вам, что несмотря на то, как выглядят наши затраты с точки зрения стандартных показателей, мой завод никогда раньше не был в лучшем положении, чем сейчас для того, чтобы делать деньги.

Так все и начинается.

Через полтора часа, когда я нахожусь в середине объяснения воздействия бутылочных горлышек на уровень товарно-материальных ценностей и прохода, Хилтон прерывает меня.

— Ладно, ты уже достаточно времени потратил на то, чтобы все это нам изложить, и я лично не вижу, чтобы в этом была какая-нибудь значимость, — заявляет он. — Может быть, у вас на заводе и была пара бутылочных горлышек и вы обнаружили, где они находятся. Ну, я хочу сказать *браво* и все такое, но когда я сам был директором завода, нам приходилось иметь дело с бутылочными горлышками, служающими по всему заводу.

— Хилтон, мы имеем дело с фундаментальными исходными посылками, которые неверны, — говорю я.

— Не вижу, чтобы ты имел дело с чем-нибудь фундаментальным, — заявляет он. — Это, в лучшем случае, просто здравый смысл, и я ничего не имею против.

— Нет, это нечто большее, чем просто здравый смысл. Потому что сейчас мы каждый день делаем то, что находится в прямом противоречии с установленными правилами, которым следует на производстве абсолютное большинство, — возражаю я.

— А именно? — спрашивает Кравитц.

— По правилам производственного учета, которым все всегда следовали, мы должны в первую очередь привести мощность в соответствие со спросом, а потом постараться обеспечить поток, — объяс-

няю я. — Но на самом деле мы совсем не должны балансировать мощность, нам нужна избыточная мощность. Правило, которому мы должны следовать, заключается в том, что мы должны привести в соответствие со спросом поток, а не мощность. Во-вторых, стимулы, которые мы обычно предлагаем, исходят из того, что уровень использования любого рабочего определяется его собственным потенциалом, — продолжаю я. — Это абсолютно неверно из-за феномена зависимости. Для каждого ресурса, не являющегося бутылочным горлышком, уровень задействованности, от которого система может получить прибыль, определяется не его индивидуальным потенциалом, а каким-то другим ограничением, находящимся в системе.

— Ну и в чем разница? — спрашивает нетерпеливо Хилтон. — Если кто-то работает, мы получаем от него пользу.

— Нет. Вот это и есть третья ошибочная исходная посылка, — говорю я. — Все это время мы исходили из того, что использование ресурса и задействование ресурса — это одно и то же. Задействование ресурса и использование ресурса не являются синонимами.

И мы продолжаем спорить.

Я говорю, что час, потерянный в бутылочном горлышке, — это час, потерянный во всей системе. Хилтон говорит, что час, потерянный в бутылочном горлышке, — это всего-навсего час, потерянный в этом ресурсе.

Я говорю, что час, сэкономленный в не бутылочном горлышке, бесполезен. Хилтон говорит, что час, сэкономленный в не бутылочном горлышке, — это час, сэкономленный в этом ресурсе.

— Все эти рассуждения о бутылочных горлышках... — говорит Хилтон. — Бутылочные горлышки временно ограничивают проход. Может быть, твой завод и подтверждение этому. Но они практически не сказываются на уровне товарно-материальных ценностей.

— Совершенно наоборот, Хилтон, — возражаю я. — Бутылочные горлышки определяют как проход, так и уровень товарно-материальных ценностей. И я скажу вам, что, на самом деле, показал мой завод: он доказал, что наши показатели деятельности неверны.

У Кравитца из руки выпадает карандаш и с грохотом катится по столу.

— И как тогда мы должны оценивать деятельность производственных предприятий? — спрашивает Кравитц.

— По конечным результатам, — говорю я. — И на основе этой оценки мой завод сейчас превратился в лучший в дивизионе ЮниВэр и даже, возможно, во всей промышленности. Мы единственные делаем деньги, больше никто.

— Возможно, временно вы и делаете деньги. Но если вы будете управлять заводом таким образом, я не вижу никакой возможности для твоего завода долго оставаться прибыльным, — заявляет Хилтон.

Я начинаю возражать, но Хилтон повышает голос и заставляет меня замолчать.

— Факт таков, что ваши показатели себестоимости продукции возросли, — говорит он. — А когда затраты растут, прибыль должна сократиться. Все очень просто. И это в двух словах то, о чем я буду докладывать Биллу Пичу.

Когда все заканчивается, я остаюсь в зале один. Господа Смит и Кравитц удалились. Я смотрю на мой открытый портфель, потом ударом кулака захлопываю его.

Я выхожу из конференц-зала и, направляясь к лифтам, бормочу про себя что-то про их тупоголовость. Я нажимаю на кнопку “вниз”, но когда лифт приходит, меня там уже нет. Я возвращаюсь в коридор и направляюсь в угловой кабинет.

Когда я вхожу, секретарь Билла Мэг отрывается от скрепок, которые она сортирует, и поднимает на меня взгляд. Резкими шагами я подхожу к ее столу.

— Мне нужно поговорить с Биллом, — говорю ей я.

— Проходите. Он вас ждет, — отвечает она.

— Здравствуй, Ал. — здоровается он со мной, когда я переступаю порог кабинета. — Я знал, что ты не уедешь, не зайдя ко мне. Садись.

Я подхожу к столу и начинаю говорить:

— Хилтон Смит собирается представить отрицательный отчет о моем заводе. Я считаю, что ты как мой руководитель должен выслушать меня прежде, чем делать какие-либо выводы.

— Хорошо, расскажи мне все, что считаешь нужным. Садись, у нас есть время.

И я начинаю рассказывать. Билл кладет локти на стол и переплетает перед собой пальцы. Когда я заканчиваю, он спрашивает:

— И все это ты объяснил Хилтону?

— В мельчайших деталях.

— И какова была его реакция?

— Он, по сути дела, отказался меня выслушать. Он продолжал настаивать, что, поскольку себестоимость продуктов возросла, прибыль в итоге должна уменьшиться.

Билл смотрит мне прямо в глаза и спрашивает:

— А тебе не кажется, что он прав?

— Нет, не кажется. До тех пор пока я держу мои операционные затраты под контролем и пока доволен Джонни Джонс, я не понимаю, как прибыль может двигаться куда-нибудь, кроме как вверх.

— Ладно, — говорит он и вызывает Мэг. — Пожалуйста, пригласи ко мне Хилтона, Этана и Джонни Джонса.

— Что происходит? — спрашиваю я.

— Не волнуйся, сейчас узнаешь, — спокойно отвечает он.

Нам не приходится долго ждать. Через несколько минут они заходят в кабинет и рассаживаются.

— Хилтон, — поворачивается к нему Билл, — сегодня утром ты выслушал доклад Алекса. Ты так же ознакомился со всеми финансово-выми результатами. Каковы твои рекомендации как директора, отвечающего за производительность дивизиона, и как директора завода?

— Я считаю, Алекса надо призвать к порядку, — заявляет он официальным тоном. — И я считаю, что, пока не поздно, на его заводе должны быть приняты немедленные меры. Производительность на его заводе ухудшается, себестоимость продуктов возрастает и, в довершение к этому, не соблюдаются установленные правила. Я считаю, что необходимо срочно принимать меры.

Этан Фрост откашливается, и мы все поворачиваемся в его сторону.

— А что насчет того факта, что в течение последних двух месяцев этот завод имел прибыль, а не убытки и обеспечил дивизиону крупные денежные поступления? — спрашивает он.

— Это только временное явление, — заявляет Хилтон. — Мы должны ожидать огромных убытков в ближайшем будущем.

— Джонни, ты хотел бы что-нибудь добавить? — спрашивает Билл.

— Да, естественно. Завод Алекса единственный может творить чудеса: поставлять то, что нужно клиенту, в поразительно короткие сроки. Все знают о визите Бернсайда. С таким заводом, обеспечивающим такие продажи, они, действительно, могут взять весь рынок.

— Да, но какой ценой? — вмешивается Хилтон. — Ценой того, что размеры партий сокращаются ниже оптимального предела. Ценой того, что весь завод бросают на выполнение одного заказа. Вы знаете, каковы будут последствия с точки зрения долгосрочной перспективы?

— Но я не бросал весь завод на выполнение одного заказа! — не могу сдержать возмущения я. — Я вообще не имею ни одного просроченного заказа. Все мои клиенты довольны.

— Чудеса бывают только в сказках, — цинично замечает Хилтон.

Никто не произносит ни слова. Я не выдерживаю и спрашиваю:

— Так каков вердикт? Мой завод закрывают?

— Нет, — говорит Билл. — Совсем нет. Ты что думаешь, мы настолько плохие руководители, что закроем золотую жилу?

Я с облегчением вздыхаю. Только теперь я замечаю, что все это время я сдерживал дыхание.

— Как директор, отвечающий за производительность дивизиона, — вспыхнув, заявляет Хилтон, — я считаю, что обязан высказать свой протест.

Билл не обращает на него внимания и, повернувшись к Этану и Джонни, спрашивает:

— Скажем им сегодня или подождем до понедельника?

Они оба смеются.

— Хилтон, сегодня утром я попросил тебя провести совещание вместо меня, потому что у нас была встреча с Грэнби. Через два месяца мы втроем продвигаемся выше по лестнице и будем возглавлять группу. Грэнби оставил за нами право решать, кто возглавит дивизион. Я думаю, что мы трое уже решили. Прими поздравления, Алекс. Ты займешь мое место.

Когда я возвращаюсь в офис, Фрэн подает мне сообщение.

— Это от Билла Пича. Что происходит?

— Собери всех. У меня хорошие новости.

Сообщение Билла гласит: “Я бы посоветовал тебе использовать эти два месяца, чтобы подготовиться. Тебе еще многому надо учиться, высокочка”.

Наконец мне удастся выловить Иону (он в Нью-Йорке) и сообщить ему о последних событиях. И хотя он рад за меня, удивленным он не кажется.

— Все это время я беспокоился о том, как спасти только один завод, мой, — говорю я ему. — А теперь, похоже, на меня свалились три.

— Удачи! — говорит Иона. — Продолжай хорошо начатую работу.

Торопливо, боясь, что он повесит трубку, я отчаянным голосом спрашиваю его:

— Боюсь, одной удачи будет мало. Боюсь, я не выплыну. Ты не мог бы приехать и помочь мне?

Не для того же я провел два часа, пытаясь его разыскать, чтобы просто выслушать поздравления. Честно говоря, перспектива моего назначения просто приводит меня в ужас. Одно дело — руководить заводом, а руководить дивизионом из трех заводов означает не просто в три раза больше работы — это означает необходимость заниматься разработкой новых видов продукции и маркетингом.

— Даже если бы у меня и было для этого время, я не думаю, что это такая уж хорошая идея, — слышу я разочаровывающий меня ответ.

— Но почему? До сих пор же это срабатывало.

— Алекс, — говорит он строгим голосом, — с продвижением вверх по лестнице и расширением обязанностей ты должен научиться все больше и больше полагаться на себя. А ты просишь сейчас, чтобы я приехал, что приведет к обратному. Это только повысит твою зависимость.

Я отказываюсь видеть в этом смысл.

— А разве ты не можешь продолжать учить меня?

Могу, — отвечает он. — Но для начала ты должен понять, почему именно ты хочешь научиться. Тогда мне и позвони.

Я однако, сдаваться не собираюсь.

Я хочу научиться тому, как управлять дивизионом так, чтобы он был эффективным. Разве это не очевидно?

Не так давно ты хотел научиться тому, как управлять заводом так, чтобы он был эффективным, — в голосе Ионы начинают появляться нотки нетерпения — Теперь ты хочешь научиться тому, как управлять дивизионом так, чтобы оно было эффективным. Но мы же видели, что на этом не закончится. Чему ты хочешь научиться? Ты можешь четко сформулировать?

Это более-менее я думаю, я хочу научиться тому, как управлять заводом, дивизионом, компанией, организацией любого типа и размера, — после секундной заминки я добавляю: — и было бы неплохо научиться как управлять собственной жизнью, если я не прошу о слишком многом.

Прошу о слишком многом? — говорит, к моему удивлению, Иона. — Я думаю, каждый разумный человек должен хотеть научиться как управлять своей жизнью.

«Почему когда мы можем начать?» — с энтузиазмом спрашиваю

я. — Точно сейчас. Твое первое задание: определи, какие приемы управления эффективного управления.

Иона: У меня перехватывает дыхание.

Слышит? Я же не прошу тебя разработать их. Просто четко определите, что должны из себя представлять. Позвони, когда у тебя будет. И еще раз Алекс, поздравляю с продвижением.

— Я, действительно, тобой горжусь. Еще при таких шагах, и мы там. Выпьем за это?

Деланный энтузиазм Джули задевает меня.

— Не стоит, — не принимаю я тост, что, как вы сами понимаете, явление не частое.

Джули не говорит ни слова. Она сидит, лихонько потягивая из бокала, потом немного наклоняется ко мне и смотрит мне прямо в глаза. Совершенно очевидно, что она ждет объяснения.

Я начинаю медленно подбирать слова, пытаясь сформулировать мои нечеткие мысли.

— Джули, я, правда, не думаю, что мы должны за это пить, но крайней мере, ис так, как ты об этом сказала, так, как будто мы празднуем пустую победу. У меня почему-то такое чувство, что ты была абсолютно права: что такое это назначение, если всего-навсего не очередное победное очко в крысиной гонке?

— Хм-м-м... — это все, что я слышу в ответ.

Моя жена может достаточно ясно выразить свою мысль, даже не открывая рта — определенно не то, что я. Взять меня — пытаюсь что-то запутанно сказать... “Крысиная гонка...” “Пустая победа...” О чём, черт побери, я говорю? И все-таки, почему мне кажется неуместным пить за мое назначение?

— Наша семья заплатила слишком высокую цену за это назначение, — наконец говорю я.

— Алекс, не надо слишком строго себя судить. Этот кризис разразился бы все равно, так или иначе, — говорит она и продолжает: — Я много думала над этим, и давай честно признаем, что если бы ты тогда сдался, то чувство поражения испортило бы все хорошее, что было в нашем браке. Я думаю, ты должен гордиться этим назначением. Ты не шел ни по чьим головам, чтобы получить его, ты его заслужил в честной борьбе.

У меня по спине пробегает мороз, когда я вспоминаю всю эту историю. Я, на самом деле, был на краю пропасти. Передо мной стояла совершенно реальная угроза закрытия моего завода, шестьсот человек готовились пополнить и так многочисленные ряды безработных, моя карьера была на волоске от полного краха, и, в довершение ко всему, то, что я проводил на работе немыслимое количество времени, привело наш брак к тому, что все чуть не полетело в тартарары. В двух словах, я был весьма близок к тому, чтобы из яркой восходящей звезды превратиться в обыкновенного неудачника.

Но я не сдался. Я продолжал сражаться, несмотря ни на что. И я был не один. Иона познакомил меня со своим здравым (и поэтому очень спорным) подходом к управлению фирмой. В нем было столько здравого смысла, что меня с энтузиазмом поддержала моя команда. И это было интересно, на самом деле, интересно. И я хочу вам сказать, что несколько последних месяцев нас здорово трепало. Мы пошли, наверное, против практически всех правил корпоративной Америки. Но мы справились. Мы вытащили завод. И это спасло весь дивизион. И вот сейчас мы с Джули сидим в этом дорогом ресторане, куда мы приехали, чтобы это отметить. Я буду руководить дивизионом, а это означает, что мы должны будем переехать. Возможно, это во многом способствует тому, что Джули готова меня поддержать.

Поднимая свой бокал, я уверенно говорю:

— Джули, давай выпьем за мое назначение. Не за шаг к вершине пирамиды, а за то, что это значит *на самом деле*, — за подтверждение того, что мы делаем увлекательное и стоящее дело.

На лице Джули появляется широкая улыбка, и наши бокалы, встретившись, звенят чистым нежным звуком.

Мы начинаем изучать меню. Настроение у нас просто отличное.

— Это такой же твой праздник, как и мой, — щедро говорю я. Помолчав немного и уже более угрюмым тоном, добавляю: — Вообще-то, это гораздо большее достижение Ионы, чем мое.

— Ты знаешь, Алекс, — замечает Джули, заметно расстроившись, — насколько это похоже на тебя. Ты сделал большую трудную работу, и теперь ты хочешь отдать лавры кому-то другому?

— Джули, я серьезно. Это Иона дал мне все ответы, я был просто инструментом. И как бы мне ни хотелось думать иначе, это явная, очевидная правда.

— Нет, это весьма далеко от правды.

Я нервно поворачиваюсь на стуле.

— Но...

— Алекс, прекрати эту ерунду, — говорит Джули твердым голосом. — Напускная скромность тебе не идет. — Она поднимает ладонь, не давая мне возразить, и твердо продолжает: — Тебе никто не приносил решений на блюдечке с золотой каемочкой. Скажи-ка мне, мистер Рого, сколько бессонных ночей ты провел, прежде чем смог найти ответы?

— Немало, — признаю я с улыбкой.

— Вот видишь! — пытается Джули закончить разговор на эту тему.

— Нет, не вижу, — смеюсь я. — Я прекрасно знаю, что Иона не давал мне готовых ответов. И, кстати, этими ночами (и днями) изрядное количество времени у меня ушло на то, чтобы проклинать его имя и за это. Но, послушай, Джули, тот факт, что он предпочел представить ответы в виде весьма наводящих вопросов, ничего не меняет.

Вместо того чтобы продолжать, Джули подзывает официанта и начинает делать заказ. Она права. Ни к чему портить приятный вечер.

И только когда я принимаюсь за восхитительную телячью отбивную с пармезаном, мои мысли начинают выкристаллизовываться. Какова была природа ответов, решений, к которым Иона заставил меня прийти? Они все имели нечто общее. Они все имели здравый смысл и в то же время откровенно шли вразрез со всем тем, что я когда-либо изучал. Хватило бы у нас мужества претворить их в жизнь, если бы нам не пришлось самим потеть над их созданием? Скорее всего, нет. Если бы не та убежденность, которую мы приобрели, отчаянно пытаясь найти решения, и не то чувство, что мы выработали их сами, возникшее в результате этого мучительного процесса, я не думаю, что у нас хватило бы смелости воплотить их в практику.

Все еще погруженный в свои мысли, я поднимаю от тарелки глаза и смотрю Джули прямо в лицо. Она, кажется, все это время ждала, пока я оторвусь от своих мыслей.

— Как так получилось, — слышу я ее голос, — что ты не додумался до всего этого сам? Для меня твои ответы звучат просто здравым смыслом. Почему ты не мог к ним прийти без помощи наводящих вопросов Ионы?

— Хороший вопрос. Это очень хороший вопрос, и, если честно, я не думаю, что у меня есть на него ответ.

— Алекс, только не говори мне, что ты над этим не задумывался.

— Конечно, задумывался. Мы все на заводе задавали себе этот же самый вопрос. Решения выглядят тривиально. Но дело в том, что мы годами делали совершенно противоположное. Более того, другие заводы продолжают настаивать на том, чтобы следовать старым губительным путем. Возможно, Марк Твен был прав, говоря, что “здравый смысл совсем не является общепринятым”, или что-то в этом роде.

— Но это не ответ на мой вопрос, — не дает она мне возможности увиливнуть.

— Погерпи вместе со мной, — прошу я ее. — Я, действительно, не знаю. Я не уверен даже, что я знаю, что такое “здравый смысл”. Как ты думаешь, что мы имеем в виду, когда мы говорим, что что-то имеет здравый смысл?

— Нечестно отвечать вопросом на вопрос, — не принимает Джули моей попытки перевести разговор.

— Почему это? — я все-таки пытаюсь ускользнуть от ответа.

Она даже не открывает рта.

— Ну ладно, — сдаюсь я. — Лучшее объяснение, к которому я смог прийти, это то, что мы считаем что-то здравым смыслом только в том случае, если оно не противоречит нашей интуиции.

Она одобрительно кивает.

— Что только делает твой вопрос еще более значительным, — продолжаю я. — Это просто-напросто значит, что если мы признаем, что что-то является здравым смыслом, то тогда мы должны были об этом

знать, хотя бы интуитивно, все время. Почему нам часто нужен внешний толчок, чтобы осознать то, что мы уже интуитивно знаем?

— Я об этом и спрашивала!

— Да, дорогая, знаю. Возможно, эти интуитивные выводы просто заслонены чем-нибудь другим, чем-нибудь, что не является здравым смыслом?

— Например, чем?

— Может быть, общепринятой практикой.

— В этом есть смысл, — улыбается она и возвращается к ужину.

— Я должен признать, — продолжаю я, — что прием, с помощью которого Иона подводит к ответам, задавая вопросы, его “сократический метод”, весьма эффективен для счищания слоев (и толстых слоев) общепринятой практики. Я пытался объяснить ответы другим, тем, кому они нужны так же отчаянно, как они были нужны нам, но ничего не добился. Собственно говоря, если бы не Этан Фрост, который сумел оценить улучшение наших конечных результатов, мой подход мог бы привести к весьма нежелательным результатам.

— И знаешь, — продолжаю размышлять я, — поразительно, насколько глубоко в нас сидит то, чему нас учили и что мы практиковали, но над чем мы сами никогда не задавались трудом подумать. “Надо задавать вопросы, а не давать готовые ответы!” Мне нужно научиться этому!

Джули не проявляет особого энтузиазма.

— Ты что?

— Ничего, — отвечает она.

— “Не давать готовые ответы” определенно имеет смысл, — пытаюсь убедить я ее. — Предлагать готовые ответы, когда ты пытаешься переубедить того, кто слепо следует общепринятой практике, совершенно неэффективно. Собственно говоря, есть только два варианта: либо тебя не понимают, либо, *действительно*, понимают.

— Ты что, хочешь сказать?..

— В первом случае большого вреда не будет, тебя просто проигнорируют. А вот второй вариант может быть намного хуже. Тебя, действительно, понимают и воспринимают то, что говоришь, хуже критики.

— Что может быть хуже критики?

— Конструктивная критика, — мрачно улыбаюсь я, вспоминая резкую реакцию Хилтона Смита и этого парня Кравигца. — Ты прав, но это воспринимается, как удар ниже пояса. Тебе этого никогда не простят.

— Алекс, тебе не надо меня уговаривать, что если я хочу кого-то в чем-то убедить, особенно моего мужа, то давать готовые ответы — это далеко не лучший вариант. Я просто не уверена, что только задавать вопросы — это намного лучше.

Я задумываюсь над ее словами. Она права. Каждый раз, когда я пробовал просто задавать вопросы, это интерпретировалось как покровительственное отношение или, что еще хуже, как то, что я был просто негативно настроен.

— Похоже, что стоит подумать дважды, прежде чем начать сражаться с ветряными мельницами общепринятой практики, — мрачно делаю вывод я.

Джули принимается за восхитительный творожный торт, только что принесенный официантом. Я делаю то же самое.

К тому времени, когда нам приносят кофе, я уже собрался с силами для продолжения разговора.

— Джюли, неужели все, действительно, настолько плохо? Я не припомню, чтобы причинял тебе особые неприятности.

— Ты что, смеешься, что ли? Мало того, что ты упрям, как осел, так еще и передал эти гены своим детям. Я уверена, Ионе с тобой тоже мало не показалось.

Я задумываюсь.

— Нет, Джюли. С Ионой почему-то было по-другому. Понимаешь, каждый раз, когда я с ним разговариваю, у меня такое чувство, будто у него готовы не только свои вопросы, но и мои вопросы. Должно быть, Сократический метод — это нечто большее, чем просто задавать вопросы. Я могу сказать только одно: импровизировать с этим методом очень опасно, можешь мне поверить, я попытался. Это так же, как бросать заточенный бumerанг.

И тут до меня доходит. Вот он, ответ. Я должен попросить Иону научить меня этому методу: как убеждать других, как счищать слои общепринятой практики, как преодолеть сопротивление переменам.

Я рассказываю Джули про мой последний разговор с Ионой.

— Это все очень интересно, — говорит она наконец. — Тебе определенно надо научиться, как лучше управлять своей жизнью. Но, милый, — смеется она, — будь осторожен, не забывай, что случилось с Сократом. Его вынудили выпить яд.

— Я не намереваюсь давать Ионе яд, — говорю я все еще в возбуждении. — Джули, знаешь, что я тебе скажу? Каждый раз, когда мы с Ионой говорили о моих проблемах на заводе, я всегда чувствовал, что он знал заранее, какова будет моя реакция. Это, собственно, довольно долгое время задевало меня.

— Почему?

— Когда у него было время научиться этому? Я говорю не о теориях — я говорю о глубоком понимании того, что на самом деле заставляет все на заводе крутиться. Насколько я знаю, за всю свою жизнь он ни дня не проработал на производстве. Он физик. Не верится, что ученый, сидящий в своей башне из слоновой кости, может знать так много реальных деталей о жизни производства. Что-то тут не бьет.

— Алекс, в таком случае ты должен попросить Иону научить тебя нечто большему, чем только сократическому методу.

## 33

Лу — моя первая и самая важная цель. Я в общем и целом пропал, если мне не удастся убедить его перебраться со мной. А это будет нелегко. До пенсии ему осталось немного, и я знаю, насколько активно он вовлечен в жизнь города. Я делаю глубокий вдох и открываю дверь в его кабинет.

— Привет, Лу. Можно, или я не вовремя?

— Конечно, можно. Чем могу помочь?

Начало подходящее, но у меня почему-то не хватает смелости сразу перейти к делу.

— Я просто хотел узнать, как там твой прогноз на следующие два месяца, — вместо этого говорю я. — Как ты думаешь, мы сможем получить пятнадцать процентов чистой прибыли и удержаться на этом уровне? Дело не в том, что это так важно, — торопливо добавляю я, — но мне очень не хочется дать Хилтону Смиту малейший повод для злорадства — “я же тебе говорил”.

— Можешь спать спокойно. По моим расчетам, следующие два месяца мы без труда сделаем больше двадцати процентов.

— Что?! — с трудом могу поверить своим ушам я. — Лу, что с тобой приключилось? С каких пор ты стал верить хронически оптимистичным прогнозам отдела маркетинга?

— Алекс, со мной много чего приключилось в последнее время, но до такого я еще не дошел. И, между прочим, мой прогноз построен даже с учетом небольшого уменьшения приходящих заказов.

— Ну и как ты сделал этот фокус?

— Садись. У меня уйдет время, чтобы все тебе объяснить. Мне нужно сказать тебе кое-что важное.

Я догадываюсь, что сейчас меня познакомят с еще одним хитрым бухгалтерским трюком.

— Ладно, послушаем.

Я удобно устраиваюсь, а Лу копается в бумагах. Через пару минут мое терпение иссякает.

— Ну давай, Лу, начинай.

— Мы винили искаженную систему расчета себестоимости продуктов за то, что, по новым расчетам, наша прибыль выглядела увеличившейся только на двенадцать и восемь десятых процента, а не на семнадцать, как, по нашему мнению, было на самом деле. Я знаю, что ты был просто вне себя из-за этого, но я обнаружил, что есть еще большее искажение бухгалтерского учета. Оно связано с тем, как мы учитываем товарно-материальные ценности, но это трудно объяснить. Я попробую это сделать с помощью баланса.

Он опять замолкает. На этот раз я терпеливо жду.

— Наверное, я начну с вопроса, — говорит он. — Ты согласен, что товарно-материальные ценности — это наши обязательства перед клиентами?

— Ну, естественно, это все знают. И даже если бы и не знали, эти несколько последних месяцев показали, до какой степени товарно-материальные ценности — это обязательства. Ты думаешь, мы были бы в состоянии обеспечить такую быструю реакцию на заказы, если бы цеха были бы так же завалены, как и раньше? И разве ты не заметил, что качество улучшилось, сверхурочные работы сократились, не говоря уже о том, что нам сейчас почти не приходится проталкивать заказы!

— Ну-да, — говорит он, все еще глядя в бумаги. — Товарно-материальные ценности определенно являются обязательствами. А в какой раздел мы должны вносить их в баланс?

— Мать святая! — подскакиваю я. — Я знал, что финансовые показатели далеки от действительности, но чтобы до такой степени — вносить обязательства в раздел активов! Я никогда не осознавал полного значения этого... Теперь скажи, каким образом это оказывается на конечном результате?

— Серьезнее, чем ты думаешь, Алекс. Я проверял и перепроверял, но цифры говорят сами за себя. Понимаешь, мы оцениваем товарно-материальные ценности по затратам на производство продукта. Эти затраты включают в себя не только деньги, которые мы платим за

сырьевой материал, но также добавленную стоимость. Ты знаешь, что мы сделали за эти последние месяцы. Донован работал только с тем, для чего у нас были заказы, а Стейси соответственно с этим запускала материал. Мы выбрали с завода около пятидесяти процентов незавершенного производства и со склада около двадцати пяти процентов готовой продукции. Мы сэкономили много денег, поскольку не закупали материал для возмещения этого избытка товарно-материальных ценностей, и цифры по денежным потокам это явно отражают. Но по нашим книгам, активы, представленные товарно-материальными ценностями, пошли вниз, поскольку они только частично компенсировались деньгами, которые нам не нужно было выплачивать. В этот период, пока мы сокращали товарно-материальные ценности, вся разница между себестоимостью продукции и стоимостью материала сокращенных товарно-материальных ценностей давала, по книгам, чистые убытки.

Я судорожно сглатываю.

— Ну, ты хочешь сказать, что нас наказывали за то, что мы делали правильные вещи? Что сокращение избытка товарно-материальных ценностей проходило по нашим книгам как убытки?

— Да, — говорит он, все еще глядя в бумаги.

— Хорошо. Скажи, каким образом это сказалось — в цифрах.

— Наша действительная чистая прибыль была намного выше двадцати процентов каждый из трех последних месяцев, — устало говорит он.

Я смотрю на него и не могу поверить своим ушам.

— Но посмотри на это с положительной стороны, — осторожно говорит он. — Теперь, когда объем товарно-материальных ценностей стабилизировался на новом, низком уровне, этот эффект больше на нас никак не скажется.

— Благодарю покорно, —sarcastically говорю я и поворачиваюсь, чтобы уйти.

Дойдя до двери, я поворачиваюсь к нему с вопросом:

— Когда ты обнаружил этот феномен? Когда ты выяснил, что мы получали намного большую прибыль, чем те пятнадцать процентов?

— На прошлой неделе.

— Почему ты ничего мне не сказал? Я бы смог прекрасно воспользоваться этими фактами в докладе по деятельности завода.

— Нет, Алекс, ты никак не смог бы ими воспользоваться. Это просто добавило бы неразберихи в твое выступление. Понимаешь, все оценивают товарно-материальные ценности таким образом, это требуется даже налоговыми инспекторами. У тебя не было никакого шанса. Но я детально обсудил это все с Этаном Фростом, и он прекрасно все понял.

— Так вот в чем все дело, ах ты, старая лиса! Теперь я понимаю, почему Этан высказался в мой адрес с такой поддержкой, — говорю я, возвращаясь и усаживаясь за стол.

Когда мы перестаем ухмыляться, глядя друг на друга, Лу тихо говорит:

— Алекс, есть еще одна вещь.

— Еще одна бомба?

— Можно и так сказать, но, вообще-то, это личного характера. Этан сказал мне, что Билл Пич забирает его с собой на группу. Я знаю, что тебе в дивизионе будет нужен хороший бухгалтер-контролер, человек с опытом в тех разносторонних аспектах, которыми занимаются на уровне дивизиона. Мне остался только год до пенсии, и все, что я знаю, старомодно. Поэтому...

Вот оно, говорю я себе. Я должен остановить его прямо сейчас, пока он еще не успел сказать, что не поедет со мной. Как только он это скажет, мне будет намного тяжелее уговорить его изменить свое решение.

— Лу, подожди, — перебиваю его я. — Посмотри на ту работу, что мы сделали за последние несколько месяцев. Разве ты не думаешь, что...

— Именно это я и хотел сказать, — прерывает он меня. — Посмотри на это с моей точки зрения. Всю свою жизнь я собирал цифры и составлял отчеты. Я видел себя лицом, предоставляющим данные, беспристрастным объективным обозревателем. Но последние несколько месяцев показали мне, насколько я ошибался. Я был не объективным обозревателем, я следовал, почти слепо, ряду ошибочных правил без понимания их далеко идущих, губительных последствий. Я в послед-

нее время многое над этим думал. Нам, несомненно, нужны финансовые показатели, но не просто ради них самих. Они нужны нам по ряду причинам. Одна — это контроль, показатели нужны, чтобы знать, в какой степени фирма достигает своей цели делать деньги. Вторая причина, возможно, даже более важна. Показатели должны мотивировать отдельные части организации делать то, что хорошо для организации как целого. Что мне стало очевидно, так это то, что сколько ни одна из этих задач не достигается. Возьмем то, о чем мы говорили. Мы прекрасно знали, что завод радикально изменился, но искаженные показатели чуть было не вынесли нам приговор. Я представлю отчеты по эффективности, по себестоимости, и скажу, что оба знаем, насколько они просто вынуждают рабочих и менеджеров делать то, что плохо для фирмы.

Эти я не слышал, чтобы Лу так долго говорил. Я согласен со всем, о чем говорит, но совершенно сбит с толку. Я не понимаю, к чему он приводит.

Я все еще не могу остановиться на этом. Сделай мне личное заявление. Забери меня с собой. Я хочу получить возможность создать новую систему показателей, которая исправит ту, которую мы используем сейчас, так, чтобы она, *действительно*, делала то, что ей предназначена. Так, чтобы бухгалтер-контролер мог гордиться теми, что он делает. Я не знаю, получится ли у меня, но, по крайней мере, я попробую.

Что я должен ему сказать? Я поднимаюсь и протягиваю ему руку.

## ГЛАВА 10

«Скажи себе, что прошу Фрэн вызвать ко мне Боба Донована. Я хочу, чтобы он сидел сзади меня с одного боку, и Бобом — с другого, у каждого из нас было бы возможность сконцентрироваться на областях, которые я хочу, чтобы он занимался. Я хочу, чтобы он занимался разработкой новых видов продукции и на маркетингом».

«Боба Донована? Маркетингом? Единственный ценный человек во всем мире — Билл Джонс. Не удивительно, что Билл забира-

Звонит телефон. Это Боб.

— Привет, Ал, мы тут сидим и такое мудрим со Стейси и Ральфом! Может, подойдешь?

— И долго вы собираетесь мудрить? — спрашиваю я.

— Ну не знаю, может, до вечера.

— В таком случае я пас. Но мне надо поговорить с тобой. Не можешь подойти на несколько минут?

— Само собой разумеется, сейчас.

Через пару минут он заходит ко мне в кабинет.

— Какие-то проблемы, босс?

Я решаю не ходить кругами.

— Что ты скажешь насчет руководства всем производством в дивизионе?

Единственное, что он в состоянии сказать, это “Ну и ну!” Он пристраивает свое объемное тело в кресло и смотрит на меня, не говоря больше ни слова.

— Что, Боб, не ожидал?

— Еще спрашиваешь!

Я иду, чтобы налить кофе, а он начинает у меня за спиной говорить.

— Алекс, я не хочу этой работы. Не теперь. Знаешь, месяц назад я бы ухватился за это предложение двумя руками. Это намного больше того, что я ожидал.

Ничего не понимая, я поворачиваюсь к нему, держа в обеих руках чашки с кофе.

— Что такое, Боб? Боишься?

— Сам знаешь, что нет.

— Что тогда случилось за этот месяц, что заставило тебя посмотреть на это по-другому?

— Бернсайд.

— Ты хочешь сказать, он сделал тебе лучшее предложение?

Он взрывается смехом.

— Нет, Алекс, ничего подобного. Что заставило меня посмотреть на это по-другому, это то, каким образом мы провернули срочный за-

каз Бернсайда. Это научило меня так многому, что я бы предпочел остаться на этом заводе и поработать в этом направлении.

Одни сюрпризы. Я думал, я знаю этих людей. Я считал, что будет невозможно уговорить Лу, а он почти упрашивал меня дать ему эту работу. Я не ожидал никаких проблем с Бобом, а он только что отклонил мое предложение. Это просто начинает вызывать досаду.

— Объяснил бы лучше, — я протягиваю ему кофе.

Его кресло жалобно скрипит, протестуя в ответ на его ерзание. Если бы я оставался здесь, я бы точно заказал более массивное кресло специально для него.

— Ты заметил, насколько уникальны были все события, связанные с заказом Бернсайда?

— Еще бы. Никогда не слышал, чтобы президент фирмы приезжал поблагодарить рабочих поставщика.

— Да, это, конечно, тоже. Но посмотри на всю цепь событий. Джонни позвонил тебе по поводу желания заказчика, выполнить котороеказалось невозможным. Ни он, ни сам клиент не верили, что можно было что-нибудь сделать. На первый взгляд, это было просто невыполнимо. Но мы решили просчитать. Мы приняли во внимание наличие времени в бутылочных горлышках, учли ограничения поставщика и пришли к нечто весьма необычному. Мы не сказали ни нет, ни да, чтобы потом здорово просрочить заказ, как это обычно происходило. Мы переделали всю сделку. Мы вышли с контрпредложением, которое было выполнимо и которое к тому же устроило клиента даже больше, чем его собственная начальная просьба.

— Да, мы сделали хорошую работу, — соглашаюсь я. — Особенно, если учесть, во что она в конечном итоге вылилась. Но это просто обстоятельства так сложились.

— Они так сложились потому, что мы, как правило, сами инициативу в свои руки не берем. А может, это должно стать нормой? Ты понимаешь или нет? Ведь, по сути дела, мы сами разработали сделку. Мы — на заводе, на производстве — разработали сделку.

Поразмыслив, я прихожу к выводу, что он прав. Теперь я вижу, к чему он ведет.

Боб, очевидно, неверно истолковав мое молчание, говорит:

— Для тебя в этом, конечно, ничего особенного нет. Ты всегда смотрел на маркетинг и производство как на два звена в одной цепи. Но посмотри на меня. Я безвылазно торчу в цехах, зная, что моя работа — это тушение пожаров и что отдел продаж — это сортировка сладкоголосых вероломных продавцов, раздающих клиентам нереальные обещания. Представляешь, каким откровением это все оказалось для меня. Понимаешь, мы даем отделу продаж жесткое время исполнения по каждому виду продукции. И если речь идет не о товаре со склада готовой продукции, то эти цифры они и должны использовать, когда они что-то обещают клиентам. Да, отклонения случаются, но незначительные. Может быть, это надо делать по-другому. Может быть, указанное нами время исполнения должно меняться в зависимости от конкретного случая и в соответствии с загруженностью бутылочных горлышек. И может быть, нам не следует рассматривать количество требуемых единиц как объем, подлежащий отправке одной поставкой. Алекс, я хотел бы с этим разобраться. Собственно говоря, именно этим Стейси, Ральф и я сейчас и занимаемся. Мы хотели, чтобы ты присоединился к нам. Это, правда, интересно, — заканчивает свою речь Боб.

Я в этом не сомневаюсь, но сейчас я не могу позволить себе уйти в это с головой. Я должен продолжить мою работу по подготовке к новым обязанностям.

— Расскажи мне, что вы там такое затеяли, — говорю я в конце концов.

— Мы хотим, чтобы производство стало доминирующим элементом в получении хороших сделок. Сделок, которые абсолютно соответствовали бы как запросам клиента, так и возможностям завода. Именно так, как мы сделали с заказом Бернсаида. Но, понимаешь, для этого мне надо быть здесь, на заводе. До тех пор пока мы полностью не разберемся со всеми деталями, пока не разработаем новые процедуры, мы должны сами в этом вариться.

— То есть вы хотите разработать новые процедуры. Понятно. Боб, это, действительно, интересно, но не очень на тебя похоже. С каких это пор тебя стали интересовать такие вещи?

— С тех пор, как ты явился и заставил нас по-новому посмотреть на то, как мы все делаем. Ты думаешь, можно найти лучшее доказательство, чем все то, что случилось здесь за последние месяцы? Мы работали и руководили так, как мы это делали всегда, — тем местом, на котором сидим, — и завод медленно, но уверенно шел на дно. А потом мы сели и пересмотрели все, исходя из самих основ. И посмотри, сколько священных коров нам пришлось отдать на заклание! Эффективность рабочего — фьють, в мусорную корзину. Оптимальные размеры партий — туда же. Запуск работы в систему только потому, что у нас есть люди и материалы — по тому же адресу. И так далее, и так далее, и так далее. Но посмотри на результаты. Если бы я не видел это все своими глазами, я бы в это ни за что не поверил. Да, Алекс, я хочу остаться здесь и продолжить то, что начал ты. Я хочу быть новым директором завода. Ты вынудил нас изменить практически все правила организации производства. Ты заставил нас посмотреть на производство как на средство для удовлетворения сделок по продажам. Я же хочу изменить ту роль, которую производство играет в получении этих сделок.

— Я ничего не имею против. Но, Боб, когда вы выработаете эти процедуры, — а про себя я добавляю “если”, — ты подумаешь над возможностью взять на себя ответственность за все заводы в дивизионе?

— Можешь не сомневаться, босс. Я их научу парочке трюков.

— Давай тогда за это выпьем, — говорю я, и мы чокаемся чашками с кофе.

— А кого бы ты предложил на свое место? — спрашиваю я его. — Если честно, то никто из твоих заместителей энтузиазма во мне не вызывает.

— К сожалению, вынужден с тобой согласиться. Стейси подошла бы лучше всех, но не думаю, что она согласится.

— Так спросим у нее. Знаешь что? Давай-ка вызовем Стейси и Ральфа и обсудим твою идею.

— Ага, наконец-то ты его отловил, — одобрительно замечает Стейси Бобу, когда она и Ральф входят в кабинет с горой бумаг.

— Да, Стейси, — говорю я, — это определенно выглядит стоящей идеей. Но сначала мы хотели обсудить с тобой одну вещь. Мы только что договорились с Бобом, что он займет мое место директора завода. А что, если ты займешь его место производственного менеджера?

— Поздравляю, Боб, — она пожимает ему руку, — этого и следовало ожидать.

Поскольку ответа от Стейси на мой вопрос я не получил, я продолжаю:

— Подумай над этим, ты не должна давать ответ прямо сейчас. Мы знаем, что тебе нравится твоя работа и ты не хотела бы взвалить на себя все проблемы по вопросам персонала, от которых производственному менеджеру никуда не уйти, но мы оба считаем, что ты сделала фантастическую работу.

— Однозначно, — вставляет свои пять копеек Боб.

Она спокойно смотрит на меня и говорит:

— Вчера ночью я лежала в кровати и молилась. Я молилась, чтобы эту работу предложили именно мне.

— Дело сделано! — выпаливает Боб.

— Ну а теперь, раз ты уже приняла предложение, ты можешь сказать, почему ты так хотела ее получить?

— Сдается, что быть менеджером по распределению материалов становится довольно скучным занятием здесь на заводе — никакого тебе проталкивания заказов, никаких горячих звонков, понимаете ли... — вклинивается Боб. — Не предполагал, что тебе нравятся такие развлечения.

— Не нравились и не нравятся, — отвечает Стейси. — Вот поэтому я и была так довольна нашим новым методом — расчетом времени запуска материала в соответствии с его потреблением в бутылочных горлышках. Но вы знаете, чего я боюсь. Что будет, если появятся новые бутылочные горлышки? Знаете, что я и мои люди делаем? Мы ежедневно проверяем очереди перед сборочным цехом и перед бутылочными горлышками — мы называем их “буферами”. Мы проверяем их, чтобы быть точно уверенными, что все, что по графику должно пойти в работу, находится там, другими словами, что там нет “дыр”. Мы исходили из того, что, если появится новое бутылочное горлыш-

ко, оно тут же засветится в виде дыры, по крайней мере, в одном из этих буферов. У нас ушло какое-то время, чтобы отработать эту процедуру, но теперь все идет гладко. Понимаете, каждый раз, когда в буфере появляется дыра — и речь идет не о той работе, которая должна выполняться в этот день, а за два или три дня до этого, — мы идем и проверяем, в каком именно рабочем центре застряли материалы. И тогда...

— И тогда вы проталкиваете эту работу! — быстро вставляет Боб.

— Нет, ничего подобного. Мы не ломаем переналадку и не устраиваем пожар. Мы просто говорим мастеру, какая работа должна быть следующей.

— Очень интересно, — говорю я.

— Да. И стало еще интереснее, когда мы выяснили, что мы все время приходим в те же самые шесть или семь рабочих центров. Это не бутылочные горлышки, но та очередность, в которой они выполняют работу, приобрела особое значение. Мы называем их “ресурсами с ограниченной мощностью”, или сокращенно РОМами.

— Да, я прекрасно об этом знаю. В вопросе приоритезации работы мастера там теперь практически полностью зависят от твоих людей, — говорит Боб. — Но Стейси, ты не ответила на наш вопрос.

— Я к этому и веду. Понимаете, эти дыры в последнее время становятся все более опасными — иногда настолько, что сборочный цех вынужден вносить значительные изменения в свой график последовательности работ. И становится все более очевидным, что мастерам в РОМах все сложнее и сложнее обеспечивать отправку по графику. Ральф говорит, что эти рабочие центры пока еще имеют достаточную мощность, и, возможно, если взять усредненно, он прав. Но я боюсь, что любое дополнительное увеличение в объеме продажбросит нас в хаос. — Она замолкает.

Так. Оказывается, у нас под ногами лежит тикающая бомба, а я о ней даже не знал. Я изо всех сил жму на отдел маркетинга, чтобы они обеспечили нам как можно больше продаж, а судя по тому, что только что сказала Стейси, это может взорвать весь завод. Я все еще пытаюсь переварить услышанное, когда она продолжает:

— Вы понимаете теперь, что мы сконцентрировали наши усилия по достижению улучшения в очень ограниченной сфере? Мы изо всех сил старались добиться улучшения в бутылочных горлышках, а нам также нужно улучшать работу РОМов. Иначе мы получим “интерактивные” бутылочные горлышки. Понимаете, ключ не у тех, кто занимается распределением материала. Если появятся интерактивные бутылочные горлышки, хаос неизбежен: нам придется проталкивать работу повсеместно.

— И что ты предлагаешь? — спрашиваю я.

— Ключ в руках производства. Эти приемы управления буферами должны использоваться не для того, чтобы просто отслеживать недостающие детали тогда, когда время еще позволяет. Они должны, в первую очередь, использоваться для того, чтобы сфокусировать усилия по достижению улучшения на местах. Мы должны постоянно обеспечивать такой уровень улучшения в РОМах, чтобы предотвратить их превращение в бутылочные горлышки. Алекс, Боб, вот поэтому я так хочу эту работу. Я хочу сделать так, чтобы работа менеджера по распределению материала оставалась бы скучной. Я хочу продемонстрировать, каким образом должно достигаться и поддерживаться улучшение на местах. И я хочу показать всем вам, насколько больше прохода можно выжать из тех же самых ресурсов.

— Ральф, ну а ты? Твоя очередь преподнести мне сюрприз.

— Что ты имеешь в виду? — спокойно спрашивает он.

— Кажется, каждый здесь имеет свой заветный проект. А у тебя что припрятано?

Он мягко улыбается.

— Никаких припрятанных козырей, просто желание.

Мы подбадривающе смотрим на него.

— Мне начала нравиться моя работа. Я чувствую себя частью команды.

Мы согласно киваем.

— Теперь это не просто я и компьютер, пытающиеся как-то поиграть с неточными или запаздывающими данными. Теперь во мне, действительно, нуждаются, и у меня такое чувство, что я вношу свой

вклад. Но знаете что? Я думаю, что изменения, по крайней мере, в том, что касается моих функций, глубоко фундаментальны. То, что у меня в компьютере, — это данные. А вы, как правило, просите информацию. Я всегда смотрел на информацию как на отдельные блоки данных, необходимые для принятия решения. А для большинства решений мои данные, приходится признать, было просто невозможно использовать. Помните, когда мы пытались найти бутылочные горлышки? — Он смотрит на нас. — У меня ушло четыре дня, прежде чем я оказался вынужден признать, что я просто не мог найти ответа. И я начал понимать, что информация — это нечто другое. Информация — это ответ на заданный вопрос. И чем лучше я могу это обеспечить, тем больше я становлюсь частью команды. Концепция бутылочных горлышек, действительно, помогла мне выстроить эту систему. Давайте признаем: сегодня завод подчиняется графику, созданному компьютером. Вы хотите знать, чего я хочу? Я хочу разработать систему, которая поможет делать то, что хочет сделать Боб, которая поможет радикально сократить время и усилия, необходимые для разработки сделки по продаже, как он это называет. Я хочу разработать систему, которая поможет Стейси управлять буферами и даже сможет помочь в управлении улучшением на местах. Я хочу разработать систему, которая поможет Лу измерять с намного большей пользой результаты деятельности на местах. Видите, как и у каждого здесь, у меня есть своя мечта.

Уже довольно поздно. Дети давно крепко спят. Мы с Джули сидим на кухне и пьем чай. Я рассказываю ей о том, что сегодня произошло на заводе, и ей не просто интересно, она говорит: это потрясающее.

Мне нравятся эти наши разговоры. Пока я ей рассказываю, я еще раз пробегаю по событиям дня, и это, действительно, помогает мне разложить все по полочкам.

— Ну, что скажешь? — закончив, спрашиваю я.

— Кажется, я начинаю понимать, что Иона имел в виду, когда он предупреждал тебя о возрастающей зависимости, — отвечает она.

Это заставляет меня задуматься, но я так и не нахожу связи.

— Что ты имеешь в виду?

— Может, я не права, но у меня сложилось впечатление, что ты не очень-то веришь в то, что Лу удастся разработать хорошую систему показателей.

— Это точно, — улыбаюсь я.

— Эта новая система показателей важна для тебя?

— Ты что, смеешься, что ли? Да ничего важнее вообще нет.

— То есть, если бы Иона не отказался продолжать задавать тебе наводящие вопросы, я полагаю, ты бы сейчас висел на телефоне, пытаясь выжать из него как можно больше подсказок. Я права?

— Скорее всего, — вынужден признать я. — Но это, на самом деле, очень важно.

— А что насчет идеи Боба? — продолжает она. — Ты считаешь, это тоже важно?

— Если ему это удастся, это будет настоящей революцией. Это гарантирует нам большую долю рынка, и у нас больше не будет проблем с тем, как увеличить продажи.

— Насколько, по твоему мнению, вероятно, что ему удастся это сделать?

— К сожалению, не очень. А-а, понимаю, к чему ты клонишь. Да, я бы тоже побежал к Ионе с этими вопросами. Как и с теми, о которых говорили Стейси и Ральф. Это все очень важно.

— А сколько других проблем возникнет, когда ты начнешь руководить дивизионом?

— Ты права, Джули И Иона тоже прав. Когда сегодня каждый из них в такой осязаемой форме рассказывал о том, чего они хотят добиться, я сидел и думал, а чего же хочу я. И единственное, что мне пришло в голову, это то, что я должен научиться управлять. Но откуда, интересно, я могу взять ответ на вопрос Ионы “Что из себя представляют приемы, необходимые для управления?” Я не знаю, Джули. Что мне теперь делать, как ты думаешь?

— Все на заводе многим обязаны тебе, — говорит она, ласково ёроша мои волосы. — Они горды тобой, и по праву. Ты создал отличную команду. Но через два месяца, когда мы уедем в дивизион, она распадется. А почему бы эти два оставшихся месяца тебе не сесть вместе с ними и не попробовать найти ответ на твой вопрос. У них будет уйма времени заняться своими проблемами, когда ты уедешь. В любом случае, им будет намного проще достичь того, чего они хотят, если у вас будут приемы управления.

Я молча смотрю на неё: вот мой настоящий, истинный советчик.

Так я и сделал, как посоветовал мне мой советчик. Я собрал их всех вместе и объяснил, что, если каждый из них хочет, чтобы у него была возможность сконцентрироваться на своем заветном проекте, дивизион должен быть хорошо управляем, а для того, чтобы дивизион был хорошо управляем, директор дивизиона должен знать, что он делает. А поскольку у меня, если начистоту, нет ни малейшей идеи о том, как управлять дивизионом, то им лучше поработать своими мозгами, чтобы помочь мне. Таким образом, ежедневно всю вторую половину дня — если, конечно, не будет никаких экстренных ситуаций — они будут помогать мне с анализом того, каким образом нужно управлять дивизионом.

Я решаю начать совещание с самого наивного вопроса. Они, пожалуй, могут подумать, что я полностью потерял уверенность в себе, но

я должен заставить их прочувствовать весь масштаб проблемы, с которой мне придется столкнуться. Иначе я не услышу ничего, кроме отрывочных неопределенных предложений.

— С чего я должен начать, когда я приступлю к моим новым обязанностям?

Они переглядываются, и тут Боб говорит:

— Я бы начал с визита на завод Хилтона.

Когда смех стихает, Лу говорит, что я должен начать со встречи с моим управленческим аппаратом: “Ты знаешь их всех, но вы никогда не работали вместе”.

— И цель этой встречи? — невинно спрашиваю я.

Если бы этот вопрос был задан при других обстоятельствах, они бы расценили его как явное проявление полного отсутствия управленческих знаний. Сейчас они подыгрывают мне.

— В двух словах, для начала тебе нужно собрать факты, — отвечает Лу.

— Угу, — поддерживает его Боб, — ну, типа, где вход, где туалеты...

— А я, действительно, считаю, что встретиться с людьми — очень важно, — утихомиривает смех замечание Стейси. — Финансовые цифры отражают лишь малую толику всей картины. Тебе нужно будет понять, что люди думают о том, что происходит. В чем, с их точки зрения, проблемы? Каковы наши отношения с клиентами?

— Кто имеет на кого зуб? — вносит свой вклад Боб и добавляет уже более серьезным тоном: — Тебе надо будет разобраться в местной политике.

— А потом?

— А потом, — продолжает Боб, — я бы, скорее всего, прошелся по производственным площадям, навестил бы кое-кого из больших клиентов и, может быть, даже поставщиков. Тебе надо будет получить полную картину.

Я продолжаю спрашивать с непроницаемым лицом:

— Ну а потом?

Наконец-то мне удалось их спровоцировать, потому что Стейси и Боб в один голос энергично восклицают:

— А потом сориентируешься на месте!

Как легко давать советы, когда ответственность лежит на чужих плечах. Ладно, мудрецы, пора меняться ролями, и невозмутимым голосом я говорю:

— Да, все, что вы предложили сейчас, это обычная линия поведения того, кому говорят: “Отправляйся туда и сделай, чтобы все работало”. Давайте-ка я проиграю это еще раз, только более схематичным образом. Где цветные маркеры?

Я беру красный маркер и подхожу к белой доске.

— Первый шаг, как вы все рекомендовали, — это сбор фактов. Итак, я провожу совещание управленческого аппарата, и что я обнаруживаю? Ага, здесь мы находим факт “А”, — и я рисую аккуратный красный круг. — А вот здесь три кружочка поменьше. А вот тут один крошечный и два пересекающихся. Теперь давайте поговорим вот с этим менеджером, это очень полезно. “Понимаете, — говорит он, — вот этот круг, на самом деле, не настолько большой, как нам представлялось. Но вот в левом верхнем углу у нас, действительно, два больших круга.” И тут кто-то объявляет, что к тому же еще существуют прямоугольники. Мы проверяем, и оказывается: он прав. Здесь один, и здесь, и здесь. Прогресс довольно неплохой: картина начинает проясняться.

Что они видят — белая доска покрывается ветрянкой. Очень похоже на рисунки, которые мои дети когда-то приносили из детского сада.

Не думаю, что они понимают, что я хочу этим сказать, поэтому я решую продолжить более прямолинейно:

— Теперь подходит время встретиться еще с одним менеджером. Мы ведь должны разобраться в местной политике. Ага, очень интересно: оказывается, есть еще зеленые круги и даже несколько зеленых звезд. А вот это бесформенная фигура, но ничего, с ней мы разберемся потом. Теперь давайте посетим производство, навестим клиентов и даже кое-кого из поставщиков. Мы, несомненно, обнаружим еще массу интересных фактов.

И по мере того как я говорю, доска покрывается пересекающимися фигурами.

— Ну и теперь, поскольку мы имеем полную картину, тут на месте мы и можем сориентироваться, — завершаю наконец я свою речь и кладу маркеры на стол. — Итак?

Доска выглядит, как жуткий кошмар. Я перевожу дыхание и снимаю трубку телефона, чтобы попросить принести нам еще кофе.

Никто не роняет ни слова, даже Боб.

— Давайте несколько обезличим это, — через какое-то время говорю я. — Предположим, что мы являемся комиссией, перед которой стоит неблагодарная задача — “выяснить, что происходит”. С чего бы вы предложили начать?

Все начинают улыбаться. Почему-то нам немного приятнее изображать комиссию. “Стадное чувство”, — думаю про себя я, никого конкретно в этом не виня.

— Ральф, не хочешь поделиться с нами тем, какие действия предпримет эта комиссия?

— Скорее всего, они начнут с того же — со сбора фактов. И, как ты только что выразительно продемонстрировал, закончат они этой же самой разноцветной простыней. Послушай, Алекс, но разве можно начать с чего-нибудь другого? Как можно сделать хоть что-нибудь умное, если не знаешь, что происходит и если у тебя нет данных? — Ральф верен своей профессии: для него знание того, что происходит, эквивалентно наличию данных, аккуратно разложенных по компьютерным файлам.

Боб показывает на доску и со смехом спрашивает:

— Ты называешь вот эту неразбериху “знать, что происходит”? Алекс, послушай, мы же прекрасно знаем, что весь этот бессмысленный сбор фактов будет тянуться до тех пор, пока у нашей комиссии больше не останется идей относительно того, каким еще образом можно получить новые факты.

— Или когда у них больше не останется времени, — с горькой улыбкой добавляет Стейси.

— Это тоже верно, — соглашается Боб и, повернувшись ко всем, интересуется: — Ну и что мы как комиссия будем теперь делать? Мы же прекрасно понимаем, что комиссия не может представить это в таком виде.

Они нервно смеются, а я доволен. Наконец-то до них стало доходить, перед какой проблемой я стою.

— Что они теперь будут делать? — задумчиво повторяет Стейси. — Они, скорее всего, попытаются как-нибудь организовать всю эту неимоверную гору фактов.

— Пожалуй, — соглашается с ней Лу. — Рано или поздно кто-нибудь из членов комиссии предложит организовать фигуры в группы по их относительному размеру.

— Не думаю, — возражает Боб. — Определить относительный размер различных фигур достаточно тяжело. Вероятнее всего, они решат организовать их по типу фигур.

Лу, кажется, не согласен принять эту точку зрения, и тогда Боб поясняет:

— Они могут рассортировать данные на круги, прямоугольники и звезды.

— А что они будут делать с теми четырьмя фигурами произвольной формы? — спрашивает Ральф.

— Возможно, выделят их в отдельную группу исключений.

— Да, конечно, — соглашается Ральф. — Именно такие бесконечно появляющиеся исключения, в основном, и приводят к необходимости постоянного перепрограммирования.

— Нет, у меня есть идея получше, — упрямо не соглашается Лу. — Они, скорее всего, организуют их по цвету; таким образом, не будет никакой неопределенности. Знаете что, — продолжает он, заметив, что Боб собирается возразить, — давайте организуем их по цвету, внутри каждого цвета по форме и внутри каждого подкласса по размеру. Таким образом, все будут довольны.

Если вам нужен приемлемый компромисс, положитесь на Лу.

— Отличная идея, — подхватывает Ральф. — Теперь мы можем представить собранные факты в виде таблиц и гистограмм. Это будет очень впечатляющий отчет, особенно если мы его оформим с помощью моей новой графической программы. Минимум двести страниц, гарантированно.

— Да, впечатляющее, глубокое исследование, — саркастически говорит я. Мы молча сидим, размышляя над тем горьким уроком, который мы сами себе только что преподнесли.

— Знаете, — говорю я через какое-то время, — а ведь все это намного хуже, чем просто выброшенное на написание бесполезных напыщенных отчетов время. Эта сверхзабота о том, чтобы “все было организовано как следует”, имеет другие вредные проявления.

— Что ты имеешь в виду? — спрашивает меня Лу.

— Я говорю о той карусели, с которой мы все прекрасно знакомы: сначала работа фирмы организуется в соответствии с ассортиментом продукции, а какое-то время спустя фирма перестраивается и работа организуется в соответствии с финансовыми возможностями, или наоборот. Или мы решаем, что в результате дублирования функциональных служб фирма выбрасывает на ветер слишком много денег; и переходим к более централизованной форме организации. А через десять лет мы решаем поощрить предпринимательство и возвращаемся к децентрализации. Почти каждая крупная фирма каждые пять-десять лет проходит через эти колебания от централизации к децентрализации и обратно.

— Ну да, — замечает Боб, — если ты — президент фирмы и не знаешь, что делать, когда дела начинают идти все хуже и хуже, всегда можно перетасовать карты — провести реорганизацию. — И насмешливо продолжает: — Вот это мы и сделаем! Решим все наши проблемы путем реорганизации!

Мы смотрим друг на друга. Если бы это не было такой горькой правдой, можно было бы и посмеяться.

— Боб, — говорю я наконец, — это не смешно. Все мало-мальски практические идеи, которые у меня были относительно того, что я должен делать в качестве нового директора дивизиона, основывались на его реорганизации.

— О, нет, — стонут они все в один голос, — только не это.

— Ладно, — я поворачиваюсь к белой доске, которая теперь уже совсем не выглядит белой. Что еще можно сделать с этой массой разноцветных фигур, кроме того, чтобы организовать их в какую-нибудь систему? Очевидно, что в таком виде, как сейчас, использовать эту массу фактов совершенно невозможно. Первым шагом должна быть организация фактов по какому-то принципу, какая-то система. Может быть, мы сможем двинуться отсюда как-нибудь по-другому, без напи-

сания отчетов и реорганизации фирмы. Но первым шагом определенно должно быть внесение некоего порядка в эту неразбериху.

Я смотрю на доску, и меня начинает тревожить другой вопрос:

— Сколько можно найти различных принципов для организации собранных фактов?

— Ну, мы, безусловно, можем организовать их по цвету, — отвечает Лу.

— Или по размеру, — добавляет Стейси.

— Или по форме, — не отступает Боб.

— Еще по какому-нибудь принципу? — спрашиваю я.

— Да, конечно, — говорит Ральф. — Мы можем разделить доску на воображаемую сетку и организовать фигуры в соответствии с их координатами. — Он видит недоумение на наших лицах и поясняет: — Это даст нам возможность создать много различных сочетаний, основанных на относительном расположении фигур на доске.

— Превосходная идея, —sarкастически замечает Боб. — Знаешь, я бы, пожалуй, попробовал дротики: бросаешь дротик и начинаешь организовывать фигуры в соответствии с очередностью попадания. Ни один из приемов не имеет никакого смысла. По крайней мере, мое последнее предложение дает хоть какое-то удовлетворение.

— Ладно, ребята, — твердо говорю я. — Последнее предложение Боба, действительно, прояснило, с чем мы здесь имеем дело. А дело мы имеем с тем, что у нас нет ни малейшего понятия о том, что мы делаем. Если нам просто нужен какой-нибудь произвольный порядок и мы можем выбрать среди стольких возможностей, к чему тогда вкладывать столько усилий в сбор такого количества фактов? Что это нам дает, кроме возможности впечатлить кого-нибудь толстым отчетом или швырнуть фирму в новую реорганизацию только для того, чтобы не признать, что на самом деле мы просто сами не понимаем, что делаем? Этот путь первоначального сбора данных и знакомства с фактами никуда не ведет. Заниматься этим — это просто упражняться в тщетности. Давайте признаем: нам нужен другой способ, чтобы решить эту проблему. Какие-нибудь предложения?

Не получив ответа, я говорю:

— Ну, у кого-нибудь появились какие-нибудь идеи, открытия? — пытаюсь я начать совещание бодрым тоном. Вообще-то, мое настроение далеко от бодрого. Я проворчался в постели всю ночь, пытаясь найти какое-нибудь решение, но тщетно.

— Думаю, у меня есть одна идея, — говорит Стейси, — не совсем открытие, конечно, но...

— Подожди, — говорит Ральф.

Чтобы Ральф перебил кого-то? Это что-то новое.

Извиняющимся тоном он говорит:

— Прежде чем мы посмотрим на это под другим углом, я бы хотел вернуться к тому, на чем мы остановились вчера. Думаю, наш вывод о том, что классификация данных не может привести ни к чему хорошему, был несколько поспешным. Можно мне объяснить?

— Конечно, — почти с облегчением говорит Стейси.

— В общем, — Ральф начинает ерзать в кресле, явно чувствуя себя не в своей тарелке, — как вы знаете, а может быть, и нет, в колледже в качестве непрофилирующего предмета я изучал химию. Как следует я ее не знаю, но одна история засела у меня в голове. Вчера вечером я просмотрел кое-что из моих старых записей и думаю, вам тоже это покажется интересным. Это история о выдающемся русском химике Менделееве, и произошла она около ста пятидесяти лет назад.

Заметив, что мы слушаем с интересом, Ральф начинает чувствовать себя увереннее. У него трое маленьких детей, так что он, видимо, привык рассказывать им всякие истории.

— С самого начала, еще в Древней Греции, люди полагали, что за феноменальным многообразием материалов должен стоять простой набор элементов, из которых состоят все другие вещества.

Он продолжает повествование, и его голос приобретает богатые оттенки.

— Греки наивно считали, что этими элементами были воздух, земля, вода и...

— Огонь, — завершает список Боб.

— Верно, — соглашается Ральф.

Да это просто загубленный талант. “Он прекрасный рассказчик,” — думаю я про себя. И кто бы мог подумать?

— С тех пор, как вы знаете, люди доказали, что земля не является основным элементом, а сама состоит из множества различных более простых элементов. Воздух состоит из различных газов, и даже вода представляет из себя соединение более простых элементов — водорода и кислорода. От наивного подхода древних греков ничего не осталось к концу восемнадцатого века, когда Лавуазье доказал, что огонь — это не вещество, а процесс, реакция соединения с кислородом.

На протяжении многих лет в результате титанической работы химиков были открыты другие основные элементы, и к середине девятнадцатого столетия были обнаружены шестьдесят три элемента. Картина, по сути дела, выглядела, как наша исписанная доска. Множество кругов, прямоугольников, звезд и других фигур разного цвета и размера, на первый взгляд, беспорядочно заполнило всю площадь. Настоящая каша.

Многие пытались организовать элементы в какую-то систему, но никому не удалось предложить вариант, который не был бы тут же отвергнут как тщетная произвольная попытка. Это привело к тому, что многие химики отказались от попыток найти какой-нибудь присущий этим элементам порядок и сконцентрировали свои усилия на поиске более точных фактов относительно комбинаций элементов с целью создания других, более сложных материалов.

— Вполне разумно, — комментирует Боб. — Мне нравятся практические люди.

— Да, Боб, — улыбается Ральф. — Но был один профессор, который сказал, что в его глазах это то же самое, что заниматься листьями в то время, когда еще не найден ствол.

— Хорошее замечание, — говорит Лу.

— Итак, этот самый русский профессор, который, между прочим, преподавал в Париже, решил сконцентрировать свои усилия на поиске определенного порядка, управляющего этими элементами. Каким образом это сделали бы вы?

— О форме не может быть даже и речи, — говорит Стейси, глядя на Боба.

— Почему это? Что ты имеешь против формы? — задиристо спрашивает он.

— Даже речи быть не может, — повторяет Стейси — Некоторые элементы — газы, другие — жидкости.

— Ну-да, ты права, — соглашается Боб, но он не был бы Бобом, если бы не продолжил: — А тогда цвет? Тебе же нравятся цвета, правда? Некоторые газы имеют цвет, как, например, зеленый хлорин, и можно сказать, что другие имеют прозрачный цвет.

— Неплохая идея, — говорит Ральф, игнорируя их откровенные усилия перевести его историю в шутку — К сожалению, некоторые элементы не имеют одного определенного цвета. Возьмите, к примеру, чистый углерод. Он встречается в виде черного графита или, что более редко, в виде сверкающего алмаза.

— Мне лично больше нравятся алмазы, — шутит Стейси.

Мы смеемся. Потом в ответ на подбадривающий жест Ральфа я высказываю свое предположение.

— Вероятно, нам нужен измеритель, который имел бы большее цифровое выражение. Тогда мы смогли бы организовать элементы так, чтобы избежать критики по поводу субъективности оказанного предпочтения.

— Очень хорошо, — хвалит меня Ральф. Он, кажется, принимает нас за своих детей. — Что бы ты предложил в качестве подходящего измерителя?

— Я химию не изучал, — отвечаю я, — даже как непрофицирующий предмет. Откуда я могу знать? — Но, не желая обидеть Ральфа, продолжаю: — Может быть, что-нибудь вроде удельного веса или электропроводности или что-нибудь более специфическое, типа числа калорий, поглощаемых или выделяемых при соединении элемента с каким-нибудь эталонным элементом, допустим, с кислородом.

— Очень, очень хорошо. Менделеев пошел практически этим же путем. Он решил использовать известную для каждого элемента количественную меру, которая не менялась в зависимости от температуры или состояния вещества. Он взял величину, известную как атомный вес, которая выражает соотношение между весом одного атома данного элемента и весом одного атома самого легкого элемента — водорода. Таким образом Менделеев получил уникальный количественный идентификатор для каждого элемента

— Ну и что особенного? — не может сдержаться Боб. — Именно так, как я и подозревал. Теперь у него появилась возможность организовать все элементы по принципу увеличивающейся атомной массы так же, как солдат в шеренге. Ну и что это дает? Какое практическое применение это может иметь? Как я и сказал: дети играют в оловянных солдатиков, притворяясь, что они заняты важным делом.

— Не так быстро, — замечает ему Ральф. — Если бы Менделеев на этом остановился, я бы принял твою критику, но он пошел дальше. Он не стал организовывать элементы в шеренгу. Он заметил, что каждый седьмой солдат имеет в общих чертах одинаковые химические свойства, только интенсивность этих свойств возрастает. Таким образом, он организовал все элементы в таблицу из семи колонок.

В этой таблице все элементы располагаются в соответствии с их возрастающей атомной массой, и в каждой колонке химически сходные элементы располагаются в соответствии с возрастающей интенсивностью их химических свойств. Например, в первой колонке таблицы стоял литий, это самый легкий из всех металлов, и при погружении в воду он становится теплым. А прямо под ним располагается натрий, который при погружении в воду воспламеняется. Следующим в этой колонке стоит калий, который еще сильнее реагирует на воду. Последним стоит цезий, воспламеняющийся даже в условиях обыкновенной воздушной среды.

— Довольно интересно, но, как я и подозревал, это ничего больше, чем детская забава. И какое у всего этого практическое применение? — интересуется наш практичный Боб.

— Таблица имела практическое значение, — отвечает Ральф. — Понимаете, когда Менделеев создал свою таблицу, еще не все элемен-

ты были открыты. Поэтому в таблице оказались дыры, которые он заполнил, "изобретя" подходящий недостающий элемент. Его классификация дала ему возможность предсказать их вес и другие характеристики. Нельзя не согласиться, что это, действительно, было достижением.

— И как это приняли другие ученые того времени? — спрашиваю я. — Изобретение новых элементов должно было быть встречено скептически.

— Скептически — это мягко сказано. Менделеев стал посмешищем всего научного мира. Особенно, если учесть, что его таблица тогда еще не выглядела так безукоризненно, как я вам рассказал. Водород "плавал" где-то в верху таблицы, по сути дела, не входя ни в одну из колонок, несколько рядов не имели элемента в седьмой колонке, а в одном месте была просто каша из элементов.

— Ну и чем это все закончилось? — нетерпеливо спрашивает Стейси. — Его предсказания подтвердились?

— Да, — говорит Ральф. — С поразительной точностью. На это ушло несколько лет, но все элементы, которые Менделеев предсказал, были обнаружены еще при его жизни. Последний из элементов, которые он "избрел", был найден через шестнадцать лет. Он предсказал, что это будет темно-серый металл. Так оно и было. Он предсказал, что его атомный вес будет около 72 — он оказался 72,32. Он считал, что его удельный вес будет около 5,5 — он оказался 5,47.

— Надо полагать, больше над ним никто не смеялся.

— Конечно, нет. Им стали восхищаться, и его периодическая таблица сегодня для студентов, изучающих химию, настолько же фундаментальна, как десять заповедей.

— А меня это все же не впечатлило, — заявляет моя упрямая замена.

Я чувствую, что должен высказать свое замечание:

— Самым большим достижением, я думаю, было то, что, благодаря таблице Менделеева, ученым больше не надо было выбрасывать время на поиски новых элементов, — и, повернувшись к Бобу, я говорю. — Понимаешь, эта классификация помогла определить, раз и на-

всегда, сколько вообще существует элементов. Внесение любого нового элемента в таблицу нарушило бы стройный порядок.

Ральф закашливается, пытаясь скрыть смущение:

— Извини, Алекс, но дело было по-другому. Уже через десять лет после того, как таблица была полностью принята, были открыты несколько новых элементов — благородные газы. Оказалось, что таблица должна была содержать не семь колонок, а восемь.

— Что я говорил! — вставляет Боб торжествующим голосом. — Даже если система работает, ей все равно нельзя доверять.

— Угомонись, Боб. Не будешь же ты отрицать, что история Ральфа весьма полезна для нас? Я предлагаю, чтобы мы задались вопросом, в чем разница между классификацией химических элементов Менделеева и нашими многочисленными попытками организовать разноцветные фигуры в определенный порядок? Почему его классификация настолько действенна, а наши — произвольны?

— В этом все и дело, — говорит Ральф, — наши были произвольны, а его...

— Что его? Не произвольна? — продолжает его мысль Лу.

— Да ладно вам, — говорит Ральф. — Я не всерьез. Так просто, игра словами.

— А что мы имеем в виду, говоря “произвольна” и “не произвольна”? — задаю я вопрос.

Поскольку ни у кого ответа нет, я продолжаю:

— По сути дела, чего мы хотим? Мы хотим организовать факты в какой-то порядок. Какой порядок нам нужен? Произвольный внешний порядок, в который мы втиснем наши факты, или нам нужен внутренний, присущий этим фактам порядок, порядок, который там уже существует?

— Ты абсолютно прав, — возбужденно говорит Ральф. — Менделеев определенно нашел присущий порядок. Он не нашел причины этого порядка, это было сделано только через пятьдесят лет, когда была открыта внутренняя структура атомов, но он определенно нашел внутренний присущий порядок. Вот почему его классификация была настолько действенной. Любая классификация, которая просто пытается втиснуть имеющиеся факты в рамки какого-нибудь, неваж-

рактеристики, но это верно и для тех произвольных фигур, которые Алекс нарисовал на доске.

Они продолжают спорить, но я их уже не слушаю. Я застрял на вопросе Лу: "Как можно обнаружить этот присущий порядок?" Он задал этот вопрос риторически, так, как будто ответ очевиден — это невозможно. Но ученые обнаруживают присущий порядок вещей... а Иона ученый.

— Предположим, это возможно, — вмешиваюсь я в обсуждение, — предположим, что существует прием обнаружения присущего порядка. Мог бы этот прием стать единственным управленческим инструментом?

— Несомненно, — говорит Лу. — Но я не вижу смысла в пустых мечтаниях.

— А как у тебя прошел день? — спрашиваю я Джули, закончив описывать ей в деталях события моего дня.

— Я была в библиотеке. Ты знаешь, что Сократ ничего не написал? Его диалоги, фактически, были записаны его учеником Платоном. Мне очень понравилась библиотекарь, очень приятная женщина. Она посоветовала мне кое-какие из диалогов, и я начала их читать.

Я не могу сдержать удивления:

— Ты читаешь философию? Зачем? И не скучно?

Она улыбается в ответ.

— Ты говорил, что сократический метод — это метод убеждения других. Я бы к философии и на пушечный выстрел не подошла, но научиться методу, как убеждать моего упрямого мужа и детей, — для этого можно и попотеть.

— Значит, ты начала читать философию, — я все еще не в состоянии это переварить.

— Ты говоришь об этом, прямо как о каком-то наказании, — смеется она. — Алекс, ты когда-нибудь читал диалоги Сократа?

— Нет.

— Они довольно любопытны. Написаны как истории. Правда, интересно.

— И сколько ты уже прочитала? — интересуюсь я.

— Все еще сижу над первым — над “Протагором”.

— Посмотрим, что ты завтра скажешь, — скептически говорю я. — Если не разонравится, может, и я почитаю.

— Угу, когда рак свистнет, — говорит она и, прежде чем я успеваю что-нибудь сказать, поднимается:

— Пошли на боковую.

Я зеваю и иду вслед за ней.

## 36

Мы начинаем несколько позже, потому что Стейси и Боб занимаются какими-то проблематичными заказами. Что происходит? Мы что, опять возвращаемся к тем же самым проблемам? Что, предупреждение Стейси о ресурсах с ограниченной мощностью начинает материализоваться? Ее волновало увеличение продаж, а продажи, несомненно, медленно, но стабильно увеличиваются. Я отмахиваюсь от этих мыслей. Это просто естественные шероховатости, которых следует ожидать, когда твой менеджер по распределению материалов передает дела своей замене. Я принял решение не вмешиваться. Если возникнет что-то серьезное, они тут же сообщат мне.

Нам будет нелегко. Мы все ориентированы на действие, и поиск основополагающих процедур, по сути дела, противоречит нашей натуре, сколько бы Боб ни говорил мне, что он теперь совершенно изменился.

Итак, когда наконец все рассаживаются, я напоминаю, в чем суть вопроса. Если мы хотим, чтобы те перемены, которые нам удалось начать здесь, успешно прошли во всем дивизионе, мы должны полностью разобраться, что именно мы здесь сделали, в обобщенном виде. Повторение каких-либо специфических действий ничего не даст. И дело не только в том, что все заводы отличаются друг от друга. Как можно бороться с показателями эффективности на местах, когда мы говорим о продажах, или сокращать размеры партий при разработке новых видов продукции?

Стейси единственная, у кого есть предложение, и ее идея проста. Если Иона заставил нас начать, задав вопрос “Что является целью фирмы?”, то Стейси предлагает, чтобы мы начали, задав вопрос “Что является нашей целью?” — не как отдельных личностей, а как менеджеров.

Нам это не нравится: этот подход кажется нам слишком теоретическим. Боб зевает со скучающим видом. В ответ на мою безмолвную просьбу поучаствовать в этой игре вызывается Лу.

С улыбкой он говорит:

— Это просто. Если целью нашей фирмы является делать больше денег как в настоящем, так и в будущем, то наша задача — постараться вести наш дивизион к достижению этой цели.

— И это можно сделать? — спрашивает Стейси. — Если цель включает в себя слово “больше”, можем ли достичь цели?

— Я понимаю, что ты имеешь в виду, — отвечает Лу, все еще улыбаясь. — Нет, конечно, мы не можем достичь цели, не имеющей конца. Но что мы должны делать — стараться продвинуть дивизион на пути к этой цели. И ты права, Стейси, это не одноразовое усилие, мы должны постоянно к ней стремиться. Дайте-ка мне сформулировать мой ответ по-другому. — Четким голосом, подчеркивая каждое слово, он провозглашает: — Хорошей задачей будет перевод нашего дивизиона на процесс непрерывного улучшения.

Повернувшись ко мне, Стейси говорит:

— Тебе была нужна идея, как подойти к этому предмету. Думаю, надо начинать отсюда.

— Как? — задает Донован вопрос, который крутится сейчас у каждого в голове.

— Я не знаю, — ответ Стейси. Выражение его лица заставляет ее оправдываться: — Я же не сказала, что я нашла решение, это просто идея.

— Спасибо, Стейси, — говорю я и, повернувшись к остальным, показываю на доску, вытереть которую так ни у кого руки и не дошли. — Мы должны согласиться, что этот угол зрения отличается от того, который у нас был раньше.

Мы застряли. Вопрос Донована, несомненно, к месту. Надеясь, что это сможет помочь в генерировании идей, я вытираю доску и пишу на ней большими буквами “Процесс непрерывного улучшения”.

Особой пользы это, однако, не приносит. Мы сидим и молча смотрим на доску.

— Комментарии? — спрашиваю я. И, как и следовало ожидать, Боб словесно выражает то, что чувствуют все.

— Меня уже мутит от всех этих громких слов. Везде, куда бы я ни пошел, я слышу одно и то же, — он встает, подходит к доске и голо-

сом учителя первого класса говорит: "Процесс... непрерывного... улучшения."

Возвращаясь на свое место, он добавляет:

— И даже если бы я хотел об этом забыть, не могу. Все служебные записи Хилтона Смита пестрят этой фразой. Между прочим, Алекс, эти записи продолжают поступать, и чаще, чем раньше. Во имя экономии хотя бы бумаги, ты не можешь что-нибудь сделать, чтобы прекратить это?

— Всему свое время. И давайте примем это к сведению. Если из этих наших обсуждений ничего толкового не выйдет, тогда единственно полезное, что я смогу сделать в качестве директора дивизиона — это прекратить рассылку кое-каких служебных записок. Давай Боб, что там у тебя накипело.

Долго уговаривать Боба высказать то, что он на самом деле думает, не приходится.

— Каждый завод в нашей фирме уже запустил, по меньшей мере, четыре или пять этих чертовых проектов по достижению улучшения. Если хочешь знать мое мнение, кроме как к несварению желудка, они ни к чему не приводят. Зайди в цеха и заикнись о новом проекте по достижению улучшения, и можешь посмотреть на реакцию. У людей уже аллергия на эту фразу.

— Ну и что ты предлагаешь? — подливаю я масла в огонь.

— Делать то, что мы сделали здесь, — громыхает он в ответ. — Здесь мы ничем подобным не занимались. Мы не запустили ни одного формального проекта по достижению улучшения. Но посмотри, чего мы достигли. Без болтовни, без громких слов, но, если хочешь знать мое мнение, то, что мы сделали здесь, — это, действительно, достижение.

— Ты прав, — пытаюсь я утихомирить вулкан, который сам же разбудил. — Но послушай, Боб, если мы хотим сделать то же самое во всем дивизионе, мы должны определить, в чем именно и состоит разница между тем, что сделали мы и что пытались сделать все остальные.

— Мы не запускали большого количества проектов по достижению улучшения, — настаивает он.

— Я бы так не сказала, — возражает Стейси. — Мы провели много изменений и в процедурах на заводе, и в показателях, и в качестве, и в процессах на местах, не говоря уже о тех переменах, которые мы ввели по запуску материала в производство, — и, подняв ладонь, чтобы не дать Бобу перебить себя, она завершает свою мысль: — Верно, мы не называли их проектами по достижению улучшения, но я не думаю, что что-то меняется от того, что мы не удосужились их как-нибудь назвать.

— Как ты считаешь, почему тогда мы добились успеха там, где все остальные потерпели поражение? — спрашиваю ее я.

— Очень просто, — вмешивается Боб. — Они болтали, а мы дело делали.

— А кто сейчас играет словами? — осаживаю я его.

— Я думаю, что ключ ко всему в том, — задумчиво говорит Стейси, — что мы по-другому интерпретировали слово “улучшение”.

— Что ты имеешь в виду? — спрашиваю я.

— Она совершенно права! — сияет Лу. — Все дело в показателях.

— Для бухгалтера, — подает голос Боб, — дело всегда в показателях.

Лу вскакивает и начинает мерять шагами комнату. Я первый раз вижу его в таком возбуждении.

Мы ждем.

Наконец он поворачивается к доске и пишет на ней:

ПРОХОД	ТОВАРНО-	ОПЕРАЦИОННЫЕ
	МАТЕРИАЛЬНЫЕ	ЗАТРАТЫ
	ЦЕННОСТИ	

Потом он поворачивается к нам и объясняет:

— Повсюду улучшение интерпретировалось почти как то же самое, что и экономия в области затрат. Все фокусируют свои усилия на сокращении операционных затрат, как если бы это был самый важный показатель.

— И не только это, — перебивает его Боб. — Мы изо всех сил старались сократить даже те затраты, которые никак не сказывались на уменьшении операционных затрат.

— Верно, — продолжает Лу. — Значительным оказалось то, что на нашем заводе в качестве самого важного показателя мы стали рассматривать проход. Достижение улучшения для нас — это не столько сокращение затрат, сколько увеличение прохода.

— Ты прав, — соглашается с ним Стейси. — Вся концепция бутылочных горлышек направлена не на сокращение операционных затрат, а на увеличение прохода.

— Что вы, по сути дела, сейчас сказали, — медленно говорю я, переваривая услышанное, — это то, что мы поменяли шкалу важности.

— Именно это и произошло, — говорит Лу. — В прошлом затраты были самым важным показателем, проход шел вторым, а товарно-материальные ценности были незначительным третьим показателем. — Он улыбается мне, продолжая: — Настолько незначительным, что мы даже рассматривали их как активы. Наша новая шкала выглядит по-другому. Самый важный показатель — проход, затем товарно-материальные ценности — из-за их влияния на проход, и только потом, в самом конце, появляются операционные затраты. И наши цифры определенно это подтверждают, — представляет свидетельство Лу. — Изменения в проходе и товарно-материальных ценностях измеряются в десятках процентов, в то время как операционные затраты сократились менее, чем на два процента.

— Это крайне важный урок, — говорю я. — То, о чём вы сейчас говорите, означает, что мы перешли из “мира затрат” в “мир прохода”.

После минутной тишины я продолжаю:

— А знаете, это поднимает еще одну проблему. Изменение шкалы важности показателей, переход из одного мира в другой — это, без сомнения, означает перемену культуры. И давайте признаем: это именно то, через что нам пришлось пройти, — через перемену культуры. Но каким образом нам провести весь дивизион через эту перемену?

Я иду налить себе кофе. Боб присоединяется ко мне.

— Знаешь, Алекс, и все-таки чего-то не хватает. У меня такое чувство, будто весь наш подход был другим.

— В каком смысле?

— Я не знаю. Но могу сказать тебе одно: мы не объявляли о запуске никаких проектов по достижению улучшения. Они возникали из необходимости. Каким-то образом все время было ясно, что должно быть следующим шагом.

— Пожалуй.

Работа идет плодотворно. Мы разбираем предпринятые нами действия и убеждаемся, что каждое из них, фактически, предпринималось на основе нашей новой шкалы. Боб сидит, не говоря ни слова, и вдруг вскакивает.

— Я высчитал сукина сына! — кричит он. — Вот он!

Он подлетает к доске, хватает маркер и обводит слово "улучшения" в жирный круг.

— Процесс непрерывного улучшения, — грохочет он. — Лу с его пунктиком насчет показателей заставил нас сконцентрировать все внимание на последнем слове. Вы что, не видите, что, на самом деле, вся каверзная суть в первом? И он обводит слово "процесс" несколькими кругами.

— Если у Лу пунктик насчет показателей, — несколько раздраженно говорю я, — то у тебя, определенно, пунктик насчет процессов. Будем только надеяться, что твой пунктик окажется таким же плодотворным, как и его.

— Не сомневайся, босс. Я знал, что мы это делали другим образом. Что дело было не только в шкале.

Он, сияя, возвращается на свое место.

— Ты не объяснил бы? — мягко говорит Стейси.

— Ты что, не поняла? — удивленно спрашивает Боб.

— Мы тоже не поняли, — в недоумении сидим мы.

Он осматривается и, поняв, что мы не разыгрываем его, спрашивает:

— Что такое процесс? Это всем известно. Это последовательность шагов, которой необходимо следовать. Так?

— Да...

— Тогда кто-нибудь может мне сказать, что из себя представляет процесс, которому мы должны следовать? Что из себя представляет

процесс, о котором мы говорим во фразе “процесс непрерывного улучшения”? Вы считаете, что запуск ряда проектов по достижению улучшения — это процесс? Этого мы не делали, но мы следовали процессу. Вот что мы делали.

— Он прав, — тихим голосом говорит Ральф.

Я встаю и пожимаю Бобу руку. Все улыбаются.

Потом Лу спрашивает:

— А какому процессу мы следовали?

Боб не спешит с ответом. Потом говорит:

— Я не знаю, но мы определенно следовали процессу.

Чтобы скрыть неловкость, я торопливо говорю:

— Давайте определим его. Если мы ему следовали, его должно быть не так трудно определить. Давайте подумаем, что мы сделали в первую очередь?

Прежде чем кто-нибудь успевает ответить, Ральф говорит:

— Знаете, а ведь эти две вещи связаны между собой.

— Какие вещи?

— В “мире затрат”, как это назвал Алекс, мы, в первую очередь, беспокоимся о затратах. С затратами борются повсюду, все стоит нам денег. Мы рассматривали всю нашу сложную организацию так, как если бы она состояла из множества звеньев, и было важно контролировать каждое звено.

— Переходи к делу, — нетерпеливо просит его Боб.

— Не мешай ему говорить, — так же нетерпеливо одергивает его Стейси.

Не обращая на них внимания, Ральф спокойно продолжает:

— Это что-то вроде того, как измерять вес цепи. Для этого важно каждое звено. Конечно, если звенья очень различаются, тогда мы используем принцип правила 20-80. Двадцать процентов переменных отвечают за восемьдесят процентов результата. Сам факт того, что мы все знаем правило Парето, доказывает, насколько Лу прав, насколько мы все были в мире затрат.

Лу накрывает своей рукой руку Боба, не давая ему перебить Ральфа.

— Мы понимаем, что шкалу надо менять, — продолжает Ральф. — Мы выбираем проход в качестве самого важного показателя. Где мы получаем проход? В каждом звене? Нет. Только в конце всего операционного процесса. Видишь ли, Боб, решить, что проход является номером один, — это то же самое, что перейти от акцента на вес к акценту на прочность.

— Я ничего не вижу, — заявляет Боб.

Ральф не сдается.

— Что определяет прочность цепи? — спрашивает он Боба.

— Самое слабое звено, умник.

— Тогда, если ты хочешь увеличить прочность цепи, что должно быть твоим первым шагом?

— Найти самое слабое звено. Определить бутылочное горлышко! — Боб хлопает его по спине. — Вот оно! Кремень парень! — и он еще раз прикладывает к спине Ральфа свою тяжелую руку.

Ральф аж подается вперед, но лицо его сияет. Да мы все сияем.

После этого дело движется быстро. Относительно быстро. Не проходит много времени, как на доске появляется аккуратно записанный процесс:

ШАГ 1.     Определить бутылочные горлышки системы.

(Уж если на то пошло, не так-то было и трудно определить, что печь и NCX-10 были бутылочными горлышками завода.)

ШАГ 2.     Решить, каким образом максимально использовать бутылочные горлышки.

(Это было довольно интересно. Осознание того, что эти станки не должны иметь перерыва на обед и т.д.)

ШАГ 3.     Подчинить все остальное принятому решению.

(Обеспечение того, чтобы все остальное шло в ногу с ограничениями. Красные и зеленые ярлыки.)

ШАГ 4.     "Развить" бутылочные горлышки системы.

(Возвращение старой "Змегмы", переход на старые, менее "эффективные" маршруты...)

ШАГ 5. Если предыдущий шаг привел к устранению бутылочного горлышка, вернуться к шагу 1.

Я смотрю на доску. Насколько все просто. Обыкновенный здравый смысл. Интересно, думаю я (и уже не в первый раз), как же мы этого не увидели сразу. Тут раздается голос Стейси.

— Боб прав, мы точно следовали этому процессу, и мы проходили через него не раз: даже природа бутылочных горлышек, с которыми мы имели дело, менялась.

— Что ты имеешь в виду под “природой бутылочных горлышек”?

— Я имею в виду кардинальную перемену, — поясняет она. — Что-то серьезное, типа того, что бутылочное горлышко перестает быть станком, а становится чем-то совершенно другим, как, скажем, недостаточным рыночным спросом. Каждый раз, когда мы проходили через этот цикл в пять шагов, менялась природа бутылочного горлышка. Сначала бутылочными горлышками были печь и NCX-10, потом это была система запуска материала — помнишь, когда у нас в последний раз был Иона? Потом это был рынок, а теперь, я боюсь, очень скоро оно опять вернется в производство.

— Ты права, — говорю я и прибавляю: — Как-то странно называть рынок или запуск материала в систему бутылочным горлышком. Надо бы найти другое слово...

— Ограничение? — предлагает Стейси.

Мы вносим изменения в записанный на доске процесс. И потом просто сидим, восхищаясь сделанной работой.

— И что мне теперь делать, чтобы продолжать двигаться вперед? — спрашиваю я Джули.

— Никогда не доволен достигнутым, а? — замечает она и с силой добавляет: — Алекс, ну почему ты настолько требователен к себе? Ну неужели те пять шагов, что вы сегодня вывели, это недостаточное достижение для одного дня?

— Конечно, достаточное. Более чем достаточное. Определение процесса, поиском которого заняты все, — способа систематического продвижения по пути непрерывного улучшения, — это, действитель-

но, достижение. Но, Джули, я говорю о другом. Каким образом мы можем продолжать кардинально улучшать деятельность завода?

— А в чем проблема? Кажется, все идет вперед полным ходом  
Я вздыхаю:

— Не совсем, Джули. Я не могу требовать получения большего количества заказов, потому что мы боимся, что любые дополнительные сделки приведут к возникновению новых бутылочных горлышек и это швырнет нас назад в кошмар постоянного проталкивания работы. С другой стороны, я не могу просить о возможности кардинального развития путем дополнительного найма рабочих или покупки нового оборудования. На сегодняшний день наши конечные результаты этого пока еще не оправдывают.

— Мой нетерпеливый муж, — смеется она. — Похоже, тебе просто придется сидеть и ждать, пока завод заработает достаточно денег для обоснования новых инвестиций. В любом случае, дорогой, очень скоро это будет головная боль Донована. Пора уже и другим дать побес-  
покоиться.

— Может быть, ты и права, — говорю я, все же не полностью убе-  
жденный

— И все-таки что-то не так, — говорит Ральф, после того как мы все удобно устраиваемся, — чего-то все-таки не хватает.

— Чего? — атакующим тоном спрашивает Боб, готовый броситься на защиту нашего нового детища.

— Если шаг 3 верен... — медленно говорит Ральф, — если мы должны подчинить все остальное решению, которое мы приняли по ограничению, тогда...

— Брось, Ральф, — говорит Боб, — что значит это твое “если мы должны подчинить”? Разве есть хоть какие-нибудь сомнения, что мы должны подчинить не бутылочные горлышки бутылочным горлышкам? Что тогда такое те графики, которые ты разрабатываешь в своем компьютере, если не акт подчинения всего остального нашему решению о работе бутылочных горлышек?

— Это под сомнение я не ставлю, — извиняющимся тоном говорит Ральф. — Но, когда меняется природа ограничения, естественным было бы ожидать кардинальное изменение в том, каким образом мы оперируем всеми не ограничениями.

— В этом есть смысл, — поддерживает его Стейси. — Что именно тревожит тебя?

— Я не помню, чтобы мы проводили такие изменения.

— Он прав, — низким голосом заявляет Боб. — Я тоже не помню.

— Мы не проводили, — подумав, подтверждаю я.

— А, может быть, должны были? — задумчиво говорит Боб.

— Давай посмотрим, — говорю я и спрашиваю: — Когда ограничение изменилось в первый раз?

— Это произошло, когда некоторые детали с зелеными ярлыками стали прибывать на сборку с опозданием, — тут же, не колеблясь, отвечает Стейси. — Помните, мы испугались, что начали возникать новые бутылочные горлышки?

— Да, — говорю я. — И тогда приехал Иона и показал нам, что дело было не в новых бутылочных горлышках, а в том, что ограничение переместилось и стало тем, каким образом мы запускаем работу в цеха.

— Я все еще помню тот шок от запрещения запуска материала, несмотря на то что людям практически больше не с чем было работать, — замечает Боб.

— И наш страх, что показатели “эффективности” упадут, — добавляет Лу. — Теперь, оглядываясь назад, я вообще поражаюсь, что у нас хватило смелости это сделать.

— Мы сделали это потому, что это имело совершеннейший смысл, — говорю я. — И результат определенно доказал, что мы были правы. Так что, Ральф, в этом случае мы затронули все не ограничения. Двигнемся дальше?

Ральф не отвечает.

— Тебя все еще что-то смущает? — спрашиваю я.

— Да, — отвечает он, — но я не могу понять, что.

Я терпеливо жду.

Наконец, Стейси говорит:

— Ральф, в чем проблема? Ты, Боб и я составили список работ для ограничений. Потом ты запустил компьютер, и на основе этого списка он выдал даты запуска всех материалов. Мы, определенно, изменили то, как мы оперировали не ограничениями, если мы посмотрим на компьютер как на не ограничение.

Ральф нервно смеется.

— Потом, — продолжает Стейси, — я распорядилась, чтобы мои люди жестко следовали этим компьютерным спискам. Это было кардинальное изменение того, каким образом они работают, особенно если учесть, какое давление оказывают на них мастера, требуя работы.

— Но ты должен признать, что самое большое изменение произошло в цехах, — вносит свой вклад Боб. — Для большинства людей было очень тяжело смириться с тем, что мы, действительно, не хотели, чтобы они были постоянно заняты работой. Не забывай, что все это время над нами витала серьезная угроза новых сокращений.

— Да, наверное, все в порядке, — сдается Ральф.

— А что мы сделали с тем методом, который мы тогда использовали? — спрашивает Лу. — Ну, знаете, зеленые и красные ярлыки?

— Ничего, — отвечает Стейси. — А почему мы должны были что-нибудь с ним делать?

— Спасибо, Лу, — говорит Ральф. — Именно это меня и смущало. — Повернувшись к Стейси, он спрашивает: — Помнишь, почему в первую очередь мы стали использовать эти ярлыки? Мы хотели установить четкие приоритеты. Мы хотели, чтобы каждый рабочий знал, что было важным и с чем надо было работать без промедления и что было менее важным.

— Правильно, — соглашается она. — Именно для этого мы это и сделали. Ага, я вижу, что ты имеешь в виду. Теперь — не так, как в прошлом, когда мы запускали материал лишь бы обеспечить рабочих работой, — теперь все, что мы запускаем в цеха, имеет практически одинаковую важность. Дайте мне немножко подумать.

Мы ждем.

— Ой, черт! — стонет она.

— Что такое? — спрашивает Боб.

— До меня только что дошло, какой эффект эти проклятые ярлыки оказывают на наш операционный процесс.

— И? — нажимает Боб.

— Хоть сквозь землю провались, — говорит она. — Я плакала о проблемах в шести или семи ресурсах с ограниченной мощностью, я изо всех сил била тревогу, я дошла до того, что потребовала, чтобы было ограничено количество входящих заказов, а теперь я вижу, что всю эту проблему я создала собственными руками.

— Стейси, объясни в деталях, — прошу я, — мы не догонаем.

— Сейчас. Понимаете, когда красные и зеленые ярлыки имеют эффект? Только когда у рабочего центра есть очередь, когда рабочему приходится выбирать между двумя различными ждущими работами. Тогда он всегда начинает с той, что с красным ярлыком.

— Ну и?

— Самые длинные очереди — перед бутылочными горлышками, — продолжает Стейси, — но там ярлыки не имеют значения. Другое мес-

то, где у нас относительно длинные очереди, — это перед ресурсами с ограниченной мощностью. Эти ресурсы снабжают бутылочные горлышки некоторыми деталями, деталями с красными ярлыками. Но они также обрабатывают многие детали с зелеными ярлыками, детали, которые идут в сборочный цех, минуя бутылочные горлышки. Сегодня они обрабатывают детали с красными ярлыками в первую очередь. Это, естественно, приводит к опозданию в сборочный цех деталей с зелеными ярлыками. Мы обнаруживаем это уже довольно поздно, тогда, когда дыры в сборочном буфере становятся очевидны. Тогда, и только тогда, мы идем и меняем приоритеты в этих рабочих центрах. По сути дела, мы восстанавливаем важность зеленых деталей.

— То есть ты хочешь сказать, — не может сдержать удивления Боб, — что если ты просто отменишь ярлыки, то дело пойдет намного лучше?

— Да, именно это я и хочу сказать. Если мы отменим ярлыки и проинструктируем рабочих обрабатывать детали в соответствии с очередностью их прибытия — первым пришел, первым обслужен, — детали будут обрабатываться в правильной очередности, в буферах будет образовываться меньше дыр, моим людям не придется отслеживать, где застрял материал, и…

— И мастеру не придется больше постоянно перетрясать приоритеты, — заканчивает ее предложение Боб.

Я хочу получить подтверждение тому, что я только что услышал.

— Стейси, ты абсолютно уверена, что твое предупреждение об этих ресурсах с ограниченной мощностью было просто ложной тревогой? Мы, точно, можем спокойно взять больше заказов?

— Думаю, да, — отвечает она. — Это объясняет одну из самых непонятных для меня загадок: почему в буферах бутылочных горлышек дыр так мало, в то время как в сборочном буфере их становится больше и больше. Кстати, ребята, тот факт, что у нас появляется все больше дыр, говорит о том, что мы когда-нибудь все-таки столкнемся с проблемой недостаточных мощностей, но еще не сегодня. Я сейчас же займусь ярлыками. Завтра вы их уже не увидите.

— Ну что ж, это обсуждение было очень плодотворным, — подвожу итог я. — Давайте продолжим. Когда было устранино второе ограничение?

— Когда мы стали отправлять все заказы намного раньше срока, — отвечает Боб. — Отправка заказа на три недели раньше срока — это явный показатель того, что ограничение находится уже не на производстве, а на рынке. Недостаточное количество заказов ограничивало завод в возможности делать деньги.

— Верно, — подтверждает Лу. — Как вы думаете, мы тогда делали что-нибудь с ис ограничениями?

— Я нет, — отвечает Боб.

— Я тоже нет, — присоединяется Ральф. — Эй, подождите-ка. Почему тогда мы продолжаем запускать материал в соответствии с печью и NCX-10, если они больше не являются ис ограничениями?

Мы смотрим друг на друга. Действительно, почему?

— Происходит что-то даже более странное. Почему мой компьютер показывает, что эти два рабочих центра все еще являются ис ограничениями, что они постоянно загружены на сто процентов?

Я перевожу взгляд на Стейси.

— Ты знаешь, что происходит?

— Боюсь, что да, — признает она. — Мне сегодня, точно, не везет.

— А я все это время никак не мог понять, почему запасы нашей готовой продукции не расходятся с большей скоростью, — замечаю я.

— Кто-нибудь из вас объяснит нам, в чем дело? — нетерпеливо спрашивает Боб.

— Давай, Стейси.

— Бросьте, ребята, не надо смотреть на меня такими глазами. После того, как столько времени мы имели дело с горами готовой продукции, каждый сделал бы то же самое.

— Сделал бы что? — не улавливает Боб. — Ты можешь перестать говорить загадками?

— Мы все знали, насколько важно было обеспечить бутылочные горлышки непрерывной работой, — наконец принимается за объяснение Стейси. — Помните: “час, потерянный в бутылочном горлышке, — это час, потерянный для всего завода.” Ну и когда я поняла, что

нагрузка на бутылочные горлышки начинает падать, я выдала заказы на производство продукции на склад. Глупо, сейчас я это вижу, но, по крайней мере, на сегодняшний день у нас есть сбалансированный запас готовой продукции где-то недель на шесть. По крайней мере, теперь у нас нет той ужасной ситуации, когда мы имеем горы одного продукта и ни единицы других.

— Это хорошо, — говорит Лу. — Это означает: мы с легкостью можем выбрать этот запас. Только, Алекс, посмотри, чтобы не слишком быстро, не забывай о том, как это скажется на конечных результатах.

Теперь очередь Стейси удивляться.

— А почему мы не можем избавиться от готовой продукции как можно быстрее? — спрашивает она.

— Сейчас не до этого, — нетерпеливо говорю я. — Лу сможет и должен будет объяснить это всем вам позже. А сейчас мы должны исправить наш процесс пяти шагов. Теперь мы все видим, до какой степени Ральф был прав: чего-то определенно не хватает.

— Можно мне исправить? — робко говорит Стейси и идет к доске.

Когда она возвращается на свое место, запись на доске выглядит таким образом:

- ШАГ 1. ОПРЕДЕЛИТЬ ограничение(я) системы.
- ШАГ 2. Решить, каким образом МАКСИМАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ограничение(я) системы.
- ШАГ 3 ПОДЧИНИТЬ все остальное принятому решению.
- ШАГ 4 "РАЗВИТЬ" ограничение(я) системы.
- ШАГ 5 ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ!!!! Если предыдущий шаг привел к устранению ограничения системы, вернуться к шагу 1, но не допустить, чтобы ИНЕРЦИЯ привела к появлению ограничения системы.

Изучая написанное, Лу стонет:

— Это намного хуже, чем я думал.

— Наоборот, — удивленно возражают ей я. — Это намного лучше, чем я думал

Мы смотрим друг на друга.

— Ты первый, — говорю я. — Почему ты считаешь, что намного хуже?

— Потому что я потерял теперь мое единственное руководство к действию.

Поняв, что мы не улавливаем, что он имеет в виду, он объясняет:

— Все те перемены, которые мы до сих пор проводили, все священные коровы, которых мы отправили на заклание, — все они имели нечто общее: все они брали начало из производственного учета издержек. Показатели эффективности на местах, оптимальные размеры партий, себестоимость продукта, оценка товарно-материальных ценностей — все это брало начало из того же самого источника. У меня это больших проблем не вызвало. Будучи бухгалтером-контролером, я и раньше долго сомневался в правильности производственного учета. Не забывайте, это изобретение начала века, а тогда условия весьма отличались от сегодняшних. Собственно говоря, у меня начало вырисовываться очень неплохое руководство к действию: если это берег начало из производственного учета — это должно быть неверно.

— Очень хорошее руководство к действию, — улыбаюсь я. — А в чем проблема?

— Ты что, не видишь? Проблема-то намного шире. Дело не только в производственном учете. Мы ввели зеленые и красные ярлыки не из-за производственного учета, а потому, что мы поняли важность бутылочных горлышек. Стейси сама создала заказы для производства готовой продукции в результате этого нашего нового понимания, потому что она стремилась не допустить разбазаривания мощности бутылочных горлышек. Я думал, на появление инерции уйдет много времени. А теперь я вижу: на это уходит меньше месяца.

— Да, ты прав, — мрачно говорю я. — Каждый раз, когда устраняется ограничение, это меняет условия до такой степени, что становится опасным экстраполировать из прошлого.

— Собственно говоря, — добавляет Стейси, — должно пересматриваться даже то, что мы сами ввели для развития ограничения.

— Как это сделать? — задает вопрос Боб. — Мы же не можем каждый раз все подвергать сомнению.

— Все-таки чего-то еще не хватает, — подводит итог Ральф.

Чего-то определенно еще не хватает.

— Алекс, теперь твоя очередь объяснить, — говорит Лу.

— Объяснить что?

— Почему ты считаешь, что это лучше.

Я улыбаюсь. Пришло время для хороших новостей.

— Ребята, что остановило нас от очередного натиска на конечные результаты? Ничего, кроме убежденности в том, что у нас нет достаточных мощностей. А теперь мы знаем другое. Теперь мы знаем, что у нас много свободных мощностей.

А сколько свободной мощности у нас на самом деле?

— Стейси, сколько из сегодняшней нагрузки на печь и NCX-10 приходится на долю искусственных заказов?

— Около двадцати процентов, — тихо говорит она.

— Превосходно, — довольно потираю руки я. — У нас достаточно мощностей, чтобы, действительно, взять рынок. Съезжу-ка я, пожалуй, завтра в штаб-квартиру и поговорю по душам с Джонни Джонсом. Лу, ты мне определенно будешь нужен. Если подумать, Ральф, ты не поехал бы с нами? И прихвати с собой компьютер, мы им кое-что покажем.

## 38

Я забираю Лу и Ральфа с завода в шесть утра. Мы (я) решили, что это будет лучшим вариантом, иначе, чтобы заехать за тем и другим домой, мне самому пришлось бы уехать из дома почти в пять утра. В любом случае, я не думаю, что мы пробудем в штаб-квартире больше, чем несколько часов, так что вполне логично рассчитывать, что после обеда мы вернемся на завод.

Мы почти не разговариваем. Ральф, сидя на заднем сиденье, занимается своим компьютером. Лу, очевидно, думает, что он еще в постели. Я веду на автопилоте. Другими словами, моя голова занята прокруткой воображаемого разговора с Джонни Джонсом. Мне как-то нужно убедить его давать нашему заводу намного больше заказов.

Вчера в запале открытия того, сколько у нас оказалось свободных мощностей, я видел только притягательную сторону этого. Теперь же я не могу отделаться от мысли, а не чуда ли я хочу.

Я перепроверяю в голове цифры. Для того чтобы использовать нашу мощность, Джонни должен будет найти для нас дополнительных сделок более чем на десять миллионов долларов. Совершенно нереально, что у него есть столько в заначке.

Поэтому нажимать, умолять и выпрашивать не имеет смысла. Нам нужно предлагать ему какие-то новаторские идеи, а их, говоря по правде, у меня нет. Остается надеяться, что какие-нибудь умные идеи есть у Джонни. В конце концов, это он должен быть экспертом по продажам.

— Я хочу познакомить вас с Диком Пашки, — говорит Джонни Джонс, когда мы входим в малый конференц-зал. — Он один из моих лучших работников. Целенаправлен, профессионален и, в довершение к этому, полон новаторских идей. Я подумал, вам будет полезно с ним встретиться. Вы не против, чтобы он присоединился к нам?

— Напротив, — улыбаюсь я. — Нам нужны новаторские идеи. Видишь ли, я хочу, чтобы ты нашел моему заводу дополнительной работы на десять миллионов долларов.

Джонни захочется смехом.

— Ну и шутники! Вы все на производстве отличные шутники! Дик, что я тебе говорил? Иметь дело с директорами заводов совсем не просто. Один просит, чтобы я убедил его клиента заплатить на десять процентов больше цены, другой хочет, чтобы я сбыл горы его старья по полной цене, но, Алекс, ты переплюнул всех — десять миллионов долларов!

Он продолжает смеяться, но я не присоединяюсь к нему.

— Джонни, пораскинь мозгами. Ты должен найти для моего завода больше заказов, на десять миллионов больше.

Он перестает смеяться и смотрит на меня.

— Алекс, ты что, на полном серьезе? Что с тобой приключилось? Ты что, не знаешь, как тяжело сегодня найти работу? Все только и смотрят, как бы друг друга съесть. Каждый готов перегрызть другому горло за малопусенький заказ, а ты говоришь о дополнительных десяти миллионах.

Я не спешу с ответом. Откинувшись в кресле, я смотрю на него, потом говорю:

— Послушай, Джонни, ты знаешь, что мой завод добился улучшения. Но ты не знаешь, какого улучшения он добился. Сегодня мы в состоянии делать любые поставки в течение двух недель. Мы продемонстрировали, что мы никогда не опаздываем с заказом, ни на день. Наше качество улучшилось настолько, что я уверен: сейчас мы на рынке лучшие. Мы быстро реагируем, у нас короткие сроки исполнения, и в довершение ко всему этому на нас можно абсолютно положиться. И это не сладкие речи, это правда.

— Алекс, я это знаю. Я слышу это из лучшего источника — от моих клиентов. Но это не означает, что я немедленно могу обратить это в деньги. Чтобы иметь продажи, для этого нужно время. Кредит доверия не зарабатывается за одну ночь, это медленный процесс. И кстати, тебе вообще не стоит жаловаться; ты получаешь все больше и

больше сделок. Побольше терпения, и не надо выжимать из меня чудеса.

— У меня двадцать процентов свободной мощности, — заявляю я, и мое замечание повисает в воздухе.

По отсутствию реакции я понимаю, что Джонни не видит, при чем здесь это.

— Мне нужно на двадцать процентов больше продаж, — перевожу я ему.

— Алекс, заказы не висят на дереве, как яблоки. Я просто не могу пойти и сорвать несколько для тебя.

— Должны быть заказы, от которых ты отказываешься, потому что требования к качеству слишком высоки, или клиент хочет нереально коротких сроков поставки, или еще что-нибудь. Дай эти заказы мне.

— Ты, вероятно, не имеешь представления, насколько резок спад, — вздыхает он. — Сегодня я беру любой заказ, все, что в состоянии шевелиться. Я знаю, что потом придется здорово поплясать, но пока давление слишком сильно.

— Если конкуренция настолько жестка, а спад настолько резок, — говорит Лу в своей спокойной манере, — тогда клиенты должны требовать низких цен.

— Требовать — не то слово. Выжимать — будет более точно. Можете себе представить — это только между нами, — что в некоторых случаях я вынужден соглашаться на условиях практически нулевой маржинальной прибыли.

Я начинаю видеть свет в конце туннеля.

— Джонни, а бывает, что они требуют цену, которая оказывается ниже нашей себестоимости?

— Бывает? Да ничего другого не бывает.

— И что ты делаешь? — продолжаю я.

— А что я могу сделать? — смеется он. — Пытаюсь объяснить, как только могу. Иногда даже помогает.

Я судорожно сглатываю и заявляю:

— Я готов брать заказы с десятью процентами ниже себестоимости.

Джонни с ответом не спешит. Бонус, который получают его люди, основан на общих суммах продаж. Потом он говорит:

— Забудь об этом.

— Почему?

Он не отвечает. Я настаиваю:

— Почему я должен об этом забыть?

— Потому что это неумно, потому что это не имеет никакого смысла с точки зрения бизнеса, — жестко отвечает он и продолжает уже мягче: — Алекс, я не знаю, какие там трюки у тебя в голове, но позволь тебе сказать: эти трюки весьма недолговечны и в конце концов ударят по тебе же. Зачем тебе надо рушить такую многообещающую карьеру? Ты добился выдающихся успехов, зачем тебе все это сводить на нет? Кроме того, если мы снизим цены для одного клиента, это только вопрос времени, когда об этом узнают другие и потребуют того же для себя. И что тогда?

В этом есть смысл. Его последний аргумент говорит о том, что свет в конце туннеля был просто поездом.

Помощь приходит с неожиданной стороны.

— Джанглер не связан с нашими обычными клиентами, — неуверенно говорит Дик. — Кроме того, если учесть, какой объем он хочет, мы всегда можем сказать, что мы дали ему скидку с объема.

— Забудь об этом! — Джонни почти срывается на крик. — Этот мерзавец хочет, чтобы мы отдали ему товар практически за бесценок, уже не говоря о том, что он требует, чтобы доставка во Францию делалась за наш счет.

Повернувшись ко мне, он объясняет:

— Этот француз — наглец, каких мало. Мы вели переговоры три месяца. Мы установили взаимный кредит доверия, договорились о сроках и условиях. Все это забирает время. Он интересовался каждой технической деталью, и можешь себе представить, это все не по одному или двум продуктам, речь идет почти о полном ассортименте. И все это время о цене ни звука. И под конец, два дня назад, когда у нас уже все договорено, он присыпает мне факс, в котором сообщает, что наши цены неприемлемы, и дает встречное предложение. Я ожидал обычной истории, что он попросит уменьшения цены на десять, мо-

жет быть, пятнадцать процентов, учитывая большие объемы, которые он хочет закупать у нас, но как бы не так: у этих европейцев совсем другие понятия. Например, возьмем Модель 12, ту самую, с производством которой ты сотворил просто чудо. Наша цена девятьсот девяносто два доллара. Бернсайду мы продаем ее за восемьсот двадцать семь долларов: это крупный клиент и они покупают этот продукт в больших количествах. А этот мерзавец посмел мне предложить семьсот один доллар. Ты слышал?! Семьсот один доллар. Теперь ты понимаешь?

Я поворачиваюсь к Ральфу:

— Какова у нас стоимость материала для Модели 12?

— Триста тридцать четыре доллара семь центов, — без запинки отвечает Лу.

— Джонни, ты уверен, что принятие этого заказа никак не отразится на наших клиентах на внутреннем рынке?

— Ну, только если мы сами будем об этом трубить во все трубы. В этом смысле Дик прав: это никак не отразится на наших клиентах. Но вся идея просто нелепа. К чему выбрасывать время?

Я смотрю на Лу. Он кивает.

— Мы берем его, — говорю я.

Поскольку Джонни никак не реагирует, я повторяю:

— Мы берем его.

— Ты можешь объяснить, что происходит? — цедит наконец он сквозь стиснутые зубы.

— Все очень просто, — говорю я. — Я же тебе сказал, что у меня есть свободные мощности. Если мы возьмем этот заказ, единственны<sup>е</sup> наши расходы на него — это стоимость материала. Мы получим семьсот один доллар и заплатим триста тридцать четыре доллара. И с одной единицы прибавим к нашим конечным результатам триста семьдесят восемь долларов.

— Триста шестьдесят шесть долларов девяносто три цента с единицой, и ты забыл про доставку, — поправляет меня Лу.

— Спасибо. Во что там на единицу обойдется доставка воздухом? — спрашиваю я Джонни.

— Не помню, но не больше тридцати баксов.

— Можно увидеть детали по этой сделке? — спрашиваю я его. — Меня особенно интересуют виды продукции, ежемесячное количество и цены.

Джонни смотрит на меня долгим взглядом и поворачивается к Дику:

— Принеси.

Как только Дик уходит, Джонни говорит растерянным голосом:

— До меня не доходит. Вы хотите продавать в Европу по цене намного ниже, чем мы получаем здесь, и даже ниже себестоимости, и вы продолжаете утверждать, что вы сделаете на этом хорошие деньги? Лу, ты — бухгалтер-контролер, и ты видишь в этом смысл?

— Да, — отвечает Лу.

Видя отчаянное выражение лица Джонни, я вмешиваюсь в разговор прежде, чем Лу пускается в объяснение. Финансовые расчеты, демонстрация ошибочности концепции “себестоимости продукта” сейчас не помогут — они только больше запутают Джонни. Я решую подойти к этому с другой стороны.

— Джонни, где ты предпочел бы купить японскую камеру, в Токио или в Манхэттене?

— В Манхэттене, конечно.

— Почему?

— Потому что в Манхэттене дешевле, это все знают, — уверенно говорит Джонни, тут он на твердой почве. — Я знаю место на сорок седьмой улице, где отличные цены — полцены от той, что с меня хотели взять в Токио.

— А почему, ты думаешь, в Манхэттене дешевле? — спрашиваю я, и сам отвечаю на свой вопрос: — А, понятно, должно быть, негативные цены за транспортировку.

Мы все смеемся.

— Ладно, Алекс, ты меня убедил. Я так и не понял, но раз это хорошо для японцев, это должно быть выгодно.

Мы сидим над цифрами почти три часа. Хорошо, что я захватил с собой Ральфа и Лу.

Мы рассчитываем нагрузку на бутылочные горлышки, которую принесет эта огромная сделка, — никаких проблем. Мы проверяем, как это скажется на каждом из семи проблематичных рабочих центров, — два могут достичь опасной зоны, но мы сможем справиться. Затем мы рассчитываем финансовый эффект — выглядит внушительно. Весьма внушительно. Наконец мы готовы.

— Джонни, у меня еще один вопрос. В чем гарантия того, что европейские производители не начнут ценовую войну?

— А тебе-то что? — отмахивается Джонни, — с такими смехотворными ценами я заполучу мсье Джанглера минимум на год.

— Этого недостаточно, — говорю я.

— Ну, с тобой просто невозможно. Я так и знал, что все это было слишком хорошо, чтобы в него поверить.

— Дело не в этом, Джонни. Я хочу использовать эту сделку как прорыв на европейский рынок. Мы не можем позволить себе ценовую войну. Мы должны придумать что-то еще, кроме цены, что-то, что затруднит для них конкуренцию с нами. Скажи, какие в Европе средние сроки поставки?

— Почти то же самое, что здесь — от восьми до двенадцати недель, — отвечает он.

— Отлично. Пообещай своему мсье, что, если он примет на себя обязательство по годовым объемам закупок, мы будем поставлять ему любое разумное количество в течение трех недель по получении его факса.

Джонни ошарашенно спрашивает:

— Ты на полном серьезе?

— Серьезнее не бывает. И, кстати, я могу начать поставки немедленно. У меня на складе есть все, что необходимо.

— Ну что ж, это твоя голова, — вздыхает он. — В любом случае, весьма скоро полная ответственность за все это ляжет на тебя. Если ты со мной сегодня не свяжешься, я завтра отправлю ему факс. Можешь считать, дело сделано.

Только после того как мы выруливаем с парковочной площадки, мы даем себе волю и минут пятнадцать никак не можем успокоиться.

Потом Ральф и Лу с головой уходят в детальный расчет цифр. Время от времени они объявляют мне о незначительных поправках, как правило, не больше нескольких сотен долларов. По сравнению с общей суммой сделки это не играет никакой роли. Но для Лу это снимает напряжение.

Меня это не тревожит. Я пою во всю силу своих легких.

У них уходит полпути на перепроверку, и наконец они полностью удовлетворены. Лу объявляет конечную цифру. Прибавка к чистой прибыли завода — внушительное семизначное число, что, однако, не удерживает его от тщательного указания всей суммы до последнего цента.

— Довольно выгодная сделка, — замечаю я. — И подумать только, Джонни был готов отказаться... Что за странный мир.

— Одно несомненно, — делает вывод Лу, — нельзя полагаться на людей из отдела маркетинга в решении маркетинговых проблем. Они находятся в тисках старых губительных общепринятых взглядов даже в большей степени, чем производство.

— Попробуйте представить, — продолжает он, — реакцию людей, когда я начинаю объяснять им, что это они слишком глубоко верят в производственный учет.

— Да, — вздыхаю я, — судя по сегодняшнему, не стоит ожидать слишком много от этих парней. Хотя, знаете, в Дике что-то, может быть, и есть.

— Трудно сказать, — замечает Лу. — Особенно если учесть, что Джонни крепко держит его под своим бацмаком. Алекс, как ты собираешься это сделать?

— Сделать что?

— Изменить весь дивизион.

Это кладет конец моей эйфории. Черт бы тебя побрал, Лу, ну зачем надо было сейчас об этом говорить?

— Милостью Божьей, — говорю я. — Мы вчера говорили об инерции. Мы жаловались на нашу инерцию. Сравните ее с инерцией, с которой мы столкнемся в дивизионе.

Ральф смеется, Лу стонет, а я испытываю к себе сострадание.

Эта неделя, несмотря на такой впечатляющий прогресс, доказала: я все еще руковожу тем местом, на котором сижу. Если бы не инстинктивное чувство Ральфа, что чего-то не хватало, мы бы даже не заметили этих огромных новых возможностей. Или сегодня. Я был на волосок от того, чтобы сдаться. Если бы не Лу, который перевел нас на верное направление...

Я должен найти, какие методы управления мне нужно отработать. Просто слишком рискованно не сделать этого. Я должен сконцентрировать свои усилия на этом. И я даже знаю, с чего начать...

Может быть, я держал ключ в руках все это время? Что я сказал тогда Джули в ресторане? Мои собственные слова эхом звучат у меня в голове: "Когда у Ионы было время научиться этому? Насколько я знаю, за всю свою жизнь он ни дня не проработал на производстве. Он физик. Не верится, что ученый, сидящий в своей башне из слоновой кости, может знать так много реальных деталей о жизни производства."

И потом эта мысль об "ученом" опять появилась, когда Лу и Ральф спорили о пользе классификации данных. И я сам дал ответ: "Как можно обнаружить этот присущий порядок? Лу задал этот вопрос риторически, так, как будто ответ очевиден — это невозможно. Но ученые обнаруживают присущий порядок вещей... а Иона ученый."

Ответ на вопрос о необходимых управленческих приемах лежит где-то в научном методе. Это очевидно. Но что мне делать? Я не могу засесть за учебники по физике, моего знания математики не хватит даже, чтобы одолеть первую страницу.

Но, может быть, мне это и не нужно. Иона подчеркнул, что он не просит меня разработать эти приемы, а просто четко определить, что они должны собой представлять. Может быть, будет достаточно научно-популярных книг? По крайней мере, надо попробовать.

Надо будет сходить в библиотеку и покопаться. Первым современным физиком был Ньютон, возможно, оттуда и надо начинать.

Я сижу в своем кабинете, положив ноги на стол и уставившись в пространство пустым взглядом.

За все утро было только два звонка, оба от Джонни Джонса. Сначала он позвонил сообщить, что сделка с французами была подписана. Он был очень горд тем, что ему удалось выговорить лучшие условия, чем он ожидал: в ответ на гибкость и незамедлительность нашей реакции на их будущие запросы ему удалось выбить из них несколько лучшую цену.

Во второй раз он хотел узнать, может ли он подходить к нашим клиентам на внутреннем рынке с этой же концепцией. То есть предлагать долгосрочный контракт, где были бы оговорены только приблизительные годовые объемы, при нашем обещании поставок в течение трех недель для каждого конкретного запроса.

Я уверил его, что у нас не будет никаких трудностей с реагированием, и сказал, что он может продолжать двигаться в этом направлении.

Он был просто в возбуждении. Чего нельзя сказать обо мне.

Все заняты делом. Запуск этой большой сделки, действительно, прибавил всем работы. Я единственный не знаю, чем заняться. У меня такое ощущение, будто я тут больше не нужен. Куда делись те дни, когда разрывался телефон, когда я метался от одного важного вопроса к другому, когда в сутках не хватало часов?

Все эти звонки и совещания были тушением пожаров, напоминаю я себе. Нет пожаров — нет и тушения. Теперь все идет гладко, почти слишком гладко.

Вообще-то, что не дает мне покоя — это то, что я знаю, чем я должен заниматься. Мне необходимо гарантировать, чтобы настоящая ситуация сохранилась в будущем, чтобы все продумывалось заранее с тем, чтобы не вспыхивали пожары. Но это означает, что я должен найти ответ на вопрос Ионы.

Я поднялся и выхожу. Проходя мимо Фрэн, я говорю:

— В случае, если меня будет кто-нибудь искать, что маловероятно, я в городской библиотеке.

— Достаточно на сегодня, — говорю я, захлопывая книгу. Я поднималась и потягивалась. — Джнули, чай будешь пить?

— Сейчас иду.

— Я смотрю, ты с головой в это ушла, — замечаю я, когда она садится за стол рядом со мной.

— Знаешь, насколько это увлекательно.

Я протягиваю ей парящую чашку.

— Что может быть такого увлекательного в древнегреческой философии? — думаю я вслух.

— Да это совсем не то, что ты думаешь, — смеется она. — Диалоги Сократа, на самом деле, очень интересные.

— Ну, если ты так считаешь, — пытаюсь я скрыть мой скептицизм.

— Алекс, у тебя совсем неверное представление об этом, это совсем не то, что ты думаешь.

— Ну и что это такое? — спрашиваю я.

— Ну... Это трудно объяснить, — уходит она от ответа. — Почему бы тебе не почитать самому?

— Может, как-нибудь и почитаю, — говорю я. — Но пока у меня хватает другого чтения.

Она отхлебывает из чашки.

— Ну, ты нашел то, что искал?

— Не совсем, — признаюсь я. — Чтение научно-популярных книг не приводит напрямую к методике управления. Но кое-что интересное начало вырисовываться.

— И что это? — подбадривающе спрашивает она.

— То, как физики подходят к предмету: это совершенно отличается от того, что мы делаем в бизнесе. Они не начинают собирать как можно больше фактов. Наоборот, они начинают с одного феномена, с какого-то жизненного факта, взятого почти наугад, и потом выводят гипотезу — предположение о возможной причине существования данного факта. И вот тут есть одна очень интересная деталь. Складывается впечатление, что все построено на одной основной связи: ЕСЛИ... ТОГДА...

Это последнее предложение почему-то заставляет Джули выпрямиться в кресле. “Продолжай”, — с силой говорит она.

— Чем они, по сути дела, занимаются — они логически выводят из своей гипотезы неизбежные последствия. Они говорят: ЕСЛИ гипотеза верна, ТОГДА логически должен так же существовать другой

факт. И с помощью таких логических выводов они открывают целый спектр других явлений. Конечно, главные усилия направлены на то, чтобы подтвердить — существуют предсказанные явления или нет. Чем больше предсказаний оказывается подтверждено, тем очевиднее становится, что выдвинутая гипотеза верна. Читать о том, каким образом, например, Ньютона делал это для закона тяготения, просто захватывающе.

— Почему? — спрашивает она с таким видом, будто сама знает ответ, но хочет услышать его от меня.

— Потому что начинают обнаруживаться связи между вещами. Вещи, о которых мы даже не предполагали, что они как-то связаны, оказываются прочно связаны друг с другом. Одна простая причина, оказывается, вызывает широкий спектр различных явлений. Знаешь, Джули, это так, как будто из хаоса выстраивается порядок. Что может быть прекраснее этого?

Глядя на меня сияющими глазами, она спрашивает:

— Знаешь, что ты только что описал? Сократические диалоги. Они построены совершенно по этому же принципу, совершенно по этой же связи ЕСЛИ . ТОГДА... Единственная разница, может быть, в том, что в них говорится о поведении не материи, а людей.

— Интересно, очень интересно. Если подумать об этом, — говорю я, — то, чем занимаюсь я, управление, затрагивает поведение и материю, и людей. Если тот же самый метод может использоваться и для того, и для другого, тогда это, возможно, и есть основа приемов Ионы.

Она задумывается над этим и через какое-то время говорит:

— Возможно, ты прав. Но, если ты прав, тогда я готова поспорить, что, когда Иона начнет обучать тебя этим приемам, ты обнаружишь, что это больше, чем приемы. Это должны быть мыслительные процессы.

Мы оба уходим в свои мысли.

— И куда мы двинемся теперь?

— Не знаю, — отвечаю я. — Честно говоря, я не думаю, что все это чтение, действительно, приближает меня к ответу на вопрос Ионы. Помнишь, что он сказал? “Я не прошу тебя разработать приемы

управления — просто определи, что они должны из себя представлять". Мне кажется, я пытаюсь перепрыгнуть к следующему шагу — разработать их. Разработка приемов управления должна вытекать из самой необходимости, из оценки того, как я работаю сейчас. А затем я должен попытаться определить, как мне нужно работать.

— Есть какие-нибудь сообщения? — спрашиваю я Фрэн.

— Да, — отвечает она, к моему удивлению. — От Билла Пича. Он хотел поговорить с вами.

**Я звоню ему.**

— Привет Билл, что случилось?

— Я только что получил твои цифры за прошлый месяц, — говорит он. — Поздравляю, высокочка, ты, действительно, всем доказал свою правоту. Я никогда не видел ничего даже близко похожего.

— Спасибо, — говорю я, довольный. — Кстати, как результаты на заводе Хилтона?

— Начинаешь сводить счеты? — смеется он. — Как ты и предсказывал, дела у Хилтона идут неважно. Показатели продолжают улучшаться, а по конечным результатам убытки продолжают расти.

**Я не могу сдержаться:**

— Я же тебе говорил, что эти показатели основаны на локальном оптимуме и что они не имеют ничего общего с глобальной картиной.

— Да знаю, знаю, — вздыхает он. — Вообще-то, я думаю, я всегда это знал, но такому старому упрямому ослу, как я, нужно было своими глазами в качестве доказательства увидеть убытки и прибыли. Ну, думаю, теперь я их увидел.

“Давно пора”, — думаю я про себя, а в трубку говорю:

**— И что теперь?**

— Да, собственно, поэтому я и звоню, Алекс. Вчера я провел целый день с Этаном Фростом. Он, похоже, думает так же, как и ты, но я не понимаю, о чем он говорит, — голос Билла звучит прямо-таки отчаянно. — Я раньше считал, что разбираюсь во всех этих заумностях с “ себестоимостью реализованной продукции” и с отклонениями, но после вчерашнего стало ясно, что я в этом совсем не разбираюсь. Мне нужен кто-нибудь, кто мог бы мне это объяснить в нескольких

словах, четко и ясно, кто-нибудь вроде тебя. Ты же разбираешься во всем этом?

— Думаю, что разбираюсь, — говорю ему я. — Вообще-то это очень просто. Все дело в...

— Нет-нет, — перебивает он меня. — Не по телефону. Кроме того, тебе все равно нужно приехать: остался только месяц, и тебе надо поближе познакомиться с деталями новой работы.

— Завтра утром подойдет?

— Отлично, — отвечает он. — И еще, Алекс, тебе придется объяснить, что ты сделал с Джонни Джонсоном. Он теперь повсюду твердит, что мы можем делать большие деньги, если будем продавать по цене ниже стоимости производства. Это же абсолютная чушь.

— Увидимся завтра, — смеюсь я.

Билл Пич отказывается от своих драгоценных показателей? Об этом я обязательно должен сообщить остальным. Они просто не поверят. Я отправляюсь к Доновану, но его на месте нет, как и Стейси. Они, должно быть, в цехах. Я прошу, чтобы Фрэн их разыскала. А пока я иду к Лу, чтобы поделиться новостями с ним.

Стейси находит меня там.

— Привет, босс, у нас тут кое-какие проблемы. Мы можем подойти через полчаса?

— Никакой спешки, — успокаиваю ее я. — Это не так важно, не торопитесь.

— Не могу с тобой согласиться, — возражает она, — боюсь, что важно.

— Ты о чем?

— Кажется, началось, — отвечает она. — Мы с Бобом будем у тебя в кабинете через полчаса. Хорошо?

— Хорошо, — отвечаю я, ничего не понимая.

— Лу, ты имеешь понятие, что происходит? — спрашиваю я.

— Нет, — отвечает он, — если только ты говоришь не о том, что Стейси и Боб всю последнюю неделю изображают из себя экспедиторов.

— Вот как?

— В двух словах, — завершает Боб вводить нас в курс дела, на что у него ушел час, — уже двенадцать рабочих центров на внеплановой сверхурочной работе.

— Ситуация вышла из под контроля, — продолжает Стейси. — Вчера один заказ не был отправлен вовремя. Сегодня будет задержка еще с тремя, это без всякого сомнения. И по расчетам Ральфа, это только начало, все покатится, как снежный ком. Он говорит, что к концу месяца будут просрочены около двадцати процентов заказов, и не на один или два дня.

Я смотрю на мой телефон. Не пройдет и несколько дней, как этот монстр начнет разрываться и изрыгать яростные жалобы. Одно дело, когда у тебя постоянные проблемы, — тогда твои клиенты привыкают к этому и подстраховывают себя запасом товара или временным буфером. Но теперь мы их испортили, они уже привыкли к тому, что у нас проблем не бывает.

Это намного хуже, чем я думал. Это может погубить завод.

Как это случилось? Где я сбился с пути?

— Как это получилось? — спрашиваю я их.

— Я тебе говорил, — начинает Боб. — Заказ 49318 застрял из-за...

— Нет, Боб, — останавливает его Стейси. — Сейчас важны не детали. Сейчас нужно найти ключевую проблему. Алекс, я думаю, мы просто приняли больше заказов, чем в состоянии выполнить.

— Это очевидно, — говорю я. — Но как это получилось? Мы ведь проверили, чтобы бутылочные горлышки имели достаточно мощности. Мы также проверили наши семь проблематичных рабочих центров. Какая-то ошибка в расчетах?

— Скорее всего, — замечает Боб.

— Маловероятно, — возражает Стейси, — мы проверили и пере-проверили.

— И?

— И я не знаю, — говорит Боб. — Сейчас это значения не имеет. Надо что-то делать и быстро.

— Да, но что? — я начинаю испытывать нетерпение. — Пока мы не знаем, что было причиной, лучшее, что мы можем сделать, это раз-

давать во все стороны тумаки. Так мы работали раньше. Я думал, мы хоть чему-нибудь научились.

Мне никто ничего не отвечает, что я воспринимаю как согласие с моими словами, и продолжаю:

— Давайте вызовем Лу и Ральфа и пошли в конференц-зал. Надо сесть и разобраться, что же все-таки происходит.

— Давайте посмотрим на факты прямо, — говорит Лу через пятнадцать минут — Боб, ты уверен, что тебе придется использовать сверхурочную работу такими же темпами?

— Все наши усилия за эти несколько последних дней показали, что даже со сверхурочной работой мы все-таки не уложимся в сроки, — отвечает Боб.

— Понятно, — Лу это явно не радует. — Ральф, ты уверен, что к концу месяца, несмотря на сверхурочную работу, мы все-таки не уложимся со многими заказами?

— Ну, если мы не найдем никакого выхода, несомненно, — уверенно отвечает Ральф. — Я не могу сказать в денежном выражении, все зависит от решений Боба и Стейси относительно того, сколько потребуется сверхурочной работы и какие именно заказы будут проталкиваться, но грубо это где-то в рамках миллиона долларов.

— Плохо, — говорит Лу, — мне придется переделывать прогноз.

Я бросаю на него убийственный взгляд. И это в его глазах самый большой ущерб? Переделать прогноз!

— Может быть, займемся действительной проблемой? — спрашиваю я ледяным тоном. Все головы выжидательно поворачиваются в мою сторону.

— Выслушав все, что вы сказали, я так и не вижу основной проблемы, — говорю я. — Очевидно, что мы попытались проглотить больше, чем в состоянии прожевать. Все, что нам нужно сделать — определить, насколько больше, и компенсировать это. Всего-навсего.

Лу одобрительно кивает головой. Боб, Ральф и Стейси продолжают смотреть на меня с непроницаемыми лицами. Они даже выглядят несколько обиженными. Должно быть, я сказал что-то не то, но я не понимаю что.

— Ральф, насколько перегружены бутылочные горлышки? — спрашиваю я.

— Они не перегружены, — без выражения отвечает он.

— Значит, там проблем нет, — делаю вывод я. — Тогда давайте...

— Этого он не говорил, — прерывает меня Стейси.

— Не понимаю, — говорю я. — Если бутылочные горлышки не перегружены, тогда...

Все с тем же непроницаемым лицом она говорит:

— Время от времени бутылочные горлышки сидят на голодном пайке. А потом огромной волной прибывает работа.

— И тогда, — подхватывает Боб, — у нас нет выбора, кроме как работать сверхурочно. Это происходит по всему заводу. Такое чувство, будто бутылочные горлышки постоянно передвигаются.

Я молча сижу. И что нам делать теперь?

— Если бы все дело было только в том, чтобы определить перегрузку, — говорит Стейси, — неужели ты думаешь, что мы бы тут же не решили эту проблему?

Она права. Я должен больше верить в них.

— Извините, — бормочу я.

Мы с минуту сидим молча. Потом Боб заявляет:

— Это невозможно решить за счет перетрясывания приоритетов и сверхурочной работы. Мы уже несколько дней пытаемся это сделать. Это может помочь спасти несколько конкретных заказов, но это бросает в хаос весь завод, и тогда страдает намного больше заказов.

— Да, — соглашается Стейси. — Применение грубой силы просто все глубже и глубже сбрасывает нас в штопор. Вот почему мы попросили провести это совещание.

Я принимаю их критику.

— Ладно, ребята, ясно, что к этому надо подойти системно. У кого-нибудь есть идея, с чего начать?

— Может, имеет смысл рассмотреть ситуацию, когда у нас имеется одно бутылочное горлышко? — неуверенно предлагает Ральф.

— Какой смысл? — возражает Боб. — Ситуация сейчас обратная. Сейчас мы столкнулись со многими блуждающими бутылочными горлышками.

Они, определенно, говорят об этом уже не в первый раз.

У меня нет никаких других предложений. Все остальные тоже молчат. Я решаю поставить на интуицию Ральфа. В прошлом это срабатывало.

— Продолжай, пожалуйста, — говорю я Ральфу.

Он идет к доске и берет стирающую подушечку.

— Пять шагов хотя бы не стирай, — протестует Боб.

— Не очень-то они нам помогают, — с нервным смешком отвечает Ральф. — Определить ограничения системы, — читает он вслух. — Теперь проблема не в этом. Теперь проблема в том, что бутылочные горлышки передвигаются по всему заводу.

Он все-таки кладет подушечку на место, поворачивается к доске, на которой закреплены большие листы бумаги, и рисует несколько кругов, расположенных в ряд.

— Предположим, что каждый круг представляет рабочий центр, — начинает он. — Рабочие задания движутся слева направо. Теперь предположим, что вот это бутылочное горлышко, — и он помечает один из кругов жирным X.

— Очень неплохо, — саркастически замечает Боб. — Ну а дальше что?

— А теперь позвольте мне ввести в картину Мерфи\*, — спокойно реагирует на это замечание Ральф. — Предположим, что Мерфи ударяет прямо по бутылочному горлышку.

— Ну тогда единственное, что остается сделать, — это разразиться проклятиями, — выплескивает Боб. — Проход потерян.

— Верно, — говорит Ральф. — А что случится, если Мерфи ударит где-нибудь перед бутылочным горлышком? В таком случае поток рабочих заданий в бутылочное горлышко временно останавливается и бутылочное горлышко оказывается на голодном пайке. Разве это не похоже на наш случай?

— Нисколько, — с ходу отмечает Боб. — Мы никогда не работали таким образом. Мы всегда обеспечивали, чтобы перед бутылочным

\* Мерфи — принцип, состоящий в том, что если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается. (Прим. ред.)

горлышком собирался какой-то запас материала так, чтобы, когда ресурс впереди по линии выходит из строя, бутылочное горлышко могло бы продолжать работать. И вообще, Ральф, у нас было столько запасов незавершенного производства, что нам пришлось начать придерживать запуск материала в цеха. Послушай, — нетерпеливо говорит он, — ты же сам это делаешь на своих компьютерах. К чему пережевывать то, что мы и так наизусть знаем?

Ральф возвращается на свое место.

— Я просто подумал, а на самом ли деле мы знаем, какой запас материала должен собираться перед бутылочными горлышками.

— Боб, в том, что он говорит, есть смысл, — замечает Стейси.

— Ну конечно, есть, — Ральф, кажется, действительно раздражен. — Перед каждым из бутылочных горлышек мы хотели иметь запас материала на три дня. Я начал запускать материал за две недели до того, как он должен был быть у бутылочных горлышек. Потом оказалось, этого было слишком много, я сократил до недели, и все было в порядке. А теперь не в порядке.

— Ну так верни назад, — говорит Боб.

— Не могу, — в отчаянии говорит Ральф. — Это увеличит наше время исполнения и превысит сроки, которые мы сейчас обещаем.

— Да какая разница, — рычит Боб. — Мы в любом случае не сдерживаем наших обещаний.

— Подождите, — вмешиваюсь я в их перепалку. — Прежде чем мы примем кардинальные меры, я хочу разобраться. Ральф, давай вернемся к твоей схеме. Как сказал Боб, перед бутылочным горлышком мы имеем какой-то запас. Теперь предположим: Мерфи ударяет где-то перед бутылочным горлышком, что тогда происходит?

— Тогда, — терпеливо объясняет Ральф, — поток деталей в бутылочное горлышко останавливается, но бутылочное горлышко, используя запас, который скопился прямо перед ним, продолжает работать. Естественно, это поглощает имеющийся запас, и, если для начала у нас там недостаточный запас, бутылочное горлышко может остановиться.

— Что-то не бывает, — говорит Стейси. — В соответствии с тем, что ты только что сказал, мы должны обеспечить бесперебойную работу

бутылочного горлышка за счет создания запаса, объема которого должно с избытком хватить на то время, которое потребуется для преодоления последствий Мерфи в ресурсе, стоящем перед бутылочным горлышком.

— Верно, — отвечает Ральф.

— А разве ты не видишь, что это не объясняет ситуацию? — говорит Стейси.

— Почему? — не понимает Ральф, и я тоже не понимаю.

— Потому что время для преодоления проблем ранее по линии не увеличилось, и в последнее время у нас не было никаких серьезных катастроф. Поэтому, если запаса хватало для подстраховки бутылочных горлышек раньше, его должно хватать и сейчас. Нет, Ральф, дело не в недостаточном запасе — дело в блуждающих бутылочных горлышках.

— Да, наверное, ты права.

Может быть, это и убедило Ральфа, но не меня.

— А я думаю, что Ральф все-таки может быть прав, — заявляю я. — Нам просто надо немного развить его мысль. Мы сказали, что, когда какой-нибудь один из ресурсов перед бутылочным горлышком выходит из строя, бутылочное горлышко начинает поглощать запас. Как только проблема решена, что приходится делать всем ресурсам, находящимся перед бутылочным горлышком? Не забывайте, если и можно быть в чем-нибудь уверенным, так это в том, что Мерфи ударит опять.

— Все находящиеся перед бутылочным горлышком ресурсы должны теперь восстановить запас материала перед бутылочным горлышком до того, как Мерфи ударит опять, — отвечает Стейси. — Но я не вижу, в чем проблема. Мы запустили для них достаточно материала.

— Меня беспокоит не материал, — говорю я. — Меня беспокоит мощность. Понимаете, когда проблема, которая вызвала остановку, решена, ресурсы, стоящие перед бутылочным горлышком, должны не только поставлять материал, необходимый бутылочному горлышку для текущей обработки, но в это же самое время они должны восстанавливать запас материала.

— Точно, — сияет Боб. — Это означает, что возникают ситуации, когда не бутылочные горлышки должны иметь больше мощности, чем бутылочные горлышки. *Вот теперь* я понимаю. То, что мы имеем бутылочные горлышки и не бутылочные горлышки, — это не потому, что завод плохо организован. Это необходимость. Если ресурсы перед бутылочным горлышком не будут иметь свободной мощности, мы не сможем максимально задействовать даже один-единственный ресурс; этому будет мешать его вынужденное голодание.

— Да, — подтверждает Ральф. — Но теперь встает вопрос: сколько свободной мощности мы должны иметь?

— Нет, вопрос не в этом, — мягко поправляю я его. — Точно так же, как не в твоем предыдущем вопросе — сколько материалов нам надо? Действительный вопрос не в этом.

— Понятно, — задумчиво говорит Стейси. — Это баланс. Чем больше мы делаем запас перед бутылочным горлышком, тем больше времени оказывается у ресурсов перед бутылочным горлышком для того, чтобы нагнать, и тогда, в среднем, им нужно меньше свободной мощности. Чем больше запас, тем меньше свободной мощности и наоборот.

— Теперь ясно, что происходит, — продолжает Боб. — Новые заказы изменили баланс. Мы взяли больше заказов, которые сами по себе не превратили ни один ресурс в новое бутылочное горлышко, но они кардинально сократили количество свободной мощности в не бутылочных горлышках, а мы не компенсировали это большим запасом перед бутылочными горлышками.

Все согласны с этим. Как обычно, когда ответ наконец найден, он кажется обыкновенным здравым смыслом.

— Хорошо, Боб, — говорю я. — Что, ты думаешь, нам надо теперь делать?

Он задумывается. Мы не торопим его.

Потом он поворачивается к Ральфу и говорит:

— У нас сейчас не выполнены обещания по очень коротким срокам поставки только для нескольких заказов. Ты сможешь выбирать эти заказы по мере их продвижения?

— Никаких проблем, — отвечает Ральф.

— Отлично, — продолжает Боб, — для этих заказов продолжай запускать материал за неделю. Для всех остальных увеличь до двух. Будем надеяться, этого будет достаточно. Теперь так: нам надо восстановить запас перед бутылочными горлышками и сборкой. Стейси, прими меры, чтобы завод, и я имею в виду все не бутылочные горлышки, работал на выходных. Не принимай никаких оправданий: это чрезвычайная ситуация. Я сообщу отделу продаж, чтобы до специального уведомления они не обещали поставки раньше, чем через четыре недели по получении заказа. Это поставит под угрозу всю их новую кампанию, но такова жизнь.

Прямо на наших глазах дирижерская палочка перешла в другие руки. Ясно, кто теперь здесь босс. Я испытываю смешанное чувство гордости и ревности одновременно.

— Боб все очень неплохо взял в свои руки, — говорит Лу, когда мы с ним входим ко мне в кабинет. — По крайней мере, этот фронт прикрыт.

— Да, — соглашаюсь я. — Но мне очень жаль, что пришлось поставить его в ситуацию, когда его первые независимые действия вынуждены быть настолько негативными.

— Негативными? — спрашивает Лу. — Что ты имеешь в виду под негативными?

— Все действия, которые он вынужден предпринять, ведут не в том направлении, — отвечаю я. — Конечно, у него нет выбора, альтернатива намного хуже, но...

— Алекс, до меня, вероятно, сегодня доходит медленнее, чем обычно, но я на самом деле не понимаю. Что ты имеешь в виду, говоря “ведут не в том направлении”?

— Ты что, не понимаешь? — вся эта ситуация начинает меня раздражать. — Каков неизбежный результат того, что он объявит отделу продаж о том, что они должны предлагать поставки через четыре недели? Не забывай, что две недели назад мы из кожи вон лезли, убеждая их предлагать поставки через две недели. У них и тогда-то не было большого доверия к нашим словам. А теперь им придется остановить всю кампанию по продажам.

— А что еще мы можем?

— Скорее всего, ничего. Но это не меняет конечного результата: будущий проход пойдет вниз.

— Понятно, — говорит Лу. — В довершение к этому значительно возросла сверхурочная работа; работа завода на выходных съест весь квартальный бюджет на сверхурочную работу.

— Забудь про бюджет, — говорю я. — Когда Боб будет подавать об этом отчет, я уже буду директором дивизиона. Увеличение сверхурочной работы означает возросшие операционные затраты. Дело в том, что проход пойдет вниз, операционные затраты возрастут, а увеличение буферов означает, что товарно-материальные ценности увеличатся. Все движется в обратном направлении от того, куда должно идти.

— Н-да, — соглашается он.

— Я где-то допустил ошибку, — говорю я. — Ошибку, которая заставляет теперь нас откатиться назад. Видишь, Лу, мы все еще не понимаем, что мы делаем. Мы видим перед собой не лучше, чем крот. Мы реагируем, а не планируем.

— Но ты должен согласиться, что сейчас мы реагируем намного лучше, чем раньше.

— Это небольшое утешение, Лу, мы ведь и движемся намного быстрее, чем раньше. У меня такое чувство, будто я веду машину, глядя только в зеркало заднего вида, а потом, когда уже почти поздно, мы в последний момент меняем курс. Этого недостаточно. Этого определенно недостаточно.

# 40

Мы с Лу возвращаемся из штаб-квартиры. Две последние недели мы ездим туда каждый день. Радужным наше настроение назвать трудно. Теперь мы до мельчайших деталей знаем все, что происходит в дивизионе, и картина складывается совсем невеселая. Единственное яркое пятно — это мой завод. Нет, мне нужно привыкать к мысли, что теперь это завод Донована. И это не просто яркое пятно. Утверждать так — было бы просто недооценивать его. Это самый настоящий спаситель.

Доновану удалось полностью взять ситуацию под контроль до того, как у клиентов появился хоть какой-нибудь повод для жалоб. У него уйдет какое-то время на то, чтобы восстановить доверие отдела продаж, но с моим нажимом с другой стороны все скоро наладится.

Результаты работы завода настолько хороши, что мы с Лу сначала даже оказались введены в заблуждение. По отчетам о деятельности дивизиона у нас сначала сложилось впечатление, что ситуация довольно неплохая. И только когда мы проделали тщательную работу по выделению данных по заводу Донована, мы получили настоящую картину. И привлекательной ее не назовешь. Скорее, катастрофической.

— Лу, мы, кажется, сделали именно то, чего нам не следовало делать.

— Ты о чем? — спрашивает он. — Мы еще ничего не сделали.

— Мы собрали данные, тонны данных.

— Да, там точно проблема с данными, — замечает он. — Честно говоря, я такой халатности еще не встречал. В каждом отчете не хватает, по крайней мере, базовых данных. Знаешь, что я сегодня обнаружил? У них даже нет отчета по просроченной дебиторской задолженности. Информация есть, но — можешь себе представить? — она разбросана по меньшей мере по трем разным местам. Как они могут работать таким образом?

— Лу, речь не о том.

— Не о том? А ты знаешь, что при должном внимании к этому вопросу мы можем сократить открытую дебиторскую задолженность, по крайней мере, на четыре дня?

— И это спасет дивизион, — саркастически говорю я.

— Нет, — ухмыляется он, — но поможет.

— Поможет ли?

Поскольку Лу не отвечает, я продолжаю:

— Ты, действительно, считаешь, что это поможет? Послушай, Лу, чему мы научились? Что ты сам сказал, когда хотел взяться за эту работу? Помнишь?

Он раздраженно отвечает:

— Я не знаю, о чём ты говоришь. Ты что, не хочешь, чтобы я исправил откровенно неправильные вещи?

Как же мне ему объяснить? Я решаю попытаться с другого боку.

— Лу, предположим, тебе удастся взыскать четыре дня из открытой дебиторской задолженности. Насколько, в результате этого, улучшится состояние прохода, операционных затрат и товарно-материальных ценностей?

— Они все немного улучшатся, — говорит он. — Но основной эффект это окажет на денежные потоки. Не стоит чихать на четырехдневные денежные поступления. Кроме того, улучшение деятельности дивизиона требует многих маленьких шагов. Если каждый будет вносить свою лепту, все вместе мы его поднимем.

Я молча веду машину. То, что говорит Лу, имеет смысл, но почему-то я знаю, что он не прав. Смертельно не прав.

— Лу, помоги мне тут... Я знаю, что улучшение деятельности дивизиона потребует многих маленьких улучшений, но...

— Но что? — спрашивает он. — Алекс, ты слишком нетерпелив. Знаешь, как говорится: Рим не за один день строился.

— У нас нет столетий.

Лу прав: я нетерпелив. А должен ли я быть терпеливым? Спасли бы мы наш завод, если бы я был терпелив? И тут я понимаю: да, нужны многие маленькие действия, но это не означает, что мы можем позволить себе довольствоваться любыми действиями, улучшающими

ситуацию. Мы должны тщательно выбрать, на каких действиях сконцентрировать наши усилия, иначе...

— Ну, я хочу тебя кое-что спросить. Сколько времени у тебя уйдет на то, чтобы изменить — только для внутренних целей — то, каким образом мы оцениваем товарно-материальные ценности?

— Механическая работа — это, в общем, не проблема, на это уйдет несколько дней, не больше. Но если ты говоришь о той работе, которая потребуется, чтобы разъяснить все последствия, объяснить менеджерам, каким образом это сказывается на их ежедневных решениях, это другая история. При направленных усилиях, я бы сказал, на это уйдут недели.

Теперь я на твердой почве.

— Как, по твоему мнению, сказывается то, каким образом мы сейчас оцениваем товарно-материальные ценности, на уровне запасов готовой продукции, имеющихся сейчас в дивизионе?

— Значительно, — отвечает он.

— Как значительно? — настаиваю я. — Можешь дать мне цифру?

— Боюсь, нет. Даже приблизительно сказать не могу.

— Давай попробуем сделать это вместе, — говорю я. — Ты заметил, что запасы готовой продукции в дивизионе растут?

— Да, заметил, — отвечает он. — А чему тут удивляться? Именно этого и следовало ожидать. Продажи падают, а давление показывать прибыль растет, вот они и увеличивают запасы готовой продукции, чтобы создать фиктивную складскую прибыль. Я понимаю, что ты хочешь сказать. Мы можем взять рост запасов готовой продукции как индикатор того, к каким последствиям приводит то, каким образом мы оцениваем товарно-материальные ценности. Ничего себе, это же почти семьдесят дней!

— Отлично, — говорю я. — А теперь сравни это с теми четырьмя днями дебиторской задолженности. Над чем ты должен работать? Более того, — продолжаю я бить в ту же точку. — как это сказывается на проходе?

— Не вижу, как, — отвечает он. — Я четко вижу, как это сказывается на денежных потоках, на товарно-материальных ценностях, на операционных затратах, но не вижу, как это сказывается на проходе.

— Неужели? — безжалостно продолжаю я. — Почему они не хотят вводить в производство новые модели? Припоминаешь, какую причину они привели?

— Да, — медленно говорит он. — Они убеждены, что запуск новых моделей вынудит их объявить, что все то, что у них содержится на складах, устарело. Это будет серьезный удар по конечным результатам.

— И поэтому мы будем продолжать предлагать старье, вместо того чтобы выпускать новую продукцию. Мы продолжаем терять рынок, но это лучше, чем проглотить необходимость списания. Теперь ты видишь, каким образом это оказывается на проходе?

— Да, вижу. Ты прав. Но знаешь что, Алекс? Если постараться, я думаю, я смогу справиться и с тем, и с другим. Я поработаю над тем, как мы оцениваем товарно-материальные ценности, и в то же время прослежу, чтобы дебиторской задолженности уделялось больше внимания.

До него все-таки не доходит, но теперь я, кажется, знаю, с какой стороны подойти.

— Что там с заводскими показателями? — спрашиваю я его.

— Это вообще какой-то ящик Пандоры, — вздыхает он.

— А там какой ущерб? Немного больше, чем четыре дня? А что насчет того, что отдел продаж продолжает оценивать возможности для сделок по формальной " себестоимости" продукта и желаемой маржинальной прибыли? Или, что еще хуже, они ищут, что бы они могли продать по цене выше переменных затрат. Какой этоносит ущерб? А взять трансферные цены между нами и другими подразделениями — это вообще смертельно. Продолжать?

— Стоп-стоп, — сдаваясь, поднимает он руки. — Ты доказал, что хотел. Полагаю, я заговорил об открытой дебиторской задолженности просто потому, что я знаю, что с этим делать, а вот что делать со всем остальным...

— Боишься?

— Честно — боюсь.

— И я тоже, я тоже, — бормочу я. — С чего начать? Куда двигаться? На чем нужно сконцентрировать усилия в первую очередь, на чем — во вторую? Просто голова кругом идет.

— Нам нужен процесс, — говорит он. — Это очевидно. Жаль, что тот процесс из пяти шагов, что мы разработали, оказался неверен. Нет... Подожди, Алекс, это не так. В конце мы же выяснили, что проблема была совсем не в блуждающих бутылочных горлышках. Дело было в недостаточной подстраховке для существующих бутылочных горлышек. Может быть, можно использовать этот процесс пяти шагов?

— Не вижу, как, но имеет смысл проверить. Поехали на завод, попробуем?

— Поехали. Мне только надо будет сделать несколько звонков, но это не проблема.

— Вообще-то, нет, — подумав, говорю я. — У меня на этот вечер планы.

— Ты прав, — соглашается он. — Это очень важно, но не горит. Может подождать до завтра.

— Определить ограничение(я) системы, — читает с доски Лу. — Принимаем в качестве первого шага?

— Не знаю, — говорю я. — Давай рассмотрим логику, которая привела нас к этому. Помнишь, что там было?

— Приблизительно, — отвечает он. — Что-то связано с тем, что мы принимаем проход в качестве показателя номер один.

— Боюсь, что приблизительно будет не достаточно, — говорю я. — По крайней мере, не на этом начальном этапе нашего анализа. Давай попробуем еще раз, с самых изначальных основ.

— Я глумя руками за, — стонет он, — но что ты называешь изначальными основами?

— Я не знаю. Что-то настолько основное, что мы приняли бы без колебаний.

— Ладно, одна есть. Каждая организация создавалась с какой-то целью. Ни одна организация не создается просто так, существования ради.

— Точно, — смеюсь я. — Хотя я знаю кое-кого в кое-каких организациях, кто, кажется, об этом забыл.

— Имеешь в виду Вашингтон?

— И это тоже. Я имел в виду нашу корпорацию, да какая разница. Поехали дальше. Еще один основополагающий факт — это то, что любая организация состоит из более чем одного человека, иначе это не организация.

— Верно, — соглашается Лу. — Но я не вижу во всем этом смысла. Я могу привести тебе массу верных фактов об организациях в целом.

— Да, наверное, можешь, но посмотри, какой вывод мы уже можем сделать. Если любая организация создавалась с какой-то целью и если любая организация состоит из более чем одного человека, тогда мы должны сделать вывод, что достижение цели организации требует синхронизированных усилий более чем одного человека.

— В этом есть смысл, — говорит он. — Иначе нам не потребовалось бы создавать организацию; было бы достаточно усилий отдельных людей И?

— Если нам нужны синхронизированные усилия, — продолжаю я, — тогда вклад каждого отдельного человека находится в большой зависимости от деятельности других.

— Да, это очевидно, — соглашается он и с горькой улыбкой добавляет: — Очевидно всем, кроме нашей системы показателей.

И хотя я полностью поддерживаю его, я оставляю это последнее замечание без ответа.

— Если требуются синхронизированные усилия и вклад одного звена находится в большой зависимости от деятельности других звеньев, то мы не можем игнорировать тот факт, что организаций — это не просто горы независимых звеньев; их нужно рассматривать как цепи.

— Или, по крайней мере, как сетку, — поправляет он меня.

— Да, но понимаешь, любая сетка может рассматриваться как сочетание нескольких независимых цепей. Чем сложнее организация, — чем сильнее взаимозависимость между различными звеньями, — тем меньше независимых цепей, из которых она состоит.

Лу не считает нужным углубляться в этот вопрос.

— Ну, если ты так считаешь. Это не важно. Важно то, что ты только что доказал, что любая организация должна рассматриваться как цепь. Давай пойдем отсюда. Поскольку прочность цепи определяется

самым слабым звеном, тогда первым шагом на пути улучшения деятельности организации должно быть определение самого слабого звена.

— Или звеньев, — поправляю я его. — Не забывай, организация может быть составлена из нескольких независимых цепей.

— Ну да, — нетерпеливо соглашается он. — Но, как ты сам сказал, уровень сложности наших организаций практически гарантирует, что их не так много. В любом случае, то “я”, которые мы поставили в скобках после слова “ограничение”, принимает это во внимание. Отлично, Алекс, а что мы будем делать с показателями?

— С показателями? — удивленно спрашиваю я. — А они откуда тут взялись?

— А мы разве вчера не пришли к выводу, что искаженные показатели являются самым большим ограничением системы?

Боб Донован прав. У Лу точно пунктик насчет показателей.

— Показатели, определенно, являются серьезной проблемой, — говорю я. — Но я не уверен, что они являются ограничением системы.

— Не уверен? — это ошарашивает Лу.

— Нет, не уверен, — твердо говорю я. — Или ты полагаешь, что то, что большинство наших продуктов уже устарело по сравнению с тем, что предлагают конкуренты, не является серьезной проблемой? Или ты не понимаешь, что то, что конструкторский отдел считает, что основным законом природы является то, что ни один проект никогда не заканчивается в срок, — это еще одна серьезная проблема? А что насчет маркетинга? Ты видел хоть один маркетинговый план, который имел хотя бы отдаленный шанс изменить ситуацию?

— Нет, — усмехается он. — По сути дела, вообще любой долгосрочный план, который мне приходилось видеть, было бы правильнее назвать “долгосрочным дерьмом”.

Меня понесло. Сегодня говорить со мной о проблемах — это то же самое, что открыть шлюзы у дамбы.

— Подожди, Лу. Я еще не закончил. А взять менталитет, настолько обычный для штаб-квартир, менталитет по принципу как бы прикрыть свою задницу. Ты обратил внимание: что бы мы ни спросили о

— Ну вот какая-то проблема, каждый почти автоматически начинает обвинять кого-то другого?

— Конечно, обратил Ладно, Алекс, я понял, что ты хотел сказать. Серьезные проблемы повсюду. Складывается впечатление, что в нашем дивизионе не несколько ограничений, а весь набор.

— И все-таки я утверждаю, что ограничений только несколько. Наш дивизион слишком сложен, чтобы иметь больше, чем только несколько независимых цепей. Ну, ты разве не заметил, что все, о чем мы говорили сейчас, крепко между собой связано? Нехватка разумного долгосрочного планирования, проблема показателей, отставание в разработке новых видов продукции, длинные сроки исполнения на производстве, повсеместное стремление свалить все на кого-нибудь другого, апатия — все это связано между собой. Мы должны найти ключевую проблему, те корни, откуда это все берет свое начало. Это и есть то, что стоит за фразой "определить ограничение". Это не приоритизация негативных явлений, это определение того, что их вызывает.

— Ну и как мы это сделаем? Как мы определим ограничения дивизиона?

— Я не знаю, — отвечаю я. — Но если мы смогли это сделать здесь на заводе, это должно быть возможно сделать в дивизионе.

Он с минуту думает над этим и потом говорит:

— Не думаю. Здесь нам повезло. Мы имели дело с физическими ограничениями, с бутылочными горлышками. Это было просто. Но на уровне дивизиона нам придется иметь дело с показателями, с различными аспектами политики, с процедурами. И многие из них уже устоялись как модели поведения.

— Не вижу разницы, — не соглашаюсь с ним я. — Здесь нам тоже пришлось иметь дело со всем тем, что ты перечислил. И если подумать, даже здесь ограничениями были не станки. Да, мы называли и называем печь и NCX-10 бутылочными горлышками, но если бы они были действительными бутылочными горлышками, как бы нам тогда удалось выжать из них в два раза больше, чем раньше? Как получилось, что без покупки новых мощностей мы настолько увеличили проход?

— Но мы изменили почти каждый аспект того, как мы оперируем ими и как мы оперируем всем вокруг них.

— Именно об этом я и говорю, — подчеркиваю я. — Какой аспект операционного процесса мы изменили? — и, имитируя его голос, говорю: — Показатели, аспекты политики, процедуры. Многие из них были устоявшимися моделями поведения. Ну, ты разве не видишь? Настоящим ограничением, даже на нашем заводе, была политика, ее различные аспекты.

— Да, вижу. И все-таки отличия есть, — упрямо говорит он.

— В чем? Назови хоть что-нибудь одно.

— Алекс, к чему загонять меня в угол? Ты разве не понимаешь, что должны быть серьезные отличия? Если их нет, почему тогда у нас нет ни малейшей идеи относительно природы ограничения дивизиона?

Это сражает меня наповал.

— Извини. Ты прав. Знаешь, Ну, может быть, здесь нам, действительно, просто повезло. У нас были физические ограничения системы, которые помогли нам сфокусировать наше внимание, направить его на действительное ограничение, имевшее место в нашей политике. В дивизионе дело обстоит по-другому. В дивизионе мы имеем избыток ресурсов, которые просто разбазариваются. У нас избыток конструкторских ресурсов, которые мы все это время весьма успешно пускали на ветер. И в рынках, я уверен, нехватки тоже нет. Мы просто не знаем, как нам свести воедино усилия, чтобы полностью использовать то, что мы имеем.

Удовлетворенный, он говорит:

— Это подводит нас к действительному вопросу: каким образом определить ограничение системы? Каким образом сфокусировать внимание на наиболее губительных аспектах устоявшейся ошибочной политики? Или, если использовать твои термины, как определить ключевую проблему, ту проблему, которая ответственна за существование такого количества нежелательных явлений?

— Да, — соглашаюсь я. — Это, действительно, вопрос, вне всякого сомнения.

Глядя на доску, я добавляю:

— То, что написано здесь, — все же верно. Определение ограничения системы — это первый шаг. Что мы теперь понимаем — это то, что это также означает обязательную необходимость в методе, с помощью которого это делается. Лу, вот оно! Мы нашли его.

Я вскакиваю в возбуждении.

— Вот оно! — объявляю я. — Вот ответ на вопрос Ионы. Я сейчас же позвоню ему. Можешь представить, с чего я начну: Иона, я хочу, чтобы ты научил меня, как определить ключевую проблему.

Я уже поворачиваюсь, чтобы выйти, когда слышу голос Лу:

— Алекс, я думаю, это может быть рановато.

— Почему? — спрашиваю я, уже держа руку на дверной ручке. — Ты сомневаешься, что это то, чему я должен научиться в первую очередь?

— Нет, — отвечает он. — В этом я нисколько не сомневаюсь. Я просто думаю, что, может, тебе стоит просить о большем. Точно знать ключевую проблему может быть совсем не достаточно.

— И опять ты прав, — охлаждает это мой пыл. — Просто я так долго пытался найти ответ...

— Я понимаю, можешь мне поверить, — улыбается он, — я все понимаю.

— Ладно, Лу, — усаживаюсь я. — Чему еще, по твоему мнению, я должен попросить Иону научить меня?

— Я не знаю, — отвечает он. — Но если пять шагов верны, может быть, тебе следует попросить его научить тебя приемам, необходимым для того, чтобы мы смогли воплотить эти шаги. Мы уже обнаружили потребность в одном приеме, почему бы нам не продолжить и не рассмотреть остальные четыре шага?

— Отличная мысль, — с энтузиазмом говорю я. — Давай начнем. Второй шаг, — читаю я с доски, — решить, каким образом максимально использовать ограничения системы. По-моему, в этом нет смысла. Зачем пытаться максимально использовать ошибочную политику?

— Это имеет смысл, только если речь идет о физическом ограничении, — соглашается со мной Лу, — а поскольку мы имеем дело с ог-

раничением, представляющим собой политику, я думаю, нужно перейти к следующему шагу.

— Подчинить все остальное принятому решению, — читаю я. — То же самое. Если ограничение не физическое, тогда этот шаг бессмыслен. Четвертый шаг — “Развить ограничение(я) системы”. Гм-м, а что нам с этим делать?

— А в чем проблема? — спрашивает Лу. — Если мы определили ошибочную политику, мы должны ее развить — мы должны изменить эту политику.

— Очаровательно. Как просто это у тебя прозвучало, — саркастически замечаю я. — Изменить политику! На что? Что, так легко найти подходящую замену? Для тебя, Лу, может быть, но не для меня.

— Да и не для меня, — усмехается он. — Я знаю, что производственный учет неверен, но это не означает, что я определенно знаю, на что его заменить. Алекс, а каким образом изменить ошибочный показатель или политику?

— Ну, во-первых, я думаю, нужно озарение, какая-то нестандартная, ведущая к решению идея. Приемы управления, о которых говорит Иона, должны включать в себя умение вызывать такие идеи, иначе простые смертные не смогут ими пользоваться. Знаешь, Лу, Джули предсказала, что, когда я подойду к этому, я увижу, что мы имеем дело не просто с приемами, а, по сути дела, с мыслительными процессами.

— Да, становится на это похоже, — соглашается Лу. — Но вызвать нестандартную, ведущую к решению идею само по себе недостаточно. Намного более непреодолимое препятствие — это доказать, что эта идея действительно решает все возникающие нежелательные явления.

— И не вызывает при этом других нежелательных явлений, — добавляю я.

— А возможно ли это вообще? — вопрос Лу звучит весьма скептически.

— Должно быть возможно, если мы хотим планировать, а не реагировать. — И пока я это говорю, я нахожу намного лучший ответ: — Да, Лу, это должно быть возможно. Посмотри, что произошло с нами из-за нашего решения иметь больше продаж. Прямыми результатом

французского заказа было то, что мы швырнули завод в очень неприятную двухнедельную лихорадку и загубили или, по меньшей мере, надолго отбросили хорошую маркетинговую кампанию. Если бы мы просто системно подумали над этим до того, как мы приняли заказ, а не после, мы могли бы предотвратить возникновение многих проблем. И не надо мне говорить, что это было невозможно. Все факты были нам известны. У нас просто не было мыслительного процесса, который заставил бы нас внимательно обдумать все в самом начале игры и дал бы нам направление в том, как это делается.

— На что изменить? — говорит Лу.

Это сбивает меня.

— Прошу прощения?

— Если первый мыслительный процесс должен привести нас к ответу на вопрос “Что изменить?”, второй мыслительный процесс должен привести нас к ответу на вопрос “На что изменить?”, то я уже вижу потребность в третьем мыслительном процессе.

— Да, я тоже. “Как обеспечить перемену?” — и, указывая на пятый шаг, я добавляю: — С той инерцией, какую можно ожидать в дивизионе, последний шаг, скорее всего, самый важный.

— Пожалуй, — соглашается со мной Лу.

Я поднимаюсь и начинаю расхаживать.

— Ты понимаешь, чего мы просим? — Я не могу сдержать своих чувств. — Мы просим самые что ни на есть основополагающие вещи, и в то же время мы просим целый мир.

— Я потерял нить, — спокойно говорит Лу.

Я останавливаюсь и смотрю на него.

— Чего мы просим? Возможности ответить на три простых вопроса: “Что изменить?”, “На что изменить?” и “Как обеспечить перемену?” По сути дела то, чего мы просим, — это самые основополагающие умения, которыми должен обладать руководитель. Подумай над этим. Если руководитель не знает, как ответить на эти три вопроса, можно ли называть его руководителем?

Пока я это говорю, Лу показывает мне, что он понял, что я хочу сказать.

— В то же время, — продолжаю я, — можешь себе представить, что значит уметь определить ключевую проблему даже в очень сложном окружении? Уметь разработать и проверить решения, которые, действительно, устраняют все существующие отрицательные явления и при этом не создают новых. И в довершение ко всему обеспечить такую глобальную перемену мягко, не вызывая сопротивления, а, напротив, вызывая энтузиазм. Ты можешь представить, что такое обладать такими умениями?

— Алекс, но это то, что ты сделал. Это именно то, что ты сделал на нашем заводе.

— И да, и нет, — отвечаю я. — Да, это именно то, что мы сделали. Но, Лу, без руководства Ионы мы бы все сегодня искали себе работу. Теперь я понимаю, почему он отказался продолжать давать нам советы. Иона совершенно четко сказал мне это. Мы должны научиться, как это делать без какой-либо помощи со стороны. Я должен научиться этим мыслительным процессам, только тогда я буду знать, что я действительно делаю свою работу.

— Мы сами должны и можем стать для себя Ионами, — говорит Лу и поднимается. И тут этот сдержанный человек удивляет меня. Он обнимает меня и говорит:

— Я горжусь, что работаю под твоим руководством.

# **ЦЕЛЬ-2**

**ДЕЛО НЕ В ВЕЗЕНЬЕ**

— Что касается группы Алекса Рого .. — наконец Грэнби добрался до меня. Я подаюсь вперед и начинаю слушать. Каждое слово звучит музыкой. Еще бы, я сам это написал как вице-президент, отвечающий за работу диверсифицированной группы. Правда, Грэнби заменил кое-какие прилагательные Ну что ж, это его прерогатива как генерального директора корпорации.

И дело не только в том, как он это читает, и не в его глубоком баритоне. Это само по себе музыка. Кто сказал, что цифры не могут быть симфонией? Вот он дошел до крещендо:

— В целом, диверсифицированная группа завершила год с производственной прибылью в 1,3 миллиона долларов.

Грэнби продолжает отчет, но теперь я почти не слушаю. Неплохо, думаю я. Совсем неплохо, если учесть, что, когда я взял группу год назад, каждая из ее трех фирм была в очень большом минусе. Грэнби закончил. Теперь очередь за внешними директорами. Им тоже надо оправдать свое существование. Дело в том, что совет состоит из трех групп. Высшее управленческое звено фирмы — то есть мы, те, кто делает свою работу до заседания совета. Декоративные директора — большие сегодняшние или вчерашние шишки из других фирм, они делают свою работу в другом месте. И, наконец, профессиональные акулы — “представители” акционеров, эти вообще никакой работы не делают.

— Неплохо, — с помпой замечает экс-генеральный одной нефтяной компании. — Вам удалось вытянуть ЮниКо как раз к подъему рынка.

Неплохо, повторяю я про себя. Подумать только, целое предложение — и ни слова о собственных достижениях. Исправляется. Теперь очередь за акулами. Кто там начнет сейчас кромсать отчет Грэнби, требуя, как всегда, лучших результатов?

— Мне кажется, что бюджет следующего года недостаточно агрессивен, — подает голос одна из акул.

— Совершенно верно, — подхватывает другая. — Прогноз результатов деятельности полностью основан на ожидаемом подъеме рынка. В плане нет ровным счетом ничего, что отражало бы реальные усилия со стороны самой ЮниКо.

Чего и следовало ожидать. Эти профессиональные директора — ни больше ни меньше как современные надсмотрщики над рабами: что бы вы ни делали, они все равно недовольны, им бы только плетью свистеть. Грэнби даже не удосуживается ответить. Но вот берет слово Джеймс Даути:

— Мы постоянно должны себе напоминать, что сегодня бизнес не такой, как раньше, и что от нас требуется максимум усилий, — повернувшись к Грэнби, он продолжает: — Семь лет назад, когда Вы сели в кресло генерального директора, акции стоили шестьдесят четыре доллара двадцать центов. А теперь они колеблются вокруг тридцати двух.

Однако это лучше, чем двадцать долларов два года назад, думаю я про себя.

— Кроме того, — продолжает Даути, — корпорация сделала столько неудачных инвестиций, что это проело огромную дыру в наших активах. Кредитный рейтинг ЮниКо упал на две категории. Это совершенно недопустимо. Я считаю, что план на следующий год должен отразить усилия руководства по тому, чтобы вернуть ЮниКо изначальный вид.

Я еще не слышал, чтобы Даути говорил так долго. На этот раз он, кажется, не шутит. Вообще-то, он в чем-то прав, если, конечно, не принимать во внимание общее состояние экономики. Конкуренция никогда раньше не была такой жесткой. И рынок никогда раньше не предъявлял таких требований. Прекрасно понимая, насколько сложной была задача, стоявшая перед Грэнби, я лично считаю, что он добился прекрасных результатов. Да, он получил в наследство неплохую фирму. Однако на тот момент эта фирма имела серьезные проблемы с базой выпускаемой продукции и несла большие убытки. А он вернул ее в состояние прибыльности.

Поднятая Труманом рука заставляет утихнуть гул. Дело серьезно. Если Труман поддержит Даути, вдвоем у них достаточно власти, чтобы получить то, что они хотят.

Над столом повисает тишина. Труман не спеша оглядывает каждого из нас, управляющих, потом медленно начинает говорить:

— Если это все, что может предложить руководство... тогда нам, очевидно, придется искать преемника со стороны.

Н-да, вот так поворот! Грэнби через год уходит на пенсию, и до этого момента все знали, что на его место с одинаковым успехом претендуют Билл Пич и Хилтон Смит, оба исполнительные вице-президенты, каждый отвечает за одну из двух основных групп. Я лично предпочел бы Билла. Хилтон — просто политический хамелеон, ни больше ни меньше.

Теперь, похоже, расклад совсем другой.

— Полагаю, вы рассматривали и более агрессивный план, — обращается к Грэнби Труман.

— Естественно, — отвечает Грэнби. — Билл?

— Да, у нас есть один план, — начинает Билл. — Должен специально подчеркнуть, что он еще не проработан до конца и пока в очень сыром состоянии. Нам кажется, есть возможность реструктуризации, что позволит дополнительно сократить расходы на семь процентов. Но есть масса деталей, требующих проработки до того, как мы сможем представить наш план. Задача не из простых.

Только не это. Я думал: этот этап мы миновали. Каждый раз, когда ставится жесткое требование улучшить конечные цифры, возникает инстинктивное желание сократить расходы, а это неизбежно означает увольнения. Это просто нелепо. Мы уже сократили тысячи рабочих мест. Мы срезали не только жир. Мы прошлись ножом по мясу и пустили кровь. Как директору завода и еще больше как директору дивизиона мне не раз приходилось склекаться с Биллом, чтобы отстоять своих людей. Если бы все те усилия, которые уходят у нас на реорганизацию, были пущены на то, чтобы расширить зону влияния на рынке, наше положение было бы намного лучше.

Помощь приходит неожиданно. Даути замечает:

— Не годится.

Тут же следует поддержка Трумана:

— Это не решение проблемы. Уолл-стрит такими действиями впечатлить уже нельзя. Последняя статистика показывает, что в своем большинстве сокращения не приводят к улучшению конечных результатов.

Теперь уже недоумеваю не только я. Очевидно, что на этот раз директора в одной лодке. Они к чему-то ведут. Только к чему?

— Мы должны сфокусировать нашу фирму. Сконцентрироваться на центральном направлении, — решительно объявляет Хилтон.

Если нужна бессмысленная пустая фраза, лучше Хилтона никого не найти, чтобы ее придумать. Что ему мешает сконцентрироваться на центральном направлении? Это, кажется, и есть его работа.

Труман повторяет вслух мой вопрос:

— Чего вам не хватает, чтобы более успешно развивать центральное направление?

— Нам нужны намного большие инвестиции, — отвечает Хилтон и с разрешения Грэнби идет к проектору и начинает показывать графики. Ничего нового. Он за последние месяцы надоел всем с этими идеями. Новые инвестиции в модное оборудование, в разработку продукта, покупка новых фирм “для усиления нашего направления”. Откуда, к дьяволу, у него такая уверенность, что именно это поможет? Не там ли мы похоронили больше миллиарда долларов за последние несколько лет?

— Направление, несомненно, верное, — объявляет Даути.

— Согласен, — поддерживает его Труман. — Но мы не должны забывать того, что Хилтон сказал в самом начале. Мы должны сфокусировать деятельность на центральном направлении.

Ну, Хилтон хамелеон. Он был заодно с ними с самого начала. Все это просто большое шоу. А где конкретные действия? Чтобы осуществить его фантазии, нужны огромные средства. Откуда они собираются их взять?

— Я считаю, что решение о диверсификации фирмы было стратегически неверным, — продолжает Труман и, повернувшись к Грэнби, говорит:

— Я понимаю, почему вы были инициатором этого. Вы хотели расширить базу ЮниКо, чтобы ее положение стало более защищенным. Но сейчас, оглядываясь назад, вы должны согласиться, что это было ошибкой. Диверсификация обошлась нам почти в триста миллионов долларов. Окупаемость инвестированного капитала эти вложения не оправдывает. Я считаю, мы должны вернуться к изначальной структуре. Эти фирмы надо продать, улучшить нашу кредитную базу и реинвестировать в центральное направление.

Первый раз вижу, чтобы на Грэнби так наседали. Но суть не в этом, а в том, что эта атака на Грэнби означает, что мне конец. Труман предлагает продать все мои фирмы!

Что я могу сделать?

Грэнби этого не позволит. Вся его долгосрочная стратегия выстроена на диверсификации.

Но, начиная с этого момента, все несется со скоростью экспресса. Директора поддерживают предложение Трумана. Предлагается резолюция, ставится на голосование и принимается — все в течение пяти минут. И Грэнби не говорит ни слова. Он даже голосует “за”. У него должно быть что-то припрятано. Должно быть.

— Прежде чем мы перейдем к следующему пункту повестки дня, — говорит Грэнби, — я хочу подчеркнуть, что инвестиции в центральное направление должны быть тщательно спланированы.

— Согласен, — поддерживает его Труман. — Планы инвестиций, предложенные сегодня, слишком ординарны и очень рискованы.

Я смотрю на Хилтона. Он уже не улыбается. Ясно, что у него не прошло и кресла генерального ему не видать. Скорее всего, мы получим нового генерального директора со стороны. В любом случае лучше, чем Хилтон.

В доме грохочет музыка. Я прямым ходом направляюсь в комнату Дейва. Он делает уроки. Можно не здороваться: он все равно не услышит. Я закрываю его дверь, и грохот уменьшается на 50 децибел. Джули умница, что вместе с новой стереосистемой она заказала в его комнату звуконепроницаемую дверь.

Шарон болтает по телефону. Я машу ей рукой и иду на кухню. С тех пор как Джули открыла свою фирму, нам пришлось привыкнуть к поздним ужинам. Джули работает консультантом по вопросам брака, и, как она говорит, с четырех до девяти — это лучшее время для работы. Для ее клиентов, конечно, это лучшее время. Наше единственное утешение — это тапас, которые Джули нам готовит. Можем же мы в Америке перенять кое-какие европейские привычки.

— А меня пригласили на особенный вечер!

— Замечательно! — отвечаю я, заканчивая куриный паштет. — А что в нем такого особенного?

— Это вечер для старшеклассников, и из не старшеклассников пригласили только нас четверых.

— В популярности тебе не откажешь, — подмигиваю я ей.

— Вот именно, — Шарон делает пируэт.

Дети щедро оставили мне один бутерброд с мягким сыром и оливками. Я проглатываю его в два укуса.

— Так ты не против? — спрашивает она.

— Не вижу, почему я должен быть против.

Шарон посыпает мне поцелуй и уносится из кухни.

— Постой-ка! — кричу я ей вслед. — А почему я должен быть против?

— Да нет, не должен, — говорит она, — мне же почти четырнадцать.

— Конечно, если не считать недостающих восемь месяцев, — и тут до меня доходит: — Во сколько вечер заканчивается?

— Не знаю, — небрежно говорит она. Слишком небрежно. — Поздно, наверное.

— Шарон, как поздно? — спрашиваю я и лезу в холодильник за пивом.

— Но папа, — ее голос начинает звенеть, — я же не могу уйти с вечера до того, как он закончится.

Я открываю пиво и направляюсь к двери:

— Шарон, как поздно? — повторяю я.

— Папа, это вечер для старшеклассников, — она так и не отвечает на вопрос. — Ты разве не понимаешь?

— Понимаю, — отвечаю я и включаю телевизор. — Ты должна быть дома до десяти.

— Но Дэбби, Ким и Крис пойдут на вечер! — у нее на глазах выступают слезы. — Почему я должна сидеть дома?

— Ты не должна сидеть дома. Ты просто должна вернуться до десяти, — я щелкаю пультом, прогоняя канал за каналом. — А что мама сказала?

— Мама сказала спросить у тебя, — фыркает Шарон.

— Ты спросила и получила ответ. Все.

— Я ей говорила, что ты все равно не разрешишь, — она всхлипывает и бежит к себе в комнату.

Я продолжаю переключать каналы. Без десяти шесть. Сейчас позвонит Джули с инструкциями к ужину. К чему только было посыпать ко мне Шарон за разрешением? Джули старается, чтобы я оставался вовлечен в принятие решений относительно семьи. Я не против, тем более, что основная нагрузка лежит на ней. Но мне не очень нравится, когда из меня начинают делать плохого дядю. Джули прекрасно понимала, что я не разрешу Шарон вернуться домой поздно.

— Значит, так. В семь часов я включаю духовку на 350 и через 10 минут ставлю туда лазанью.

— Все правильно, — подтверждает Джули. — У вас все в порядке?

— Не совсем. Боюсь, Шарон с нами ужинать не захочет.

— Так-так. Значит, ты ей отказал категорически.

— Вот именно, категорически, — твердо говорю я. — А ты чего ждала?

— Что ты воспользуешься приемами для проведения переговоров, которым нас научил Иона.

— Мне еще не хватало вести переговоры с собственной дочерью, — с раздражением говорю я.

— Дело твое, — спокойно парирует Джули. — Раз принимаешь авторитарное решение, будь готов к последствиям. До субботы можешь не рассчитывать на то, что твоя любимая дочка будет с тобой особенно ласкова.

И поскольку я не отвечаю, она продолжает:

— Алекс, может, еще подумаешь? Это же типичный случай переговоров. Воспользуйся приемами, набросай грозовую тучу.

Я возвращаюсь к телевизору. Идут новости. Ничего нового. Переговоры. Сербы и мусульмане. Израильтяне и арабы. Еще одно похищение. Куда ни повернешься, все упирается в переговоры.

Мне на работе хватало “возможностей” для переговоров с упрямymi, несносными и просто нелогичными людьми. Удовольствием это назвать было нельзя. Неудивительно, что я отказался поверить Ионе, когда он сказал, что проблема не в личностных качествах людей, а в ситуации. А ситуация такова, что то, чего хочешь ты, и то, чего хочет вторая сторона, просто взаимно исключают друг друга и приемлемого компромисса не существует.

Я согласился с ним, что такие ситуации очень непросты, но все же настаивал, что ситуация во многом зависит от личностных качеств другой стороны. И тогда Иона предложил, чтобы я проверил, не получается ли так, что в ситуации, когда у меня начинает складываться впечатление, что другой человек упрям и нелогичен, точно такое же впечатление начинает складываться и у него, но только обо мне.

Я проверил. И с тех пор во всех переговорах, когда возникают серьезные проблемы, я использую этот прием. Но дома? С Шарон?

А Джули ведь права. Шарон и я на самом деле вели переговоры, и мы оба подошли к точке, в которой каждый из нас считает, что другая

сторона нелогична. Пожалуй, действительно, стоит воспользоваться приемами Ионы, если я не хочу видеть ее надутое лицо.

“Как только во время переговоров понимаешь, что оказался в ситуации, не позволяющей прийти к приемлемому компромиссу, немедленно прекращай диалог;” — слышу я его слова.

Шарон уже прекратила диалог (если только можно назвать диалогом два монолога).

Теперь я должен сделать второй шаг — сформировать у себя правильное отношение. Я должен признать, как бы ни были вовлечены мои эмоции, что в создавшейся ситуации виновата не только другая сторона. Правильнее будет сказать, что мы оба попали в конфликт, решить который полюбовно просто невозможно.

Да, непросто. Особенно если учесть, что проблему создал не я. Но будет глупо винить Шарон в том, что она хочет пойти на вечер.

Может быть, возможно найти компромисс? Десять часов вечера, о которых я говорил, не такое уж священное число, чтобы его нельзя было изменить. Я готов согласиться на половину одиннадцатого. Но этого ей будет недостаточно. А возвращение в двенадцать вне всякого обсуждения.

Н-да, пожалуй, лучше переходить к следующему шагу — четко сформулировать грозовую тучу.

Я отправляюсь в кабинет за детальными инструкциями.

Инструкций я не нахожу, да они и не нужны: я и так помню. Беру бумагу и ручку и начинаю строить грозовую тучу. Первый вопрос: чего хочу я? В правом верхнем углу пишу “Шарон дома до десяти”. Внизу под этим записываю ответ на вопрос “Что хочет Шарон?” “Шарон дома около двенадцати”. Ни за что!

Ладно-ладно, успокаиваю я сам себя. Продолжаем. Что меня заставляет настаивать на том, что я хочу? Какая необходимость? “Забота о репутации моей дочери”. Брось, Алекс, говорю я себе, как может повредить ее репутации то, что ты позволишь ей пойти на школьный вечер? Что скажут соседи? Да скорее всего, ничего. В любом случае, какое мне дело до того, что они скажут?

“Я не могу вот так просто позволить одному ребенку делать то, что было запрещено другому”. Хороший был бы аргумент. Только с Дей-

вом таких вопросов не возникало. Он стал ходить на вечеринки только недавно и то редко когда возвращается домой после полуночи. Ох уж эти дочери! С сыновьями намного проще.

И все-таки, почему я так непоколебим относительно десяти часов? Странно, я точно знаю, чего я хочу, но как трудно это выразить словами.

“Дети должны подчиняться дисциплине”, — проносится у меня в голове. Дети должны знать, что существуют границы и что они не могут делать все, что им заблагорассудится. Правила существуют для того, чтобы их выполнять.

Но минуту, правила должны иметь причину, они должны иметь смысл. Иначе я не дисциплине учу своих детей, а просто показываю им, кто здесь босс. А это опасное направление: такое отношение родителей почти гарантирует, что дети уйдут из дома, как только смогут.

Мы с Джули стараемся не вводить глупых правил. Откуда взялись эти десять часов? Только потому, что в ее возрасте мне не разрешали возвращаться домой позже девяти? По инерции? Я просто переношу это из прошлого в сегодняшний день? Не может быть.

“Ее безопасность”. Вот оно! Вот почему я настаиваю на том, чего я хочу. Я чувствую облегчение.

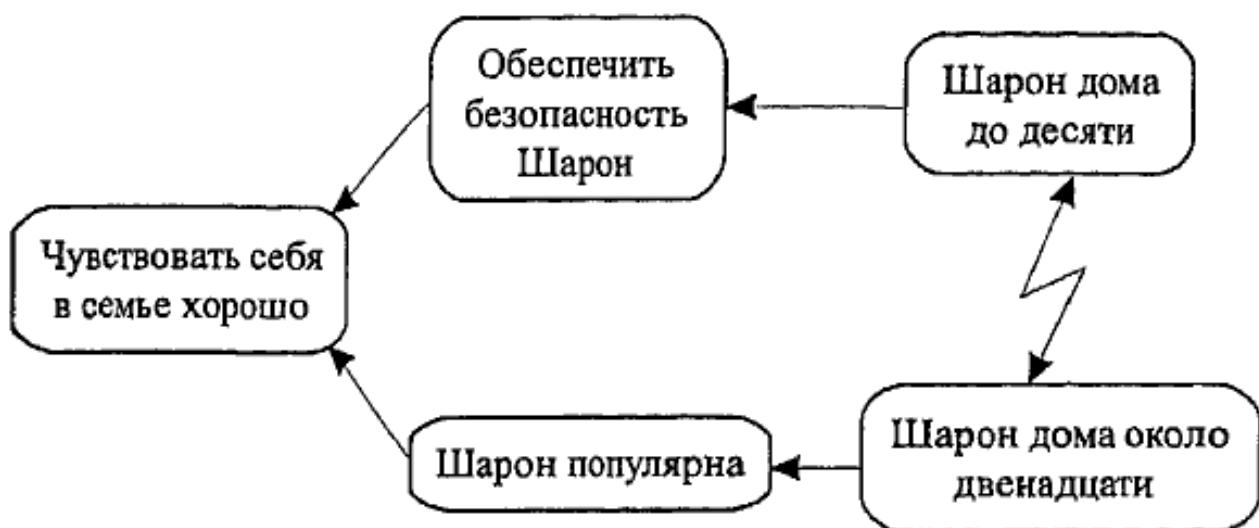
Наверху страницы посередине я записываю “Обеспечить безопасность Шарон”. Теперь мне надо попытаться понять, что заставляет Шарон настаивать на том, чего хочет она. И как я могу это знать? Кто поймет тринадцатилетнюю девочку? Хотя, честно говоря, я знаю. Она часто сама об этом говорит. Она хочет быть популярной. Годится. Я записываю. А теперь самый сложный из вопросов. В чем наша общая задача? Если честно, в моем нынешнем настроении мне крайне трудно увидеть, что общего у нас есть вообще. Дети. Мы их любим. Конечно, любим, это генетически заложено. Но это не означает, что нам должно нравиться все, что они делают. Просто голова раскалывается.

Ладно, вернемся к туче. В чем наша общая задача? Почему мы вообще пытаемся вести переговоры? Почему мы хотим найти приемлемое для обеих сторон решение? Потому что мы — семья, потому

что нам жить в одном доме. Слева записываю “Чувствовать себя в семье хорошо”.

Я проверяю, что написал. Для того чтобы чувствовать себя в семье хорошо, я должен обеспечить Шарон безопасность. Несомненно. С другой стороны, чтобы чувствовать себя в семье хорошо, Шарон должна быть популярной. Я не совсем понимаю почему, но, как я уже сказал, я и не пытаюсь представить дело так, будто я понимаю, что творится в голове у тринадцатилетней девочки.

Теперь рассмотрим конфликт. Для того чтобы обеспечить безопасность Шарон, я требую, чтобы она была дома до десяти. Но для того чтобы она была популярной, она должна быть дома около двенадцати. Конфликт ясен. И так же ясно, что компромисс невозможен. Меня беспокоит ее безопасность, и, если честно, мне нет никакого дела, если ее популярность среди ее шумных друзей пострадает. А для нее все как раз наоборот.



Вздохнув, я стучу в дверь Шарон. Разговор будет не из легких. Она смотрит на меня заплаканными глазами.

— Шарон, давай все обсудим.

— Что тут обсуждать, — она опять начинает плакать. — Ты просто не понимаешь.

— Так помоги мне понять, — говорю я, усаживаясь к ней на кровать. — Понимаешь, ведь у нас с тобой одна общая задача.

— Неужели?

— По крайней мере, мне хотелось бы на это надеяться. Как тебе кажется, — я начинаю читать то, что я записал в туче, — “чувствовать себя в семье хорошо” годится для общей задачи? Я хочу этого, и ты хочешь этого. Правильно?

Она не отвечает. Я продолжаю:

— Я понимаю, что для того чтобы ты чувствовала себя в семье хорошо, ты должна быть популярной среди своих друзей

— Дело совсем не в этом. Дело не в популярности. Как ты не понимаешь, что у меня есть свои друзья? Я не могу быть исключением. Знаешь, как важно, чтобы тебя принимали на равных

Я не вижу в этом никакого противоречия с тем, что я записал раньше, но, помня инструкции Ионы, не спорю. Я зачеркиваю то, что написал раньше, и записываю: “Шарон принимается на равных ее друзьями”. — Ты это имеешь в виду?

— Приблизительно

На данном этапе и это хорошо. Продолжаю:

— Для того, чтобы тебя на равных принимали твои друзья, ты должна, как я понимаю, вернуться домой с вечера около двенадцати.

— Я должна вернуться домой после того, как вечер закончится. Я не могу уйти раньше. Это то же самое, как встать и во всеуслышанье объявить: “Я еще маленькая девочка. Вам не следовало меня приглашать. Не обращайте на меня внимания”. Папочка, ну разве непонятно?

— Хорошо, что я должен сюда написать? — спрашиваю я.

— То, что ты написал, годится. Вечер закончится до двенадцати. Я не вижу в этом проблемы. Тебе пора понять, что я уже выросла.

— Да, Шарон. Я это понимаю. Но для того чтобы я чувствовал себя в семье хорошо, я должен обеспечить твою безопасность.

— Это я понимаю.

— Вот почему я хочу, чтобы ты была дома до десяти.

— Но разве ты не понимаешь...

— Я все понимаю. Давай не будем спорить о десяти или двенадцати. Дело не в этом. Дело в твоей безопасности и в том, что тебе нужно, чтобы твои друзья принимали тебя на равных. Давай рассмотрим исходные посылки, которые заставляют нас думать, что возвращение в десять часов необходимо для обеспечения твоей безопасности, а в двенадцать — для того, чтобы тебя принимали твои друзья.

— Не вижу, каким образом то, что я вернусь поздно, связано с моей безопасностью, — начинает спорить Шарон.

— Не видишь?

— Нет, я уверена, что кто-нибудь из ребят подвезет нас домой.

— Вот как? С каких это пор старшеклассники ездят на своих машинах?

Она ненадолго замолкает. Потом неуверенно спрашивает:

— Пап, а ты не мог бы нас забрать после вечера?

— Кто эти старшеклассники? — начинаю я расспрос. Когда выясняется, что все ребята из школы Дейва, у меня отлегает от сердца. Это хорошая школа и хорошие ребята. И забрать ее после вечера не проблема. Вопрос безопасности снимается.

— Так ты согласен? Спасибо, папочка! Я знала, что ты обязательно поймешь! — Шарон бросается меня обнимать и несется к телефону.

— Сейчас позвоню Дэбби! Теперь ее папа тоже разрешит!

Улыбаясь, я спешу на кухню включить духовку.

Я заканчиваю рассказывать Джули о том, как прошло заседание совета.

— Да, ничего хорошего, — подводит она итог.

— Угу, — соглашаюсь я. — Это действительно дилемма. Я попал в настоящую грозовую тучу. Моя задача — хорошо делать мою работу. Для этого я должен выполнить решение совета. Это означает, что я должен сотрудничать с ними по продаже моих же фирм.

— Но, с другой стороны, — подхватывает Джули, — для того, чтобы ты хорошо делал свою работу, эта работа должна у тебя быть. А это означает, что ты должен делать все от тебя возможное, чтобы не допустить продажи фирм.

— Вот именно.

— И что ты будешь делать?

— Пока не знаю. Возможно, ничего, подожду, пока ситуация более-менее прояснится, — говорю я не очень уверенным голосом.

Джули перебирается ко мне на диван.

— Милый, — она гладит меня по щеке, — ты же знаешь, что происходит, когда неблагоприятная ситуация пускается на самотек.

Да, я знаю. Если пустить дело на самотек, ситуация из неблагоприятной перерастает в катастрофическую.

Я обнимаю ее.

— Проживем и на твою зарплату, — пытаюсь я уйти от разговора.

— Я не против. Только сомневаюсь, что такой расклад вещей устроит тебя.

Я целую ее.

— Ты права. Нельзя надеяться только на Грэнби. И не имеет смысла ждать, во что это все выльется. Значит, придется найти способ повернуть ситуацию в нужное русло.

— Это была не самая хорошая идея, — кричу я, стараясь, чтобы Дон меня услышал.

Я догадываюсь по его губам, что он переспрашивает:

— Что?

Бесполезно. Эти огромные печатные станки еще хуже, чем стерео Дейва. Это просто навевающие страх монстры, сквозь которые на бешеной скорости проносится серпантин бумаги. Если понаблюдать за этим пару минут, начинает укачивать. По крайней мере, меня. Кроме того, если видел один станок, нет никакого смысла смотреть остальные: они ничем не отличаются, если только ты, конечно, не фанатик типографского оборудования.

Одной рукой я хватаю Дона, моего помощника, другой Пита, директора типографии, и направляюсь к ближайшему выходу. За дверьми, где крик уже слышино, я объясняю Питу, что, когда я сказал, что хочу взглянуть на производство, я не имел в виду его любимые станки. Для меня они все на одно лицо.

— Что тогда ты хотел увидеть? — интересуется Пит.

— Склад готовой продукции, например.

— Но там не на что смотреть, — отвечает он. — Ты что, не читаешь моих отчетов?

— Вот именно на это я и хочу посмотреть, — отвечаю я.

Склад в три раза больше всего остального комплекса и в два раза выше. Когда я был здесь первый раз через неделю после моего назначения на должность вице-президента, отвечающего за диверсифицированную группу, здесь все было забито всякой печатной продукцией. Первое, что я сделал, это отказал им в заявке на дополнительный склад. Затем я начал долгий, но приятный процесс обучения Пита и его менеджеров тому, как руководить фирмой без разорительной подпорки в виде гор товарно-материальных запасов.

— И что ты собираешься делать со всеми этими площадями? — спрашиваю я Пита. — Будете устраивать дискотеки? Или строить самолеты?

— Думаю, продадим, — смеется он. Я не отвечаю.

— Как у вас с выполнением в сроки? — интересуется Дон.

— Далеко за девяносто, — с гордостью отвечает Пит.

— А что было до того, как освободили склад?

— И не спрашивай. Знаешь, тогда никто из нас не мог поверить Алексу. Невозможно было себе представить, что уменьшение запасов готовой продукции приведет к выполнению в срок намного большего количества заказов. Это принять было непросто. Пойдемте, я покажу, где у нас самые большие изменения.

Мы направляемся в дизайнерскую. Пока мы туда идем, Дон продолжает задавать Питу вопросы, выясняя кое-какие детали. Дон молодец. И его неутомимое желание учиться гарантирует, что он многое достигнет. Мне нужен был кто-то, кто занимался бы деталями и понимал бы не только, что я делаю, но и почему я это делаю. Он со мной уже полтора года, с того момента, как я решил прибрать к рукам этого молодого обещающего инженера, в то время бьющего баклушки в штате Билла Пича. Хорошее решение, одно из моих самых удачных.

Мы входим в дизайнерскую.

Это почти целый этаж. Стоит тишина. Именно тут делается работа по превращению желаний клиента в "произведение искусства". Отсюда, если клиент доволен, работа отправляется в цеха для производства в больших объемах. На первый взгляд, никаких перемен. Затем я понимаю, что изменилось: пропали нервозность, беготня и напряженность на лицах.

— А запарки не чувствуется, — говорю я Питу.

— Совершенно верно, — улыбается он. — Запарки нет, и это при том, что сейчас у нас уходит меньше недели на разработку новых дизайнов. А помнишь, раньше? Больше месяца, и это было общепринятым стандартом.

— И качество, должно быть, улучшилось, — замечает Дон.

— Несомненно, — соглашается Пит. — Качество в сочетании со сроком исполнения — это на сегодня, определенно, наша самая сильная сторона.

— Впечатляет, — одобрительно говорю я. — Ладно, пошли в офис, посмотрим цифры.

Типография Пита — самая маленькая фирма в моей группе, но она очень быстро превращается в настоящую жемчужину. Огромные вложения, которые я сделал в эту фирму — не денег, а времени — по обучению Пита и его людей, определенно окупились. За год фирма превратилась из заурядной типографии в одну из лучших в отрасли. А по некоторым направлениям они обходят всех остальных. Вот только цифры могли бы быть лучше. Фирма прибыльна, но только едва-едва.

— Пит, — спрашиваю я, зная ответ, — как получается, что вы не в состоянии перевести свои самые сильные стороны — высокий процент поставок в срок, быстрые сроки исполнения и ваше качество — в более высокие цены?

— Странно, да? — отвечает он тусклым голосом. — Каждый клиент требует быстрые сроки и лучшее качество. Но когда заказ выполнен, за это они платить не хотят. Складывается впечатление, что они смотрят на это, как на нашу плату за возможность иметь клиента и делать бизнес. Если у тебя нет преимуществ перед конкурентами, ты практически не можешь получить клиента, а даже если преимущества и есть, поднять цену все равно невозможно.

— Рынок требует снижения цен? — спрашивает Дон.

— Еще как! — поворачивается к нему Пит. — Давление настолько сильно, что, боюсь, кое-кто из конкурентов не выдержит и поддастся, а это заставит и нас опустить цену. Собственно говоря, это уже началось. Чтобы получить заказ на маленькие коробки для кукурузных хлопьев, нам пришлось сбросить цену на три процента. Я отправлял тебе мемо.

— Да, помню, — подтверждаю я. — И как это скажется на прогнозе на этот год?

— Уже пересчитали, — отвечает Пит. — Это поглотило всю прибыль от увеличения объема продаж. В этом году мы увеличим долю рынка, но не прибыль.

— Это проблема, — говорю я Питу. — И серьезная. Что можете сделать, чтобы значительно увеличить прибыль?

— Как я это вижу, есть только один путь. Посмотри на цифры по разным работам. С коробками все отлично — проблема с конфетной оберточной бумагой. В прошлом году продажи отдела оберточной бумаги составили двадцать миллионов долларов из общих шестидесяти. Но эти двадцать миллионов дали нам четыре миллиона убытков. Так продолжать нельзя, это урезало нашу общую прибыль всего-навсего до девятисот тысяч.

— Что предлагаешь? — спрашиваю я.

— Нам нужны большие заказы. На сегодня почти все наши заказы — на маленькие объемы, для тех конфет, которые продаются в небольших количествах. Мы не можем получить заказы на конфеты, пользующиеся большим спросом, те, что продаются миллиардами. А основные деньги там.

— Что вам нужно, чтобы получить такие заказы?

— Всего-навсего более современное оборудование, — отвечает он и протягивает мне толстый отчет. — Мы изучили ситуацию в деталях, и у нас есть серьезное предложение.

Я пролистываю отчет, ища конечную цифру, и обнаруживаю 7,4 миллиона. Да он с ума сошел. Сделав строгое лицо, говорю:

— Инвестиций даже не проси.

— Алекс, но с нашим старым оборудованием мы не конкурентоспособны.

— Старым? Да ему пяти лет нет!

— Технология же развивается. Пять лет назад это было последним словом техники. А сегодня я должен конкурировать с фирмами, большинство из которых имеют новое поколение. Не офсетная, а ротационная глубокая печать. Эти станки дают лучшее разрешение для темных цветов, они печатают серебром и золотом, чего мои станки не делают. К тому же они печатают на пластике, а я только на бумаге. Но самое главное, они намного шире. За счет одной ширины они

производят в час в три раза больше, чем я. И эта разница дает им огромное преимущество именно при больших объемах.

Я смотрю на него. В том, что он говорит, конечно, есть смысл. Но теперь, после принятия резолюции советом, это значения не имеет. Я решаю объявить ему последние новости. В любом случае я должен сообщить об этом всем моим директорам.

— Пит, на последнем совете стратегии ЮниКо повернули на 180 градусов.

— То есть? — спрашивает он.

— Совет решил, — медленно начинаю я, — отказаться от диверсификации и сконцентрироваться на центральном направлении.

— И? — он все еще не понимает. Придется говорить открытым текстом.

— И это значит, что они не будут инвестировать больше ни цента в наш бизнес. Собственно говоря, они решили продать все фирмы нашей группы.

— Включая меня?

— Да, включая тебя.

Его лицо бледнеет.

— Алекс, это катастрофа.

— Успокойся. Никакая это не катастрофа. Будешь работать на другой конгломерат. Тебе-то какая разница?

— Алех<sup>4</sup> с, о чём ты говоришь? Ты знаешь печатный бизнес? Ты что думаешь, какая-нибудь другая фирма позволит мне работать так, как ты нас научил? Ты хочешь сказать, что они позволят не бутылочным горлышкам время от времени простоять? И разрешат нам не иметь запаса готовой продукции? Да в каждой типографии, что я знаю, все построено на себестоимости, нас заставят вернуть все, как было. Ты знаешь, чем это закончится?

Конечно, знаю. Слишком хорошо знаю. Я видел в других фирмах, как это происходит. Одно дело, когда вы выполняете заказы в срок только в семидесяти процентах. Клиенты к этому привыкли и соответственно подстраховывают себя. Но если вы их испортили тем, что выполняете заказы в срок чуть ли не в ста процентах случаев, вы застаете их врасплох тогда, когда у них нет солидного запаса материа-

ла. Они вам этого никогда не простят. Как только вы начинаете работать хуже, чем раньше, вы тут же теряете клиентов. А это означает увольнения рабочих, что приводит к еще большим проблемам с выполнением заказов, и фирма на огромной скорости начинает нестись навстречу собственному концу.

Речь идет не о том, как мне найти новое место. Речь идет о самом существовании моих фирм, о почти двух тысячах рабочих мест.

Какое-то время мы сидим молча. Потом я беру себя в руки и спрашиваю:

— Пит, что вы можете сделать, чтобы увеличить прибыль в этом году? Значительно увеличить?

Он не отвечает.

— Ну? — нажимаю я.

— Я не знаю, — отвечает он. — Я действительно не знаю.

— Пит, послушай, давай посмотрим правде в глаза. У нас нет ни малейшего шанса изменить решение совета.

— А Грэнби? — с надеждой спрашивает он.

— Да, Грэнби, может быть, и сможет что-нибудь сделать. Но мы не можем рассчитывать на него. Пит, пойми, единственный выход — настолько увеличить прибыль твоей фирмы, чтобы к тому времени, когда ее продадут, это была бы такая золотая жила, что новый владелец просто не стал бы вмешиваться в то, что ты делаешь.

— Нереально, — бормочет он, но уже не выглядит таким убитым.

— Одно совершенно ясно: с убытками по оберточной бумаге надо прекращать, — включается в разговор Дон.

— Да, — соглашается Пит. — Но если вы не даете мне денег, я вижу только один выход — вообще закрыть этот отдел.

Везде одно и то же, только масштабы другие. На уровне корпорации мы говорим о закрытии заводов, а на уровне фирмы — отделов. Должен же быть другой выход из положения.

— Нет, это все равно не поможет, — сам отвергает свою идею Пит.

— Это улучшит конечные цифры, но не превратит фирму в золотую жилу. Это просто урежет наши возможности. Я не вижу выхода.

Я не знаю, что сказать. Я тоже не вижу выхода. Но Питу я говорю:

— Помнишь, чему я вас учил? Выход есть всегда. И за последний год ты и твои люди доказывали это не раз.

— Да, — соглашается Пит. — Но это было с техническими вопросами, с логистикой. Не с такой проблемой.

— Пит, пораскинь мозгами. Используй приемы Ионы. Обязательно вырисуется, — уверенно говорю ему я. Хотел бы я в это верить сам.

— Знаешь, я только сейчас начинаю понимать, насколько катастрофично решение совета, — говорит Дон, садясь в машину. — Использовать здравый смысл, когда вся индустрия использует все, что угодно, только не здравый смысл, может быть довольно опасно. Сверху происходят изменения, и тебя просто силой возвращают в исходное положение.

Я не отвечаю. Я занят поиском выезда на шоссе. Выбравшись на шоссе, говорю:

— Дон, это проблема не только Пита. Это и наша проблема. Если его фирму продадут за гроши, шишки полетят в нас. Теперь понимаешь, почему оберточный отдел закрывать нельзя?

Помолчав, Дон признается:

— Не вижу связи.

— По бухгалтерии эти огромные печатные станки амортизируются в течение десяти лет. Если мы закроем отдел, их стоимость упадет до продажной стоимости, а она практически равна нулю. Это еще ухудшит статью активов. А это может еще больше сбить цену. Дон, мы попали в конфликт.

— Н-да, это точно. И, как ты меня учил, когда попадаешь в конфликт, не пытайся его избежать путем компромисса.

Он открывает портфель и достает папку.

— Так, первый шаг — четко сформулировать конфликт. Тогда мы найдем, как его решить.

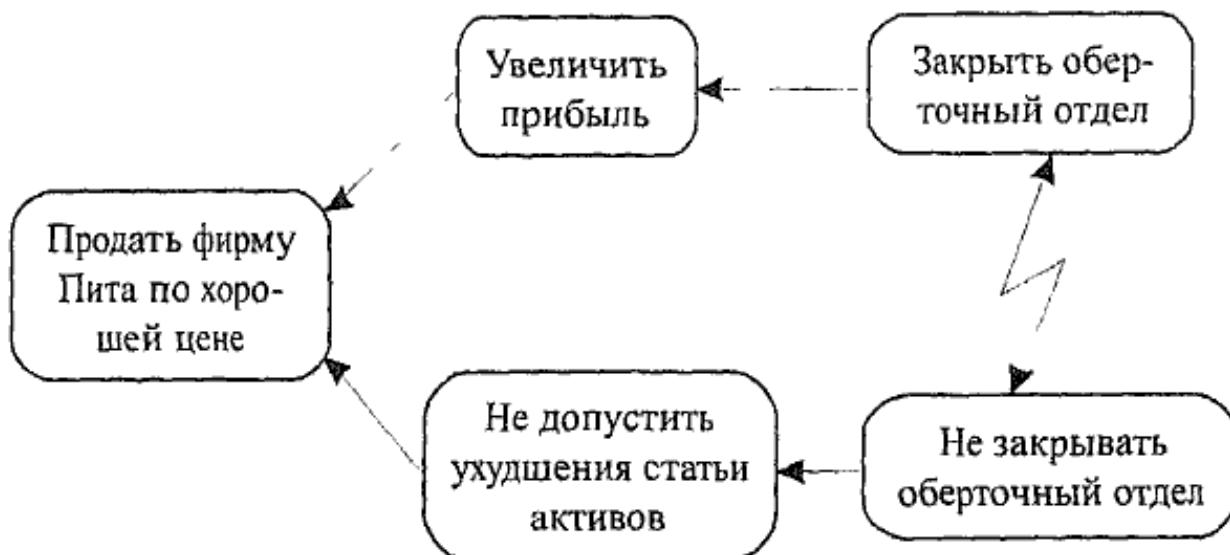
Он начинает выстраивать грозовую тучу.

— Задача — “Продать фирму Пита по хорошей цене”.

Я не согласен с такой формулировкой задачи, но предпочитаю не вмешиваться.

— Одно необходимое требование — “Увеличить прибыль”. Это означает, что мы должны “Закрыть оберточный отдел”. Другое необходимое требование — “Не допустить ухудшения статьи активов”, что означает “Не закрывать оберточный отдел”. Ну и конфликт!

Я бегло просматриваю, что он записал.



Для начала неплохо.

— Хорошо. Дон. Вытаскивай на поверхность исходные посылки и оспаривай их правильность.

— Для того чтобы получить хорошую цену, мы должны увеличить прибыль, потому что...

— Потому что прибыль фирмы определяет ее стоимость, — помогаю я ему вывести исходную посылку.

— Согласен, — говорит он. — Но я не вижу, как ее можно оспорить, особенно в случае с фирмой Пита. У него нет ни перспективной новой технологии, ни патента на какое-нибудь новшество, что сделало бы вопрос прибыли не столь важным.

— Дальше, — говорю я.

— Для того чтобы получить хорошую цену, мы не должны ухудшить статью активов, потому что... Опять же, потому что стоимость активов определяет продажную цену фирмы. Не вижу, как левая сторона тучи может нам помочь.

Я молчу, и он продолжает:

— Для того чтобы увеличить прибыль, мы должны закрыть оберточный отдел, потому что... потому что он теряет деньги. У меня есть инъекция! — объявляет он. — Превратим оберточный отдел в золотую жилу!

— Ха-ха, — сухо комментирую я. Настроение у меня для шуток неподходящее.

— Ладно, — продолжает Дон. — Для того чтобы не ухудшить статью активов, мы не должны закрывать оберточный отдел, потому что... потому что балансовая цена оборудования выше, чем его продажная цена. Я не вижу, как это возможно оспорить. Возьмем последнюю стрелку, — продолжает он. — “Закрыть оберточный отдел” и “Не закрывать оберточный отдел” взаимно исключают друг друга, потому что... потому что невозможно продать оберточный отдел как отдельную единицу. Погоди, Алекс, а может, возможно?

— Конечно, возможно. Найди мне такого покупателя, и я всучу ему еще парочку Бруклинских мостов, — едко замечаю я.

— У меня больше идей нет, — признает он.

— Пройдись по стрелкам еще раз. Как правило, за каждой стрелкой стоит несколько исходных посылок. Займись стрелкой, которая вызывает у тебя самое большое неприятие.

— Для того чтобы увеличить прибыль, мы должны закрыть оберточный отдел. Определенно эта стрелка. А почему мы должны его закрыть? Потому что он теряет деньги. Почему он теряет деньги? Потому что мы не можем получить большие заказы. Подожди, Алекс. Если с большими объемами Пит проигрывает более производительным станкам, как получается, что он обходит их с малыми объемами? Тут что-то не то.

— Дело не в том, что тут что-то не то, а в том, что мы чего-то не знаем, — отвечаю я. — Позвони Питу и узнай.

Дон набирает Пита. После пары “угу” и “понятно” он сообщает:

— Все очень просто. На переналадку его офсетных станков уходит намного меньше времени. Это позволяет ему конкурировать при малых объемах, но при больших это преимущество пропадает за счет скорости прессов его конкурентов.

— Можешь сейчас зайти ко мне на минуту? — спрашивает Грэнби.

— Да, конечно, — отвечаю я и несусь в его офис. Наконец-то я узнаю, что он собирается делать по поводу решения совета. Это было не последнее слово. Я знал, что Грэнби не собирается кратко принимать тумаки.

— Привет, Алекс, — он поднимается из-за стола и жестом приглашает меня сесть на диван в углу кабинета. Еще лучше, думаю я про себя, разговор будет неофициальный. Я утопаю в одном из диванов.

— Кофе, чай? — спрашивает он.

— Кофе, спасибо, — отвечаю я, отмечая про себя, что разговор будет не на пять минут.

— Ну что, Алекс, должен тебя поздравить с прекрасной работой по группе. Никогда не думал, что можно выйти из таких огромных убытков всего-навсего за один год. Собственно говоря, удивляться не стоило. Ты творил чудеса еще как директор завода, не говоря уже о том, чего ты добился, будучи директором дивизиона.

Конечно, думаю я. Я творил чудеса. Хилтон Смит чудес не творил, но со своими контактами он сел в кресло исполнительного вице-президента за два года до меня.

Но Грэнби я говорю:

— Это наша работа.

— Скажи мне, Алекс, чего мы можем ждать от тебя в этом году? Какими чудесными улучшениями ты собираешься нас удивить на этот раз?

— Есть несколько планов, — отвечаю я. — Боб работает над очень интересной системой распределения. Если она сработает, это на самом деле приведет к глобальным изменениям.

— Так-так, — довольно говорит он. — И на какие конечные цифры вы рассчитываете по прогнозу?

— Тут порадовать нечем. Боюсь, что в этом году мы можем даже не выйти на ожидаемые цифры.

— Вот как? — спрашивает он, но без особого удивления.

— Давление рынка на цены просто немыслимо. Я такого никогда раньше не видел. Мы, естественно, заложили в прогноз снижение цен, но, похоже, ситуация будет еще хуже, чем мы думали. Конкуренция настолько сильна, что нам приходится бежать быстрее только для того, чтобы удержаться на том же месте.

Я уверен, что наш разговор не закончился на этом только потому, что его секретарь принесла кофе. Я жду, пока секретарь закроет за собой дверь, и говорю:

— Я могу спросить, что вы планируете относительно решения совета?

— Что ты имеешь в виду?

— Неужели вы вот так легко позовите продать фирмы, которые сами купили?

— Алекс, — начинает он. — Мне до пенсии остался год. Если бы у тебя была для меня козырная карта, я бы еще мог попробовать что-нибудь сделать. Но в данной ситуации выбора у меня нет, я должен подчиниться решению.

Несмотря на все мои уговоры самого себя, что у Грэнби обязательно есть спасительное решение, я сейчас просто потрясен. Значит, тем козырем, который, как я считал, Грэнби придерживал до поры до времени, был я сам! И ничего нельзя сделать, чтобы остановить это катастрофическое решение? Голос Грэнби доносится сквозь туман:

— Труман и Даути решили лично контролировать продажу твоих фирм.

Заметив мое состояние, он добавляет:

— Да, Алекс, я еще могу им как следует врезать и отложить продажу на год. Но что это изменит? Они это сделают на следующий год, а поскольку меня уже здесь не будет, выльют всю грязь на меня. Нет уж, я лучше приму удар сейчас. Однако какой удар! Надеюсь, мне удастся устоять.

— Так, а мне что делать? Работать, как обычно? — спрашиваю я.

— Для твоих фирм ничего не изменилось, пусть работают, как обычно. А у тебя будет масса работы. Труман и Даути уже договорились о нескольких встречах в Европе в конце месяца. Ты поедешь с ними.

— Почему в Европе?

— Половина инвестиций идет оттуда. Кроме того, неплохо знать, что предложит международный рынок до того, как приниматься за переговоры дома, — он поднимается. — Жаль, что на этот раз у тебя не было для меня сюрприза. Но я понимаю. Рынок становится все более хаотичным. Я рад, что ухожу на пенсию. Боюсь, у меня уже не осталось того, что нужно, чтобы справиться с таким рынком.

Провожая меня до двери, он добавляет:

— Я точно так же, как и ты, не хочу продавать диверсифицированную группу. Сейчас все наши недоброжелатели повылезают из углов. Надеюсь, после продажи у меня останется хоть немного хорошей репутации.

От Грэнби я прямым ходом направляюсь в кабинет Билла Пича. Мне нужна полная картина.

Билл приветствует меня ухмылкой.

— Заметил, какой маневр предпринял наш друг Хилтон Смит? Но на этот раз по нему же и попало. Слизняк!

У Билла свои причины не любить Хилтона. Не так давно тот был его подчиненным, а теперь они на одной ступеньке. Хилтон сейчас исполнительный вице-президент такой же большой группы, как и Билл.

— Заметил, — говорю я. — А ты чего от него ждал?

— Хваток, весьма хваток. Грэнби уже не в той силе, что раньше, так он решил прибрать к рукам должность генерального директора. Мне это нужно было предвидеть, — говорит он с оттенком восхищения.

— Ну, на этот раз он пытается играть против уолл-стритовских акул, — замечаю я. — Он даже не в их лиге.

— Это уж точно, — смеется Билл. — Они разыграли его, как по нотам, а как только приняли нужную им резолюцию, тут же все отыгра-

ли назад и поставили его на место, отшлепав его же собственными планами инвестиций. Здорово они его!

— Да я никогда всерьез и не думал, что Хилтон был серьезным претендентом на должность нового генерального, — говорю я. — Ты старше, и у тебя послужной список лучше.

Он хлопает меня по спине.

— Многому из него я обязан тебе, Алекс. Да нет, я себя не обманываю, я не тип генерального директора. А после заседания совета у меня не осталось никаких шансов.

— Что ты имеешь в виду? — не понимаю я.

— Да решение продать твои фирмы. Я был очень активно вовлечен в их покупку, и значительную часть вины повесят на меня. По крайней мере, достаточно для того, чтобы мою кандидатуру даже не рассматривали.

Теперь я вообще ничего не понимаю.

— Да почему мои фирмы такой камень преткновения? Они уже не в такой бездонной яме. Мы в прошлом году даже сделали кое-какие деньги.

— Алекс, — с улыбкой начинает Билл, — ты хоть смотрел когда-нибудь, сколько мы за них заплатили?

— Нет, — признаюсь я. — А сколько?

— Много. Грэнби был совершенно захвачен идеей диверсификации. И потом, не забывай, мы купили их в восемьдесят девятом, когда все ожидали подъема рынка. А что на самом деле произошло, ты знаешь. Вместо того чтобы пойти вверх, рынок резко упал. Я полагаю, что сейчас мы сможем получить за твои фирмы не больше половины того, что заплатили. Алекс, это аукнется каждому, кто был связан с покупкой.

— Погоди, Билл. Пока мы их не продадим, по нашей бухгалтерии они проходят по стоимости на момент покупки. Как только мы их продаем, нам придется списать всю разницу. Может, Труман и Даут не обратили на это внимания.

— Не пытайся себя обмануть, Алекс, — смеется он. — Они обращают внимание на каждую цифру, за которой стоит знак доллара. Они прекрасно понимают, что делают. В этом году они потеряют, но

корпорация получит реальные деньги. А на следующий год, когда они посадят в кресло генерального какого-нибудь многообещающего высокочку, стоимость акций подскочит.

Мне нужно все обдумать. Но я не могу понять одного.

— А ты-то чему радуешься? — интересуюсь я.

— А, можно больше не волноваться, — и, увидев мое недоумевающее лицо, он продолжает: — Понимаешь, все это время я знал, что генеральным мне не быть. Но я очень боялся, что на это место посадят Хилтона. А на него я работать не хочу. Любой со стороны лучше. А теперь с его последним маневром он потерял поддержку Грэнби и однозначно не завоевал поддержку Трумана и Даути. Ему конец.

Я прошу Дона найти для меня цифры по покупке наших фирм, как только прихожу в офис. Мы вместе их анализируем. Ситуация намного хуже, чем сказал Билл.

По нашим предположениям, фирму Пита можно продать, самое большое, за 20 миллионов, а куплена она была за 51,4. За фирму Стейси Кауфман Давление Пара в настоящее время больше 30 миллионов мы не получим, а заплатили мы почти 80.

Но хуже всего с фирмой Боба Донована Я Косметика. Учитывая, что на сегодня она еще в убытках, хоть и очень небольших, даже при самом оптимистичном прогнозе относительно их активов, я не думаю, что мы сможем получить за нее больше 30 миллионов. А отдали мы за нее 124 миллиона. Вот именно, 124!

Теперь я понимаю, почему Грэнби хочет, чтобы продажа была сделана, пока он у руля. Он лично инициировал и дал добро на покупку этих фирм. Почти 255 миллионов. Уже не говоря о дополнительных 30 миллионах, которые пришлось в эти фирмы вложить. На все эти инвестиции с момента покупки у нас образовались общие дополнительные убытки в 86 миллионов. А теперь за все вбаханные в это деньги мы сможем получить всего-навсего 80 миллионов. Вот и говорите после этого о плохих решениях!

— Видишь, Дон, что случается при неправильном понимании тенденции рынка, — говорю я ему. — Теперь я понимаю, почему все.

включая и Грэнби третьего, ищут, куда бы спрятаться. Тут грязи хватит и слона обмазать.

— А что будет с нами?

— Тебе переживать нечего. Если что, я легко найду тебе новое место. Без проблем. Но сейчас не до собственных переживаний. Нам есть чем заняться.

— А я-то думал, что большие игры ведутся только в Лас-Вегасе или на Уолл-стрите, — ошарашенно говорит он.

— Да, но сейчас не до этого, — и я говорю ему о том, что меня отправляют в Европу.

— Хочешь до отъезда провести брифинг с директорами фирм? — спрашивает он.

— Пожалуй. Только назначь встречи на разное время. На каждого у меня уйдет по полдня. А теперь давай посмотрим, какие бумаги мне будут нужны для поездки.

У нас уходит почти два часа на составление списка документов, которые Дон должен будет подготовить для меня. Легким мой багаж в этом путешествии не назовешь, ни в каком смысле.

Дома я объявляю об этом так небрежно, как только могу:

— Через две недели я еду в Европу.

— Потр-р-рясающе! — подпрыгивает в кресле Шарон. — Привези мне майки Хард Рок Кафе.

— Как надолго? — интересуется Джули. Ее эта новость в восторг не привела.

— Где-то на неделю, — отвечаю я. — Встречаемся с потенциальными покупателями.

— Понятно, — с еще меньшим энтузиазмом отзыается она.

— Папочка, так как насчет моих маек?

— Так тебе майки или хард рок? — поддразниваю я ее, за что выслушиваю в ответ долгую лекцию по майкам. Когда я был в ее возрасте, мы собирали открытки с бейсбольными командами. Теперь все помешались на майках. Похоже, каждому поколению детей нужно собирать что-нибудь абсолютно бесполезное. Единственная разница — в цене. Я обещаю Шарон, что постараюсь, если, конечно, у меня останется на это время.

— А тебе что привезти? — спрашиваю я Дейва.

— Привозить ничего не надо, — улыбается он. — А вот то, что у тебя уже есть, я бы попросил. Оставь мне свою машину, пока тебя не будет, а?

Мне это стоило бы предвидеть. Дейв с ума сходит по моей машине и просит ее у меня при каждом удобном случае. Как правило, я ничего не имею против. Но на целую неделю? Ни за что!

— Я сам заплачу за бензин, — торопливо добавляет он.

— Спасибо, большое спасибо.

— К тому же техосмотр пора делать, уже почти десять тысяч, так я сделаю.

Аргументы не очень убедительные. Он совсем помешался на машинах после того, как получил права около года назад. По-моему, на

возню со своей развалюхой у него уходит больше времени, чем на учебу.

Чтобы не портить ужин, я говорю:

— Я подумаю об этом.

Он не настаивает. Дейв хороший парнишка. Ужин проходит в разговорах о Лондоне и Франкфурте, куда я еду. Мы с Джули были там еще до рождения детей, и они, Шарон особенно, с удовольствием слушают наши романтические воспоминания.

После ужина я включаю телевизор. Смотреть нечего. Мне надоедает, и я его выключаю. Джули, что-то мурлыча, возится со своими папками.

— Скукота, — говорю я. — Может, сходим куда-нибудь?

— У меня есть лучшее предложение, — улыбается она. — Может, поработаем над твоим обещанием?

— Обещанием?

— Обещанием, которое ты дал Дейву. Ты же сказал ему, что подумаешь.

Если вам надо превратить любую потенциальную проблему в решение, обеспечивающее выигрыш обеим сторонам, можете всегда рассчитывать на Джули. Я понимаю, что она хочет сказать. Когда мы говорим: “Я подумаю об этом”, — мы, по сути дела, даем обещание. Мы обещаем найти время и подумать “об этом”, что бы “это” ни означало.

— Это идея, — соглашаюсь я, зная, что иначе у меня уже не будет времени вернуться к просьбе Дейва, до тех пор пока он сам не напомнит мне. Ну а тогда мне придется стрелять навскидку. А у меня уже не раз была возможность убедиться, что я не Джон Уэйн. Когда я стреляю навскидку, я, как правило, попадаю себе в ногу.

Интересно. Я отношусь к моим обещаниям серьезно. И я знаю, что, когда мы говорим: “Я подумаю об этом”, — тот человек, над чьей не устраивающей нас идеей мы обещали подумать, как правило, придет опять и потребует ответа. Я все это знаю. И все-таки я часто оказываюсь в очень неудобном положении, потому что так и не удастся найти время, чтобы на самом деле об этом подумать.

И дело не только в том, что трудно выразить словами то, что чувствуешь. Дело в том, что критиковать чью-то идею — занятие малоприятное. Каждый знает, что критика идеи, как правило, вызывает контратаку и обиду со стороны того, кто эту идею предложил. Если что-то и раздражает больше, чем критика, так это конструктивная критика.

Иона научил нас, как приводить такие непростые ситуации к решениям, обеспечивающим выигрыш обеим сторонам. Это требует кое-каких усилий и пересмотра позиций, но, в конечном итоге, это стоит того. Честно говоря, хоть это и работает как магическая формула, усилия, которых это требует, заставили меня быть более осторожным в обращении с фразой “Я подумаю об этом”. Но на этот раз осторожности мне, кажется, не хватило.

— Ну ладно, начнем по порядку, — говорю я Джули. — Какие позитивные стороны в просьбе Дейва взять мою машину, пока я в отъезде? Честно говоря, я не вижу ни одной. Он хорошо водит и довольно ответственен для своего возраста. Но новую БМВ?

Не придумав ничего лучше, я записываю “Техосмотр будет сделан в срок”.

— Не нашел ничего более убедительного? — Джули это явно забавляет.

— Если честно, не нашел, — смеюсь я. Но должно быть что-то еще, иначе бы я тут же сказал: “Нет”.

Джули повторяет вслух мою мысль:

— А почему тогда сразу не сказал “Нет”?

— Потому что не знал его реакции. Он мог обидеться, посчитав, что я отношусь к нему, как к ребенку.

— Это верно, — соглашается она. — В его возрасте очень важно знать, что отец ему доверяет.

— Не знаю, доверяю ли я ему до такой степени, — замечаю я. Но все-таки записываю “Укрепить доверие между мной и сыном”.

— Что-нибудь еще?

— Думаю, достаточно. Это довольно серьезная причина. Теперь переходим к самому легкому — отрицательные стороны. Да их миллион.

Джули улыбается:

— Алекс, ты же знаешь, как это происходит. Пока не начинаешь записывать, кажется, что их бесконечное количество, а как только записал, оказывается, что их совсем немного, да и те просто малозначительные отговорки.

— Ну ладно, посмотрим, так ли это в нашем случае, — возражаю я. — Я, например, так не думаю.

— Так начинай писать.

Без колебаний я быстро записываю две причины, которых и искать не надо. Первая: "Высокая опасность того, что что-нибудь случится с машиной". Вторая: "Высокая опасность того, что Дейв попадет в аварию и пострадает".

— Погоди, — останавливает меня Джули. — Ты же только что сказал, что Дейв хорошо водит. Ты ведь иногда разрешаешь ему брать свою машину. Кроме того, если ты так боишься, что твою дорогоценную игрушку могут помять, что ты на ней каждый день ездишь в город?

Я какое-то время размышляю над ее словами. К тому же, если подумать, что в качестве альтернативы мне придется оставить ее на парковке в аэропорту?

— Ты права, — соглашаюсь я и вычеркиваю первый пункт.

Я смотрю на второй пункт. Моя машина намного надежнее развалюхи Дейва, признаю я и вычеркиваю вторую причину.

Джули улыбается, глядя на меня.

— Да, бывает. Когда сформулируешь и запишешь негативные стороны, часто оказывается, что это просто безосновательные предубеждения.

Так легко меня не купить. Я не хочу давать мою машину Дейву. Почему на ней должен кто-то еще ездить? Это моя машина.

— Ладно, — продолжаю я, — вот и настоящая причина: "Дейв привыкнет к тому, что он может пользоваться моей машиной". Нет, это недостаточно сильно. Вот: "Дейв почувствует, что у него есть право на мою машину".

— Да, дети привыкают к хорошему быстро, — соглашается Джули. — Он посидит за рулем неделю и станет чувствовать, что в том, что касается машины, он твой равный партнер.

— Это довольно серьезная негативная сторона, — говорю я.

— Есть еще одна, — добавляет она. — Помнишь о его мечте съездить в Мексику? И у него весенние каникулы как раз на той неделе, когда ты будешь в Европе.

— На моей машине в Мексику! — вскакиваю я. — А потом он там застрянет, и мне придется все бросить и лететь, чтобы его вытащить оттуда, — я отчетливо вижу этот жуткий сценарий.

— Как ты собираешься это записать? — спрашивает Джули.

— “Мне придется прервать поездку в Европу, чтобы приехать спасти Дайва”.

— А ты не преувеличиваешь?

— Джули, если не дай Бог, его остановят в какой-нибудь мексиканской деревне и потребуется подпись родителей из-за чего бы то ни было — не забывай, он еще несовершеннолетний, — ты туда пойдешь?

— Честно говоря, не хотелось бы.

Мексика. Боже мой, что за идея!

— Что еще?

— Давай все-таки запишем то, вокруг чего все это вертится: “Ухудшение отношений между тобой и Дайвом”, — предлагает Джули.

Я внимательно изучаю список. Он невелик, но этого достаточно. И теперь мы переходим к самому интересному — доказать, используя жесткие причинно-следственные связи, каким образом то, что я дам машину Дайву, приведет к предсказанным негативным явлениям. Мы много смеемся, выстраивая “негативную ветвь”, как ее называет Иона, и переписывая ее, чтобы она не звучала обидно и была более убедительна, когда я покажу ее Дайву. Вечер проходит отлично, и к тому же я готов к разговору с Дайвом.

Если бы мои проблемы на работе можно было решить так же легко.

— Что на повестке? — спрашиваю я Дона.

— Брифинг с Бобом в восемь тридцать и со Стейси в двенадцать. Они оба тебя ждут.

— Оба? — переспрашиваю я. — Ну ладно, пусть заходят.

Боб Донован и Стейси Кауфман — старые друзья. Они работали со мной, когда я был еще директором завода. Боб был начальником производства, а Стейси отвечала за распределение материалов. Вместе мы научились тому, как вытащить тонущий завод, вместе мы научились у Ионы, как управлять фирмой. Они занимали самые ответственные места, когда я работал директором дивизиона. Поэтому, когда я принял диверсифицированную группу и увидел, в каком плачевном состоянии она находилась, я настоял, чтобы Боба назначили директором Я Косметика, а Стейси — директором Давления Пара. Оба они очень знающие и серьезные руководители. Немного старше меня, но это никогда не сказывалось на наших отношениях.

Боб пропускает Стейси вперед и рокочет у нее из-за спины:

— Привет, Алекс! Готов к поездке в Европу?

— Пока нет, но с вашей помощью буду, — улыбаюсь я в ответ.

— Только скажи, что надо, — говорит Стейси.

Хорошо, когда вокруг тебя друзья, люди, на кого всегда можешь положиться. В шутку я отвечаю:

— Что мне надо? Одно хорошее чудо.

— Без проблем, — смеется Боб, — чудеса — это наше второе имя, — и продолжает, обращаясь к Стейси: — Я же тебе говорил, что он найдет, как все отыграть назад.

— Ни минуты не сомневалась, — парирует Стейси и поворачивается ко мне: — Ну давай, выкладывай.

— Выкладывать что?

— Твой план, — отвечают они в один голос. А Стейси добавляет:

— Как убедить совет отменить решение о продаже наших фирм. Дон даже намека нам не дал.

Я смотрю на них. Они слишком во мне уверены. Слишком. Не зная, что сказать, я спрашиваю:

— А почему вас это так тревожит?

— Неужели непонятно? — улыбается Стейси. — Мы — люди консервативные и перемен не любим.

— Точно, — подключается Боб. — И потом, где мы найдем такого босса, как ты? Кого-то, кто будет настолько глуп, что позволит нам делать все, что только ни заблагорассудится.

— Спасибо, Боб. Но если серьезно, что вас тревожит? Вы — прекрасные руководители, знаете приемы Ионы вдоль и поперек. Неужели вы думаете, у вас возникнут трудности с тем, чтобы убедить нового босса, кем бы он ни был, чтобы вас оставили в покое и позволили управлять фирмами по-своему?

— Это что-то вроде теста? — настороженно интересуется Стейси.

— Успокойся, Стейси, — говорит Боб. — Ты разве не видишь, что Алекс делает? Конечно, он разочарован, и справедливо. Он ожидал, что мы сами найдем решение, что мы догадаемся, в чем его план, — и, повернувшись ко мне, продолжает. — Так, значит, сейчас ты начнешь задавать наводящие вопросы до тех пор, пока мы, глупенькие, сами не увидим ответа. Без проблем!

Боб наклоняется вперед. Он не раз приставал ко мне с моим планом и отказывается верить, что у меня его нет.

— Повтори, пожалуйста, вопрос, — улыбается Стейси.

Ситуация становится все более и более глупой, но теперь мне из нее не выбраться.

— Что такого особого в работе на ЮниКо? — спрашиваю я. — Какое вам дело до того, решит ли ЮниКо продать вас другому конгломерату?

Это их на минуту останавливает. Потом Стейси неуверенно говорит:

— Вообще-то, если ты останешься нашим боссом, то никакого.

— Хватит мне льстить, — говорю я, — давайте серьезно.

— Я серьезно. Понимаешь, ты знаешь, в каком мы положении. Ты знаешь, что мы получили эти фирмы только год назад, и знаешь, в

каком они были состояния. Но если это будет кто-то новый, кто не знает, кому нет дела и кто, что еще хуже, не понимает наших приемов управления, ты думаешь, у нас будет хоть какой-нибудь шанс?

Боб продолжает в том же направлении:

— Они просто посмотрят на конечные цифры, увидят, что моя фирма все еще теряет деньги, а фирма Стейси едва их делает. Ты же знаешь, что случится. Это будет конец. Они начнут сокращать расходы. Нас начнут заставлять перейти на основу себестоимости. Мы подадим в отставку, и от фирм ничего не останется.

Дон согласно кивает головой. Что они хотят от меня? За кого они меня принимают? Почему они так уверены, что, если я их босс, у меня есть все ответы?

— Если бы наши фирмы были очень прибыльны, — добавляет Стейси, — это была бы другая игра, нас бы оставили в покое. Никто не вмешивается, если ты — золотая жила. Но, как Боб сказал, прибыли у нас нет, по крайней мере, пока нет.

Она права.

— Если бы мы были намного более прибыльны .. — повторяю я ее слова.

— Так это и есть твое решение! — ошарашенно восклицает она. — Ты действительно просишь чуда.

— Сколько у нас времени? — спрашивает Боб.

— Сколько времени до чего? — вопросом на вопрос отвечаю я.

— До того, как поменяется владелец, до того, как нас продадут, до того, как мы начнем подчиняться другому хозяину?

— Больше, чем три месяца, — отвечаю я.

Стейси хмыкает:

— *Dijo* *vu*. Это мы уже проходили.

— Да, но на этот раз мы в лучшем положении. Теперь у нас не три месяца, а больше, — саркастически добавляет Боб.

Они говорят о том времени, когда мы работали в Барингтоне на заводе, который безнадежно сидел в яме. У нас было ровно три месяца, чтобы его вытащить. Иначе... Именно тогда мы встретились с Ионой и стали учиться его Мыслительным Процессам. Именно там мы совершили невозможное: мы на самом деле вытащили завод за три месяца.

— Это возможно сделать? — с сомнением спрашивает Дон.

Я так не думаю. Но если Боб и Стейси решат попробовать, я им гарантирую любую поддержку. В любом случае, что нам терять?

— Дон, ты еще слишком мало проработал с Алексом, — одергивает его Стейси и поворачивается ко мне.

— Окей, Босс, с чего начинаем? Обзор настоящего положения?

— Обязательно, — говорю я и смотрю в сторону Боба. — Давай, Боб, мы слушаем

Он начинает:

— Помнишь те логические деревья, которые мы выстроили для организации системы распределения? Мы их внедрили. Как ни странно, мы не столкнулись ни с одной серьезной проблемой. Мы ввели центральные склады и перестраиваем работу региональных. Пока все идет нормально.

— Хорошо, — говорю я. — Очень хорошо. Ты привел в порядок производство, а теперь и систему распределения. Что на очереди?

— Разработка новых продуктов, — с уверенностью говорит Боб.

— Но на это уйдет больше трех месяцев. Намного больше.

— Не продажи? — спрашивает Дон с удивлением.

— По результатам моего анализа, нет, — отвечает Боб.

— Как это возможно? — не понимает Дон. — Разве у вас ограничение не в рынке? Я думал, что в результате проведенных улучшений вы высвободили мощности, достаточные для увеличения выпуска продукции вдвое. И ты не считаешь, что ваша проблема сейчас в том, как это продать?

— Дон, ты прав. Проблема Боба сейчас в том, как увеличить продажи. Ограничение в рынке. Но сам факт того, что ограничение находится в рынке, не означает, что основной проблемой являются продажи. Основная причина, не позволяющая увеличить продажи, может быть где угодно в фирме.

— Именно, — соглашается со мной Боб. — Вот почему, я считаю, мы должны заняться разработкой продуктов в первую очередь.

Повернувшись ко мне, он продолжает:

— Понимаешь, у нас в косметическом бизнесе, если хочешь увеличить продажи, да что там, если хочешь просто не потерять продажи,

ты должен постоянно выпускать новые линии продуктов. В прошлом хорошая линия могла давать деньги в течение четырех, а то и пяти лет. Этого больше нет. То, что происходит сейчас, — это крысиная гонка. Я предполагаю, что нам придется выходить на рынок с новой линией продуктов раз в году.

— До такой степени? — спрашиваю я.

— И это еще по очень оптимистичным прогнозам. Вероятно, в реальности будет еще хуже. Как бы то ни было, у нас огромные проблемы с продуктом. Исследования занимают слишком много времени, и их результат весьма ненадежен. В довершение этого, даже когда они говорят, что продукт готов, и мы запускаем его в производство, оказывается, что то, что отдел разработки называет готовым, с точки зрения производства, готовым не является. Мы начинаем производить новый продукт и тут же сталкиваемся с миллионом проблем. Сейчас разработчики проводят больше времени в цехах, чем в лаборатории. Как вы понимаете, это приводит к неприятным сюрпризам, когда мыходим на рынок. У нас огромные проблемы с синхронизацией рекламы новых линий и того, что магазины на самом деле предлагают.

— А почему вы тогда занимались системой распределения? — спрашивает Стейси.

— Понимаешь, Стейси, — поворачивается он к ней, — когда по всей сети распределения готового товара больше, чем на три месяца продаж, добавь к этому то, что держат у себя магазины, ты понимаешь, что значит запустить новую линию продукта, которая должна заменить старую? Ты представляешь себе размах, с которым происходят списания?

— Да, представляю, — качает головой она. — Это означает, что весь запас товара, находящийся в сети, тут же устаревает. У тебя, должно быть, немало проблем с решением, когда запускать новый продукт, если вообще его запускать. Слава Богу, у меня нет такого хаоса. Мои продукты относительно стабильны.

— Я с самого начала об этом говорил, — смеется Боб. — Мне нужно было брать отдел давления пара, да и по характеру мне это больше подошло бы.

Не только по характеру, Боб и сам чем-то смахивает на паровоз.

— Что, Стейси, махнемся?

— Боб, у меня тоже проблем хватает. Не предлагай так необдуманно, а то, смотри, соглашусь.

Мы все смеемся.

— Я хотела бы послушать о твоей системе распределения поподробнее, — переводит она разговор в серьезное русло и, когда я киваю, продолжает: — С одной стороны, ты добавил центральные склады, но, с другой стороны, ты сделал все эти перемены для того, чтобы уменьшить загрузку сети. Я не совсем понимаю.

— Сейчас объясню, — начинает Боб. — Мы поставляем ассортимент из шестисот пятидесяти различных наименований в тысячи магазинов по всей стране. Раньше мы держали трехмесячный запас товара, и его все равно постоянно не хватало. Когда бы магазин ни сделал заказ, — и не забывай, что они заказывают не один артикул, а сразу весь спектр — у нас обычно недоставало каких-нибудь наименований. Полный заказ мы отправляли не больше чем в тридцати процентах случаев. Ты представляешь себе, сколько стоит дополнительная отправка недостающего товара. После введения новой системы мы в состоянии отреагировать на заказ в течение одного дня и отправляем полные заказы в девяноста процентах случаев. Сейчас объем товарных запасов быстро падает, и мы надеемся стабилизироваться где-то в районе шестинедельного запаса.

— Ну и чудеса. Как вам это удалось? — ошарашенно спрашивает Стейси.

— Просто, — отвечает Донован. — Раньше мы держали все запасы на региональных складах.

— Почему? — перебиваю я.

— Тот же самый синдром локального оптимума, — поясняет он. — Заводы считались самостоятельными единицами, и их деятельность оценивалась по полученной прибыли. С точки зрения директора завода, как только они отправляли товар, он уходил из-под его юрисдикции и становился головной болью сети распределения.

— Уверен, что это поддерживалось системой официальных показателей, — замечает Дон.

— Поддерживалось и поощрялось, — соглашается Боб. — Как только продукция уходила с завода, по бухгалтерским книгам она проводилась как продажа. Ничего удивительного в том, что, как только завод заканчивал выпуск продукции, она в этот же день уходила на один из региональных складов.

— Естественно, — говорит Дон. — А что вы изменили?

— Теперь мы держим запас продукции на самом заводе. На региональных складах мы планируем держать только тот товар, который мы по прогнозу должны продать в течение следующих двадцати дней. Этого хватает, так как теперь мы пополняем товарный запас на каждом региональном складе каждые три дня.

— Ничего не поняла, — признается Стейси. — Но сначала отвесь на вопрос: как эти перемены привели к улучшению выполнения заказов при меньшем запасе товара?

— Это просто, — вмешиваюсь я. — Все дело в статистике. Мы знаем очень приблизительно, что продаст магазин. Сегодня они могут продать десять единиц такого-то товара. А завтра ни одной. Наш прогноз основан на усредненных цифрах.

— Это понятно, — говорит Стейси.

— Теперь, какой прогноз будет более точным? — спрашиваю я. — Прогноз для одного магазина или совокупный прогноз продаж для ста магазинов?

— Ну конечно, совокупный, — отвечает она.

— Естественно. Чем больше число магазинов, тем точнее совокупный прогноз. По правилам математики, чем больше магазинов в совокупности мы будем учитывать, тем точнее будет наш прогноз на квадратный метр магазинов, которые мы учитываем. Понимаешь, когда Боб перевел большинство товарных запасов из двадцати пяти регионов на сами заводы, его прогноз стал точнее в пять раз.

— Алекс, ты опять со своей статистикой, — вмешивается Боб. — Я никогда не мог ее понять. Дай, я объясню по-своему. Стейси, когда ты делаешь отправку на региональный склад и у тебя товара в системе, в среднем, на три месяца, этот товар будет продан, в среднем, через три месяца после его отправки с завода. Правильно?

— При условии, что произвел то, что надо, и отправил туда, куда надо. Иначе ситуация будет еще хуже, — соглашается она. — Теперь я понимаю. Поскольку заводы сразу же отправляли произведенный товар на склад, эти отправки основывались на прогнозе того, что должно было продаваться в этом регионе через три месяца. Учитывая степень точности таких прогнозов, особенно когда речь идет о шестистах с лишним наименований, я могу себе представить, что творилось.

— И не забывай, что в довершение к шестистам пятидесяти наименованиям у меня двадцать пять региональных складов. А это весьма значительно увеличивает несоответствие между тем, что надо магазинам, и тем, что есть на складе.

Мы все киваем, и Боб продолжает:

— Когда региональный склад начинал комплектовать заказ магазина, некоторых наименований не хватало. Так было постоянно. Они у нас, конечно, были, в больших количествах, но на других складах. И тут начинался полный кошмар. Директор склада начинал нажимать на завод, требуя немедленной поставки, а если не мог ее получить, обзванивал другие склады. Ты даже не поверишь, если скажу, в каких сумасшедших объемах производились внутренние перевозки между складами.

— Прекрасно поверю, — отвечает Стейси. — А чего еще можно ожидать, если завод отправляет продукцию за три месяца до ее потребления. Естественно, это приводит к тому, что в одном месте какого-то товара слишком много, в то время как в другом его не хватает. Теперь я понимаю, что ты сделал. Ты перестал считаться с локальными интересами и перевел запас готовой продукции туда, откуда она вышла, — на завод.

— Где уровень совокупности выше всего, а соответственно и точность прогноза, — добавляю я.

— Но региональные склады тебе все-таки нужны, — задумчиво добавляет Стейси.

— Конечно, — соглашается Боб, — поскольку нам надо быстро реагировать на заказы магазинов и сократить расходы на доставку.

Иначе мне пришлось бы доставлять каждый отдельный заказ напрямую с завода. Федеральный Экспресс был бы в восторге!

— Ясно, — говорит она. — А как ты определяешь, сколько запаса ты должен держать на каждом региональном складе?

— Ага! Вот это вопрос на шестьдесят четыре тысячи долларов, — смеется Боб — Вообще-то это довольно просто. Я просто применил то, чему мы научились, когда работали с определением размера буфера для физического ограничения. Стейси, у тебя, наверное, как и у меня, параноидный пунктик насчет создания буферных запасов перед бутылочным горлышком.

— Конечно, — соглашается Стейси.

— Как ты определяешь размер буфера для бутылочного горлышка?

— Это правило мы вывели вместе еще на заводе в Бэлингтоне, — улыбается она. — Размер буфера определяется двумя факторами: ожидаемым потреблением из него и ожидаемым временем для его пополнения.

Вот именно, — подтверждает Боб. — Именно это я и сделал в моей системе распределения. Я рассматриваю региональные склады как буфера перед физическим ограничением — магазинами, потребителями. Размер каждого буфера, как ты правильно сказала, определяется в соответствии с потреблением из него (магазинами, которые он обслуживает) и временем, необходимым на его пополнение,

— что в этом случае будет превышать время доставки с завода приблизительно в полтора раза — то есть интервалом между доставками. Понимаешь, я применил для системы распределения те же правила, что мы использовали для производства. Конечно, с соответствующей корректировкой.

— Продолжай, — просит она.

— Поскольку я делаю отправки раз в три дня, а для большинства регионов время в пути не превышает четырех дней, я должен держать на региональном складе запас, достаточный для обеспечения продаж в течение последующей недели. Учитывая, что я на самом деле с точностью не знаю, что будет продано в последующие четыре дня и что потребление магазинами колеблется по всей шкале, мне нужно быть очень осторожным. Понимаешь, ущерб от нехватки запаса больше,

чем от хранения большего объема. Поэтому мы решили держать на каждом региональном складе запас, равный средним двадцатидневным продажам в этом регионе.

— Я, конечно, согласен, что у тебя должен быть параноидный пунктик насчет буферов, но, мне кажется, раздутие одной недели до трех — это уже не паранойя, это близко к истерии, — замечает я.

— Ты что, плохо меня знаешь, что ли? — смеется Боб. — Меня еще никто не обвинял в истерии.

— Тогда почему так много? Почему двадцать дней?

— Из-за того, что магазины заказывают большими партиями, — поясняет он. — Я думаю, они привыкли к этому тогда, когда мы и наши конкуренты были очень ненадежны с поставками. Для того чтобы особенно не потерять в продажах из-за нехватки товара, они подстраховываются и хранят у себя больше товара, чем им надо на ближайшее будущее. Некоторые из них настолько боятся, что делают заказ на последующие шесть месяцев. Поэтому, естественно, спрос со стороны наших региональных складов скачает. Слава Богу, что в каждом регионе столько магазинов, что недельное потребление все же не абсолютно беспорядочно. Иначе и двадцати дней было бы недостаточно.

— Ну-да, — задумчиво говорит Стейси. — Если бы магазины делали заказы в соответствии с тем, что они на самом деле продали, если бы вы могли только пополнять, тогда вам было бы намного легче. Вы не пробовали их как-нибудь убедить?

— Конечно, пробовали, — говорит Боб. — Директор по распределению отправил им письмо, в котором мы говорим, что согласны пополнять их запасы даже ежедневно. Но большинство магазинов не хотят переходить на такую систему. Я полагаю, им трудно поменять привычный стиль работы, особенно если учесть, что мы пытаемся изменить снабженческие привычки, которые формировались десятилетиями.

— Как вы знаете, что двадцати дней достаточно? — спрашивает Стейси.

— Это число основано не на опыте, а на расчетах, — признает Боб. — В соответствии с тем, как магазины делают заказы сегодня, двад-

цати дней должно быть достаточно, чтобы обеспечить немедленную отправку в девяноста процентах случаев. Сейчас мы в переходной стадии. Мы уже пополняем региональные склады два раза в неделю, но пока еще не выбрали весь старый запас, которого там горы. Поэтому, естественно, сейчас цифры слишком красивые: мы делаем немедленную поставку в девяноста девяти процентах. Пытаться удержать этот уровень просто ни к чему. Если мы будем немедленно отправлять полные заказы в девяноста процентах, то, я уверен, в оставшихся десяти процентах случаев магазины согласятся подождать неделю с получением недостающего товара. Это вообще рай по сравнению с тем, как магазины получали заказы до настоящего момента, и неважно, делали поставки мы или наши конкуренты. Собственно говоря, мы специально не хотим поднимать уровень выше девяноста процентов, чтобы не слишком их избаловать. Да, — чуть подумав, уверенно добавляет он, — мы можем спокойно снизить уровень запасов до двадцати дней. В любом случае, следующие четыре-пять месяцев покажут.

— Какой запас у тебя сейчас на региональных складах? — спрашивает Дон.

— Уже снизился до сорока дней и продолжает быстро падать. Конечно, спад такими темпами будет продолжаться только какое-то время. Не забывайте, что ситуация была настолько бесконтрольна, что на некоторых складах у нас образовался девятимесячный запас ряда наименований.

— Неплохо, — подвожу итог я, — совсем неплохо. Итак, ты улучшил поставку в срок с тридцати процентов до девяноста, одновременно уменьшив товарные запасы с девяноста до сорока дней. И вы продолжаете двигаться в сторону улучшения. Прекрасно.

— Сорок дней — это то, что он сейчас имеет на региональных складах, — без всякой необходимости напоминает мне Стейси. — Для того чтобы время пополнения региональных складов зависело только от времени доставки, а не от наличия товара, Боб должен держать дополнительный запас конечного продукта на заводах, или центральных складах, как он их называет.

— Еще бы, — смеется Боб, — неплохо было бы держать всего-навсего двадцатидневный запас. Но что касается заводских складов, я

организовал их по такому же принципу. У них время пополнения определяется тем, сколько времени требуется заводу для производства полного ассортимента. Перемены, которые мы провели на заводах в прошлом году, значительно сократили это время. На заводах мы держим примерно двадцатидневный запас. Этого хватает.

— Понятно, — говорит Стейси и коротко подводит итог. — Значит так, раньше вы отправляли продукцию, как только она была готова, исходя из прогноза, который делался на три месяца вперед. Неудивительно, что у вас постоянно не хватало чего-то одного и было слишком много другого. Теперь вы отправляете на конкретный региональный склад только тогда, когда магазины выбрали товар со склада. Хитро. Мне нужно над этим подумать.

Она какое-то время молчит, усваивая услышанное, потом спрашивает Боба:

— Ты мне можешь дать детальные логические деревья?

— С удовольствием, — отвечает он сияя.

Я смотрю на Дона. Похоже, он не все понял. Логические деревья он с Бобом не рассматривал, и он не такой эксперт по логистике, как Стейси.

— Какие-то вопросы, Дон? — обращаюсь я к нему.

— И не один, — отвечает он. — Меня особенно интересует, как это сказалось на наших транспортных расходах?

— Сейчас мы пополняем региональные склады на постоянной основе, — терпеливо объясняет Боб. — Это дает нам возможность отправлять только полностью загруженные фуры. Кроме того, нам больше не приходится отправлять малые количества на региональные склады по воздуху, и сами склады прекратили внутренние пересылки. Конечно, транспортные расходы сократились.

— Ладно, мы услышали много серьезной информации, — говорю я. — Перерыв на обед. Стейси, после обеда займемся твоей фирмой, хорошо?

— Какие разговоры, босс.

прекрасно поймет, он притворится, что не понял. Это даст ему козырную карту для существенного снижения цены фирмы.

А есть хоть какие-нибудь позитивные стороны? Уменьшится объем устаревшего продукта. Благодаря уменьшению товарного запаса, введение нового продукта не будет требовать списания запасов старого. Сколько это? Я пролистываю бюджет Боба. Он заложил на устаревание готового продукта 18 миллионов. Интересно, это уже с учетом нового сценария — уменьшенного уровня товарных запасов? Я лезу за прошлогодним бюджетом. Слава Богу, нет. В прошлом году тоже было 18 миллионов, он просто списал с прошлогоднего бюджета.

При сокращении товарного запаса на 50% объем устаревшего продукта уменьшится даже больше. Особенно теперь, при том, что больше половины запаса хранится в одном месте, а не разбросано по всей стране, а значит, осуществлять мониторинг за введением новых продуктов будет значительно проще.

Ладно, во что это выливается для Боба? Ему не нужно будет списывать, скажем, миллион в месяц, пусть будет 12 миллионов в год. Чем позже продадут его фирму, тем лучше мы будем выглядеть. Если бы мне удалось отложить продажу до конца года... Но это невозможно.

Сколько у нас времени до того, как инспектора покупателя начнут нас изучать под микроскопом? Даже если я буду стоять на голове и делать все, что только возможно, чтобы оттянуть этот момент, больше двух или трех месяцев я тянуть волынку не смогу. Черт, более неудачного времени придумать было нельзя — как раз, когда товарный запас будет уже сокращен, а эффект от уменьшения объема устаревшего продукта только начнет проявляться.

И что, черт возьми, мне делать? Продавать почти безубыточную фирму — одно дело, а попробуй продать фирму, имеющую в убытках 10 миллионов на 180 миллионов продаж. Ну что, сказать Бобу, чтобы он вернулся к старой системе распределения? Нет уж. Да это и не поможет. Боб и Стейси абсолютно правы: если мы не найдем способа, как сделать фирмы прибыльными до того, как они перейдут в другие руки, нам всем конец. Мне им, фирмам. Все полетит в тартарары.

Мы должны найти способ, как немедленно увеличить продажи. Это наш единственный выход. Но у нас нет возможности сделать это подобающим образом. У Пита нет никакого шанса получить более современное оборудование, которое ему позарез нужно. А у Боба нет времени, чтобы системно улучшить отдел разработки новой продукции. У нас слишком мало времени. Черт бы побрал этих акул с Уолл-стрит. Если бы не они, мы бы не оказались под таким давлением. Неужели нельзя оставить нас в покое?

Они возвращаются с обеда.

— Алекс, — начинает Дон, — мы пока обедали, обсуждали, какой эффект новая система распределения окажет на конечные цифры.

— Довольно неприглядный, — небрежно говорю я.

— Так ты тоже заметил, — несколько разочарованно тянет Дон.

— А ты что, думал, не заметит? — одергивает его Боб и поворачивается ко мне. — Что ты хочешь, чтобы я сделал? Оставил как есть или раздул центральные склады — ты же знаешь, с моими избыточными мощностями это будет без проблем.

Я с минуту думаю. Раздутие центральных складов, в отличие от региональных, никак не помешает Бобу быстро реагировать на поступающие из магазинов заказы. Кое-какой эффект это, конечно, окажет на введение новых продуктов, но очень несущественный. В то же время он не пострадает из-за искажений, вызванных тем, каким образом учитывается сегодня в бухгалтерских книгах товарно-материальный запас. Соблазн велик.

— Нет, Боб, раздувать не будем, — решаю я.

— Я знал, что ты так решишь. Ты никогда не искал легких путей и не играл цифрами. Но я должен был спросить.

— Спасибо. Ладно. Стейси, — обращаюсь я к ней, — твоя очередь.

— Как ни странно, но общая картина мало чем отличается от того, что у Боба, — начинает она. — За прошедший год я тоже выявила у себя много избыточных мощностей — не просто много, а выше головы. У нас даже больше, чем у Боба. И наша проблема, как ты правильно предполагаешь, — продажи. Как вы знаете, — продолжает она, — мы продаем не магазинам, а промышленным предприятиям,

использующим давление пара. В нашей сфере тоже имеет место ряд технологических улучшений, кое-какие новые модели, но ничего даже близкого к тому, что у Боба. Некоторым нашим моделям уже десять лет. Проблема в том, что конкуренция настолько сильна, что часто только для того, чтобы получить клиента, мы вынуждены продавать базовое оборудование по стоимости материала. Мы все больше зарабатываем не на базовом оборудовании, а на дополнениях и запчастях к нему. Это все еще довольно выгодный бизнес.

— С поставкой запчастей проблем нет? — спрашивает Дон.

— Есть, — признает Стейси, — и большие. Запчастей у нас горы, повсеместно. Однако часто это не те детали и не в том месте. А клиентов, естественно, это не интересует.

— Как думаешь, система Боба может тебе помочь?

— Может быть. Поэтому я и попросила логические деревья. Мы не сможем использовать ее в готовом виде, потребуются изменения. Наша ситуация очень отличается от той, что у Боба. Для нас немедленно реагировать в девяноста процентах будет недостаточно. Понимаете, если клиенту нужна какая-то деталь, а мы не можем ее тут же доставить, это значит, что мы просто останавливаем какую-то часть его производства. Мне нужно улучшить наши цифры с девяноста пяти — что мы имеем сейчас — до, практически, ста процентов. То, что мы можем работать лучше, сомнений у меня не вызывает. Что я сделаю — еще раз пересмотрю уровень товарных запасов на региональных складах. Думаю, если мы используем концепцию Боба, это нам здорово поможет, — и, повернувшись ко мне, она говорит: — Алекс, чтобы решить проблему с продажами, для нас одного улучшения с поставками деталей будет недостаточно. Мне нужна идея, обеспечивающая прорыв.

— Ты же сказала, что запчасти продавать выгодно, — неуверенно замечает Дон.

— Да, выгодно, — подтверждает Стейси. Заметив, что Дон не знает, продолжать ему или нет, она подбадривающе говорит: — Ты хотел что-то сказать. Часто именно тот, кто не знает твоей сферы, может подать хорошую идею. Понимаешь, мы настолько привыкли к

тому, как вещи всегда делались, что часто просто не видим другого варианта.

— Не знаю, идея это или нет, — начинает Дон, — но как я понял, вы продаете базовое оборудование по цене материала именно для того, чтобы зацепиться.

— Ты правильно понял.

— Значит ли это, что фирма, продавшая клиенту базовое оборудование, по сути дела приобретает монополию на поставку запчастей для своего оборудования? — говорит Дон более уверенно.

— Да, ты прав, — отвечает Стейси. — Каждая фирма имеет уникальные модели. Ты продаешь базовое оборудование, и клиент вынужден покупать дополнения и запчасти у тебя.

— А вы можете получить модели конкурентов? Я полагаю, технически вы должны быть в состоянии их производить. Не думаю, что они очень отличаются.

— Вот что ты имел в виду, — разочарованно говорит Стейси. — И ответ на твой вопрос, Дон, да. Мы не только можем получить их модели, они у нас уже есть. И да, мы можем и технически, и с точки зрения закона производить запчасти для них. Что ты предлагаешь?

— Чтобы вы продавали эти запчасти их клиентам, — уже не так уверенно продолжает Дон. — Но, очевидно, ты об этом уже думала. Почему это не годится?

— По простой причине, — отвечает она. — С какой стати их клиенты будут покупать у нас? Потому что мы предложим им цену немного ниже?

— Понял, — перебивает он. — А затем ваши конкуренты сделают то же самое с запчастями для вашего оборудования. И все закончится ценовой войной.

— А вот этого допустить нельзя ни при каком раскладе, — подводит итог Стейси.

— Извини, глупая была идея.

— Да нет, не очень глупая, — улыбается ему Стейси. — Если нам удастся внедрить систему, эквивалентную системе Боба, и хватит времени на то, чтобы создать себе солидную репутацию по поставке запчастей, вот тогда твоя идея может сработать. Проблема только в

том, что на то, чтобы такую репутацию создать, уходят годы, а у нас счет идет на месяцы.

— Вот что, ребята, — медленно говорю я, — нам нужны идеи в сфере маркетинга. Что-то, что дифференцирует нас и сделает наши предложения намного более привлекательными, чем предложения конкурентов. Что-то, что можно быстро воплотить в жизнь.

— Согласна, — говорит Стейси. — Но не снижение цен. Мы не можем так рисковать.

— А это означает, — продолжаю я, — что эти самые идеи должны основываться на тех продуктах, которые мы производим на сегодняшний день. Может быть, с какими-нибудь непринципиальными изменениями, но не больше.

— Правильно, — присоединяется Боб. — Нам нужны идеи, обеспечивающие прорыв.

— Да, — и добавляю про себя: “Три идеи — для каждой фирмы своя”.

# 8

Мы заканчиваем ужинать, когда происходит то, чего и следовало ожидать.

— Как насчет машины, пап? — спрашивает Дейв.

Неплохо, терпение у него есть. Я думал, он начнет атаку, как только я зайду домой. Это, наверное, Джули посоветовала ему подождать, пока я немного отдохну и поем.

Каким-то образом это провоцирует меня.

— А что насчет машины? — отвечаю я.

— Так я могу взять твою машину, пока ты будешь кататься по Европе?

— Кататься?

— Извини, не кататься, работать. Так я могу взять твою машину, пока ты будешь в отъезде?

Мне не нравится тон, которым он это говорит. Он не просит, а практически требует.

— Приведи мне хоть одну серьезную причину, почему я должен тебе ее дать.

Он молчит.

— Ну? — нажимаю я.

— Не хочешь давать, и не надо, — говорит он, глядя в тарелку.

На этом можно все так и оставить. Я действительно не хочу давать ему мою машину, а теперь, к тому же, я и не должен. Все нормально.

Джули и Шарон говорят о чем-то своем. Мы с Дейвом продолжаем ужин в тишине. Нет, не нормально. Те негативные последствия, перспектива которых заставила меня колебаться в самом начале, теперь превратились в реальность. Дейв сидит хмурый и обиженный. А что хуже всего — теперь он уверен, что разговаривать со мной бесполезно. Ох уж эти подростки.

— Ты сказал, что сам заплатишь за бензин и отвезешь машину на техосмотр? — говорю я, прерывая долгое молчание.

Он поднимает глаза от тарелки, смотрит на меня и сдержанно говорит:

— Да, — и продолжает с большим энтузиазмом, — и всю неделю я вместо мамы буду возить Шарон.

— Хитрый ход, — смеюсь я. — Давай-давай, Дейв, перетягивай на свою сторону маму и сестру, и у меня точно не останется выхода.

— Я не имел этого в виду, — вспыхивает Дейв.

— Погодите! — приходит ему на помощь Шарон. Она не из тех, кто упустит такую возможность. И вот она уже радостно заключает:

— Ура! Дэбби ни за что не поверит, когда я ей скажу!

— Я тоже, — охлаждает ее энтузиазм Дейв. — Папа пока еще не согласился дать мне машину.

— Папочка, ну пожалуйста, большое пожалуйста! — Дейв именно этого от нее и ждет.

— Не знаю, — говорю я. — Я еще не решил.

— Но ты же обещал подумать, — разочарованно тянет Дейв.

— Я и подумал.

— И?

— И у меня возник ряд вопросов.

— Так я и знал, — начинает раздражаться Дейв.

— Послушай, сын, — твердо говорю я. — Я обещал подумать об этом, и я подумал. Неудивительно, что у меня возник ряд вопросов. Если ты сможешь мне помочь их решить, можешь пользоваться моей машиной, пока я в Европе. Но если ты считаешь, что мои вопросы — это мои проблемы, а не твои, тогда ты услышишь от меня категорическое “нет”. Это понятно?

— Да, папа, — уже без раздражения говорит Дейв. — Что за вопросы?

— Сейчас покажу, — отвечаю я и иду в кабинет за бумагами. Вернувшись, я протягиваю ему первый лист со словами: — К списку позитивных сторон еще нужно добавить твое обещание отвезти сестру.

— Не сказал бы, что это позитивная сторона, — бормочет он себе под нос и читает вслух последнюю строку “Укрепить доверие между мной и сыном”.

Он секунду размышляет над этим, потом говорит:

— Это означает, что я должен буду выполнить все обещания, которые я дам — Он вздыхает и продолжает, — Ну что ж, справедливо. Так что у тебя были за вопросы?

— Первый, судя по всему, уже снят. В любом случае, давай их посмотрим. Я уезжаю в Европу как раз во время твоих каникул, и мы все знаем о твоем желании посмотреть Мексику ..

— Папочка, не беспокойся насчет Мексики, — тут же перебивает меня Шарон. — Дейв пообещал отвозить меня каждый день, и можешь на меня положиться, я ему поблажки не дам.

— А я-то думал, мы сможем договориться, — хмыкает Дейв. — Ладно, папа, никаких дальних поездок, обещаю.

Успокоенный, я перехожу к следующей странице.

— Читай, — говорю я ему, — снизу вверх.

— “На время моего отъезда, — начинает он, — машина в твоем распоряжении”

Не понимая, Шарон спрашивает:

— Так, значит, папа согласен дать тебе машину?

— Если бы, — отвечает он. — К сожалению, это только значит, что он проверяет, к каким негативным последствиям может привести его решение дать мне машину.

— А-а.

— Читай дальше, — говорю я.

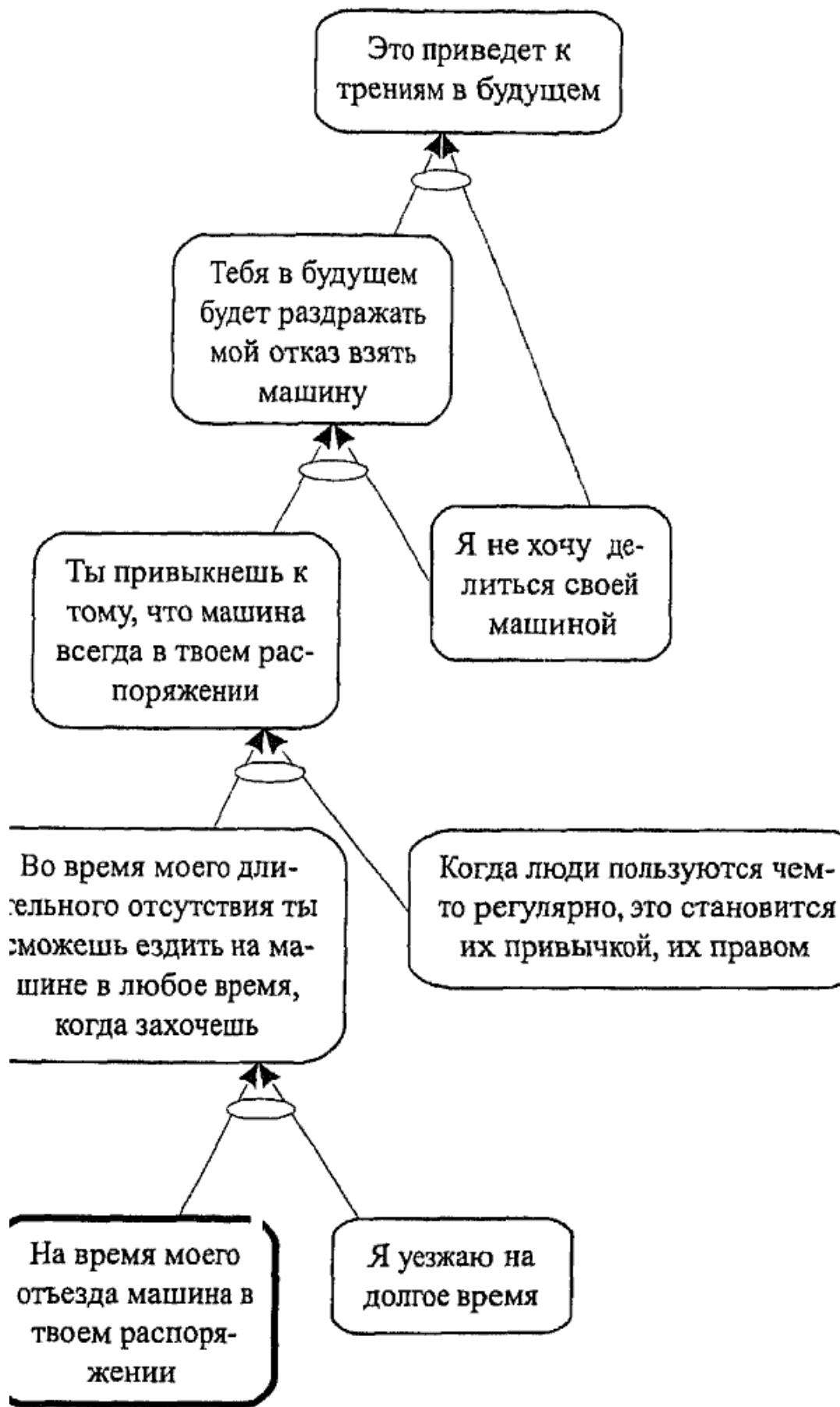
— “Я уезжаю на долгое время”, — читает Дейв и добавляет свой комментарий: — Всего одна неделя — не так уж и долго.

— Это с твоей точки зрения, — одергивает его Джули.

— Ладно, мам, буду без комментариев. Так, читаю следующий уровень: “Во время моего длительного отсутствия ты сможешь ездить на машине в любое время, когда захочешь.”

— Нет, не так, — перебиваю его я, — ты же читаешь не список утверждений, а логическое дерево. Читай по стрелкам.

Я показываю ему, как это делается. Я указываю на первое утверждение и читаю: Если “На время моего отъезда машина в твоем распоряжении” и... — я передвигаю палец на второе утверждение, — и “Я уезжаю на долгое время”, то... — я перевожу палец на утвержде-



ние над ними, — ... то “Во время моего длительного отсутствия ты сможешь ездить на машине в любое время, когда захочешь”.

— Это же очевидно, — говорит Дейв.

Мы с Джули, улыбаясь, переглядываемся. Мы оба помним слова Ионы: “Когда вы слышите в ответ “Это же очевидно” или “Это же просто здравый смысл” — это означает, что вам удалось начать диалог.

— Читай следующее утверждение, — говорю ему я.

— “Когда люди пользуются чем-то регулярно, это становится их привычкой, их правом”.

— Согласен? — спрашиваю я.

— Согласен, как правило, именно это и происходит. Могу читать следующий уровень?

— Да, но только старайся читать в соответствии с причинно-следственными связями. Используй “если... то...”

— Если “Во время моего длительного отсутствия ты сможешь ездить на машине в любое время, когда захочешь”, — медленно читает он, — и “Когда люди пользуются чем-то регулярно, это становится их привычкой, их правом”, то “Ты привыкнешь к тому, что машина всегда в твоем распоряжении”. Теперь я понимаю, что тебя тревожит, но...

— Дейв, — останавливаю я его, — прежде чем ты начнешь уговаривать меня и сыпать обещаниями, я хотел бы, чтобы ты понял, насколько это серьезно для меня. Пожалуйста, дочитай до конца.

— Хорошо, читаю. Сначала дополнительное утверждение: “Я не хочу делиться своей машиной”.

— А теперь, пожалуйста, обязательное “Если... и... то...”.

— Если “Ты привыкнешь к тому, что машина всегда в твоем распоряжении” и “Я не хочу делиться своей машиной”, то “Тебя в будущем будет раздражать мой отказ взять машину”.

— Согласен?

— Да, — признает он. — Теперь я вижу, как это может привести к трениям.

— И что скажешь? — спрашиваю я.

— Не знаю, — отвечает он. — Все, что бы я сейчас ни сказал, может быть интерпретировано как то, что я просто хочу проигнорировать проблему.

Я рад, что не поленился записать это в таких деталях. Я уже открываю рот, чтобы предложить решение, как Джули вовремя бросает мне предупреждающий взгляд. Я запинаюсь и вместо этого говорю:

— У тебя есть время, Дейв. Я уезжаю только на следующей неделе.

Дейв сейчас похож на рыбу, открывшую рот, чтобы сказать то, о чем она пожалеет позже. Наконец он говорит:

— А что если я пообещаю не просить у тебя БМВэшку потом в течение... двух месяцев?

Это слишком много. Кроме того, я не думаю, что Дейв сможет сдержать свое обещание: он слишком влюблен в мою машину.

— А почему ты думаешь, что это может решить проблему? — подключается Джули.

— Это просто, — отвечает ей Дейв. — Если недели достаточно, чтобы меня испортить, двух месяцев должно хватить, чтобы это исправить.

— Что скажешь? — обращается она ко мне.

— Скажу, что два месяца — это слишком много. Вполне хватит одного.

Джули возится со своими записями, выстраивая деревья, чтобы лучше разобраться с проблемами своих клиентов. Это помогает ей восстановить рассыпающиеся отношения за три-четыре встречи вместо бесконечного, тянущегося месяцами обсуждения одних и тех же проблем. Когда я напоминаю, что ей платят за время, которое она проводит с клиентом, а не за результат, она смеется и показывает мне длинный список ждущих очереди к ней на прием.

Джули много сил отдает работе, но это не приводит ее в состояние стресса. И хоть она постоянно занята, у нее всегда есть время.

Мне нравятся эти неспешные вечера дома, когда Джули тихонько мурлычет что-то, взявшись со своими записями, а я пытаюсь разгрести мою бумажную работу. Приглушенно в глубине комнаты Саймон и

Гарфункель опять переживают из-за Сесилии. Дети каждый у себя, скорее всего, уже крепко спят.

— Ты очень хорошо поговорил с Дейвом, — улыбается мне Джули.

— В ЮниКо мы бы назвали это “Обеспечением производственного спокойствия”.

— Что ты имеешь в виду? — не понимает она.

— Джули, — пытаюсь я ей объяснить, — только пойми меня правильно. Я доволен своим решением. Но давай посмотрим на это, как есть. Дейв хотел получить мою машину, он ее получил. Конец истории.

— Дорогой, — мягко спрашивает она, — ты не доволен, что так решил?

— Да нет же, как раз наоборот. Доволен.

Она целует меня в щеку.

— Тогда твои слова, что все свелось просто к тому, что Дейв получил то, что он хотел, в лучшем случае, не полная картина.

Я размышляю об этом. Не то, чтобы я не хотел, чтобы мой сын получил то, что он так сильно желал. Я не хотел, чтобы это привело к тому, к чему могло привести. Как, скажем, к тому, что у Дейва появилось бы чувство, что у него есть право на мою машину. Однако теперь, после нашего с ним договора, я уверен: этого не произойдет. К тому же ситуация разрешилась даже с дополнительными выигрышными моментами. У Джули будет посвободнее со временем. А Шарон вместо того чтобы завидовать, полностью захвачена этой идеей.

— Ты права, — обнимаю я Джули. — Но кто бы мог раньше подумать, что Дейв согласится не просить машину хотя бы в течение двух недель! Ты знаешь, это абсолютно подтверждает совет Ионы четко показать негативную ветвь, но не предлагать решения. Если бы я сам это предложил, Дейв отнесся бы к этому, как к несправедливому и обидному требованию. И это еще в лучшем случае.

Улыбаясь, Джули наклоняет голову в знак согласия.

— Приемы Ионы работают. Они всегда приводят к выигрышу обеих сторон.

— Хотел бы я быть так в этом уверен, — негромко говорю я. — Джули, у меня сейчас на работе столько серьезных грозовых туч... Не уверен, есть ли выигрышное решение хотя бы для одной из них.

- Расскажи мне, — так же негромко говорит она.  
Я не знаю, о чем рассказывать. Нет смысла плакаться о моей личной туче. Это просто расстроит Джули, а я начну жалеть сам себя.
- Ты что-нибудь придумал, как защитить свои фирмы? — спрашивает Джули.
- Ничего обещающего, — вздыхаю я и рассказываю ей о нашем “плане”, который мы сегодня обсуждали с Бобом и Стейси.
- Это то же самое, что хвататься за соломинку, — завершаю я свой рассказ.
- Почему?
- Джули, как ты думаешь, насколько высок шанс найти такую маркетинговую идею, которая даст нам рывок в продажах за несколько месяцев?
- Бывает же, — пытается она подбодрить меня.
- Бывает, — соглашаюсь я. — Но редко. А нам надо это сделать, не имея нового продукта и денег на рекламу. — Помолчав, я добавляю: — И нам не одно такое чудесное решение нужно, а три. Это совершенно невозможно.
- Не думаю, что это совершенно невозможно, — твердо возражает она. — Трудно — да, но не невозможно.
- А-а, перестань.
- Алекс, послушай меня. Иона учил нас своим методам именно для таких ситуаций, когда кажется, что выхода нет и ничего не остается, кроме как сдаться. Милый, — продолжает она, — я знаю, о чем говорю. Я сталкиваюсь с такими ситуациями чуть ли не каждую неделю.
- Что-то не заметил, — отвечаю я, подняв брови, подчеркивая, что она явно преувеличивает.
- Я не о себе, глупый! Я говорю о моих клиентах. Некоторые завели свой брак в такой тупик, выход из которого кажется совершенно невозможным, — помолчав, она задумчиво говорит: — Знаешь, в чем разница между нами? Ты почти никогда не пользуешься приемами Ионы.
- Я начинаю возражать, но она продолжает:
- Да, я согласна, ты используешь кое-что в каждойдневной работе — на переговорах, для создания команды или когда тебе нужно

подготовиться к важному совещанию. Но, Алекс, когда в последний раз ты пробовал использовать эти приемы во всей их полноте? Проанализировать сложную ситуацию и выстроить беспроигрышное решение, которое перевернуло бы все с головы на ноги?

Я собираюсь сказать, что я как раз в прошлом месяце это и сделал — по системе распределения. Но не говорю. Это не я делал. Это делал Боб Донован и его люди.

— В моей работе, — настойчиво продолжает она, — я постоянно сталкиваюсь с новыми ситуациями. И я постоянно должна пользоваться всеми Мыслительными Процессами. Неудивительно, что я настолько уверена в их эффективности. Да, это трудно. Это требует огромной, тяжелой работы. Но это дает результат. Ты сам это знаешь.

Она понимает, что отвечать я не собираюсь, и добивает меня:

— Алекс, ты все еще пользуешься результатами тех общих решений, которые ты разработал давно в прошлом. Так больше нельзя. Тебе надо разработать решение для нынешней ситуации.

— Что ты хочешь сказать? — у меня внутри нарастает раздражение. — Что я могу разработать общую схему того, как найти решения в сфере маркетинга?

— Да, я хочу сказать именно это.

Я даже не отвечаю.

— Я думаю, мы нашли способ сделать оберточный отдел даже более прибыльным, чем коробочный! — возбужденно говорит Пит.

В прошлом году оберточный отдел имел убытков на четыре миллиона долларов, в результате чего общая прибыль фирмы упала до миллиона, даже ниже. Если Пит не ошибается, если они нашли маркетинговую идею, которая сделает оберточный отдел таким же прибыльным, как и остальной их бизнес, то... Господи! Да даже если они только достигнут безубыточности, это позволит иметь прибыль в 5 миллионов!

Я не могу в это поверить. Это слишком хорошо для того, чтобы быть правдой. Может, Пит, пытаясь остановить продажу своей компании, придумал какой-нибудь рискованный ход?

— Давай по порядку. Не спеши, — говорю я ему. — И будь готов к самому критическому разбору.

— Именно за этим я и пришел, — широко улыбается он. — Все встало на свои места после звонка Дона.

— Моего звонка? — непонимающе переспрашивает Дон. — Не помню, чтобы у меня были какие-нибудь новые идеи.

— Была-была, и очень значительная, — настаивает Пит.

— Спасибо, конечно, — Дон окончательно сбит с толку, — очень приятно это слышать, особенно в присутствии начальства, но, извини, Пит, я помню, что только спросил у тебя, как получается, что, если вы проигрываете быстрым прессам в получении заказов на большие объемы, вы обходите их на малых.

— Вот именно! — Пита явно развлекает недоумение Дона. — Твой звонок заставил нас перестать себя жалеть по поводу наших слабых сторон и сосредоточиться на преимуществах.

— Понимаю, — говорит Дон. Но тут же поправляется: — Нет, не понимаю. Не понимаю, как ваша способность быстро делать переналадку может вам помочь с большими объемами.

— Дон, ты не так понял, — вмешиваюсь я. — Пит не сказал, что они постараются получить большие заказы. Он имел в виду, что они решили сконцентрироваться на рынках, где они имеют преимущества. Поздравляю, Пит. Я знал, что, если вы преодолеете эту вашу навязчивую идею о том, что большие деньги можно получить только от больших объемов, вы обнаружите массу выгодных рынков, которым нужны малые объемы. Ну, давай, выкладывай, что это за рынки? — довольный, говорю я.

Пит неловко покашливает и не отвечает. Я хохочу. Кажется, это не Дон ничего не понял, а я.

— Давай, Пит, выкладывай свою замечательную идею. Как возможность быстрой переналадки поможет вам получить рынок больших объемов, несмотря на скорость прессов ваших конкурентов?

— Просто, — отвечает он. — Вообще-то не так просто. Я начну с "грозовой тучи" наших клиентов.

— Давай.

Пит идет к доске и начинает выстраивать тучу.

— Задача их снабженцев — выполнять корпоративные директивы. Для того чтобы выполнять корпоративные директивы, снабженец должен стараться заключить с поставщиком наиболее выгодную сделку. В нашем производстве, где переналадка занимает много времени, единственная возможность получить хорошую цену — это заказать большой объем. Поэтому для того чтобы получить наиболее выгодную сделку, снабженец вынужден заказывать в больших объемах.

— Это ясно.

— С другой стороны, — продолжает Пит, — для того чтобы выполнять корпоративные директивы, снабженец должен стараться сократить товарно-материальные запасы. Мне не надо вам объяснять, в какой степени корпоративная культура изменилась в отношении больших объемов товарно-материальных запасов.

— Нет, этого нам объяснять не надо, — полностью соглашаюсь я.

— Это значит, — завершает Пит тучу, — что для того, чтобы сократить товарно-материальный запас, снабженец должен заказывать малыми объемами и делать это чаще.

— Конфликт ясен, — говорит Дон. — Однако доминирует давление получить низкую цену, правильно?

— Правильно, — соглашается Пит.

— Существуют какие-нибудь причины, из-за которых это можно было бы изменить? — продолжает свои вопросы Дон.

— Возможно, — отвечает Пит. — Поскольку конкуренция на рынке становится все более жесткой (я говорю о рынке моих клиентов), их прогноз становится все менее точным. Это делает заказ на большой объем более опасным. Кроме того, правительственные предписания тоже играют нам, типографщикам, на руку. Предписания относительно того, каким образом должны печататься на упаковке ингредиенты продовольственных продуктов, постоянно изменяются. Любое изменение — и весь запас тут же устаревает. Но самая сильная сторона — это то, что наши клиенты вынуждены проводить рекламные кампании чаще, чем когда-либо раньше, а это почти всегда требует изменений на обертке, что, как правило, застает снабженцев врасплох.

— У них что, так плохо с внутренним движением информации? Они не предупреждают своих снабженцев о готовящейся рекламной кампании? — интересуется Дон.

— Да дело не столько во внутреннем движении информации. Дело в рынке. Наши клиенты должны реагировать намного быстрее, чем раньше. Часто им приходится запускать новую специфическую кампанию в течение двух-трех месяцев.

— Поэтому ты надеешься, что со временем снабженцы будут более заинтересованы в покупке малых объемов? — подводит итог Дон.

— Да и нет. Эта тенденция уже началась и, вероятно, усилится, но у нас нет времени ждать, пока этот процесс разовьется сам. Мы должны его подтолкнуть.

— Как? — задаю вопрос я.

— Мы поможем нашим снабженцам разбить их тучу, — отвечает Пит.

Это, безусловно, верный подход.

— Какую стрелку ты собираешься разбить?

— Ту, которая утверждает, что, для того чтобы заключить с поставщиком наиболее выгодную сделку, снабженец должен заказать большой объем.

— Продолжай, — говорю я.

— Подождите, — перебивает Дон. — Если мы хотим критически подойти к решению Пита, почему нам не попробовать разбить тучу?

— Неплохая идея, — ухмыляется Пит. — Чем больше решений будет предложено и отвергнуто, тем больше вы будете впечатлены моим решением.

Он уверен в своей правоте. Это многообещающий знак.

— Исходная посылка за этой стрелкой гласит, — начинает Дон, следуя инструкции по тому, как разбить тучу, — что из-за долгой переналадки оборудования снабженец может получить низкую цену, только если он закажет большой объем. Как мы можем оспорить эту исходную посылку? Вы делаете переналадку относительно быстро... Подождите, а почему мы должны думать так же, как все остальные, почему вы должны выставлять цену в соответствии со временем, уходящим на печать? У вас масса избыточных мощностей. Любая цена выше цены сырьевого материала лучше, чем простоявшее оборудование.

— Дон, ты что, предлагаешь ценовую войну? — не может поверить своим ушам Пит.

— Нет, конечно, нет, — возбужденно говорит Дон. — Я предлагаю, чтобы ваша цена соответствовала цене конкурентов на большие объемы.

Пит пытается что-то сказать, но Дон на коне.

— У вас столько избыточных мощностей, что вы можете это сделать, несмотря на то, что ваши печатные прессы медленнее. Это сработает. Увеличившееся давление на снабженцев уменьшить размеры партий, которые они заказывают, гарантирует это. Ты посчитал, какую прибыль это может дать? Не забудь, что избыточные мощности ограничены.

— Нет, Дон, — говорю я, — это не решение.

— Почему?

— В первую очередь, я не вижу, каким образом то, что Пит доведет свою цену на большие объемы до цены конкурентов, даст возможность снабженцу покупать в малых объемах. Цена за штуку при больших объемах все равно будет ниже, чем при малых.

— Ладно, ошибся, — соглашается Дон. — Но как бы там ни было, мое предложение все-таки верно. Пит станет конкурентоспособным для этих заказов, а то, что его цена для малых объемов лучше, дает ему преимущество. Снабженцы всегда предпочитают работать с меньшим количеством поставщиков.

— Дон, — терпеливо говорю я. — Твое решение не разбивает грозовую тучу снабженцев. Так что это явно не то, что хочет предложить Пит. Кроме того, Пит не стал бы сюда мчаться, только чтобы предложить решение, основанное на том, что он может снизить цены благодаря избыточным мощностям. У него должно быть намного лучшее решение. Так ведь, Пит?

— Конечно. — И, повернувшись к Дону, он добавляет: — И дело не только в том, что снижение цены до цены конкурентов очень рискованно. Объема наших избыточных мощностей не хватит для того, чтобы сделать оберточный отдел прибыльным.

— Почему рискованно снизить цены до цен конкурентов?

Ухмыляясь, Пит отвечает:

— Дон, а тебе не приходило в голову, что клиенты, заказывающие большие объемы для конфет, пользующихся большим спросом, и клиенты, заказывающие малые объемы для конфет, пользующихся меньшим спросом, — это одни и те же клиенты?

Дон с минуту размышляет. Мы с Питом ждем. Наконец он говорит:

— Дайте подумать. А снабженцы привыкли: чем выше объем, тем ниже цена за штуку.

— Правильно, — говорит Пит, — вот тут собака и зарыта.

— Это значит, — продолжает Дон более уверенно, — что снабженец сравнивает не только твои цены с ценами конкурентов, он еще сравнивает твою цену за штуку для больших объемов с твоей же ценой за штуку для малых объемов. Теперь я понимаю, в чем проблема. Если ты снизишь цену за штуку для больших объемов, снабженец потребует пропорционального снижения цены для малых объемов,

даже если эта цена уже сейчас ниже того, что предлагают конкуренты.

— Дошло, — с улыбкой констатирует Пит. — И эта привычка снабженцев потребует снижения цены повсеместно. А это погубит бизнес.

— Это ясно, — соглашается Дон. — Я не вижу другого решения. А ты, Алекс?

— Надо попробовать, — говорю я. — Итак, мы рассматриваем стрелку “Для того чтобы заключить с поставщиком наиболее выгодную сделку, снабженец должен заказать большой объем”, потому что большие объемы позволяют получить низкие цены, что улучшает прибыльность. Как я могу это оспорить?

Какое-то время ничего не приходит мне в голову, потом я вижу слабое место — слова “выгодная сделка” и “прибыльность”. Прибыльность — это только один из аспектов финансовой выгоды, в которой заинтересована фирма. Есть еще один, иногда даже более важный, чем прибыльность, — денежные потоки.

— Пит, — спрашиваю я, — у кого-нибудь из твоих клиентов есть серьезные проблемы с денежными потоками?

— Кое у кого, — отвечает он. — Для некоторых это самый большой вопрос, но не для всех. Но я не вижу, как это можно использовать, чтобы побудить их платить более высокие цены.

— Как же ты не видишь? Более частые заказы в малых объемах связывают в товарных запасах меньше денег. Даже если они станут платить больше за малые объемы, их ситуация с денежными потоками намного улучшится.

— Да, но только на короткий период времени, — не совсем согласен Пит.

— Пит, — возражаю я, — ты разве не знаешь, что, когда поджимают денежные потоки, короткий период времени — это единственное, что имеет значение?

Пит думает.

— Пожалуй, это можно использовать... иногда... для кое-кого из моих клиентов. Но я не думаю, что смогу на этом выстроить весь биз-

нес. В любом случае, это усилит мои аргументы в разработке предложения для снабженцев. Спасибо.

— Не за что.

— Хочешь попробовать другую идею? — спрашивает он.

— Нет, Пит, — смеюсь я. — Другой идеи у меня нет, а даже если бы и была, я хочу услышать твою.

— Наше решение, — начинает Пит, — основано на прямой атаке исходной посылки, гласящей, что заказ в больших объемах дает снабженцу более низкую цену за штуку.

— Разве это не правило для твоей отрасли? — спрашивает Дон.

— Нет, — неожиданно отвечает Пит.

— Это как? — сбит с толку Дон.

Пит откровенно польщен.

— Давайте рассмотрим последний случай, когда мы проиграли заказ одному из конкурентов.

Он достает из папки кипу бумаг и, показывая на первую страницу, говорит:

— Это цены, которые предлагали мы. В первой колонке объем, во второй — цена, — он переворачивает страницу. — А это цены конкурента.

Мы сравниваем обе страницы. Наверху, где объем маленький, цены Пита значительно ниже. Но с ростом объема картина меняется. Внизу страницы цены Пита почти на 15% выше. Ничего удивительного. Благодаря более быстрой переналадке, мы дешевле при малых объемах, однако быстрые печатные прессы конкурента делают его дешевле при больших объемах.

— Я тебя совсем не понимаю, — говорит Дон. — Ты только что утверждал, что большие объемы не дают более низкой цены за штуку, а сейчас показываешь нам реальные ценовые предложения, которые подтверждают как раз обратное. Твое предложение и предложение твоего конкурента схожи только в одном: в обоих предложениях цена за штуку становится ниже с увеличением объема заказа.

— Давай дальше, — говорю я Питу.

— Клиент решил заказать этот объем, — Пит указывает на число внизу страницы. — И, конечно, поскольку для этого объема цена кон-

курента намного ниже нашей, заказ ушел к нему. Но, — добавляет он торжествующим голосом, — чего вы не знаете, так это того, что для данного клиента этот объем покрывает его потребности на шесть месяцев.

— Теперь знаем, и что? — мой нетерпеливый Дон

— Сейчас скажу, что, — подкалывает Дона Пит. — Я вам уже говорил, что прогнозы наших клиентов становятся все более неточными, и эта тенденция развивается с огромной скоростью. Я также говорил, что их собственные маркетинговые кампании, которые они вынуждены проводить все чаще, заставляют их менять оформление обертки.

— Да, ты это говорил, но я так и не вижу связи.

— Какова вероятность того, что клиент на самом деле использует весь объем, который он заказал? — задает вопрос Пит. — Не забывайте, что теоретически его заказ покрывает его потребности на следующие полгода. Знаешь, сколько изменений может произойти за это время?

— Нет, не знаю, — отвечает Дон. — Но и ты тоже не знаешь.

— Ты, может быть, и не знаешь, — соглашается Пит, — но любой в нашей отрасли может сделать довольно квалифицированное предположение, — продолжает он подначивать Дона. — Все отраслевые журналы полны статистики, посмотрите на это, — и он протягивает нам еще одну страницу.

Это копия страницы из какого-то журнала. Показывая на несколько расплывчатый график, он говорит:

— В среднем, вероятность того, что ты полностью используешь свой шестимесячный объем, только тридцать процентов.

Я изучаю график. Я видел такое раньше, но не перестаю удивляться. Я бросаю взгляд на часы. До следующего совещания осталось меньше часа. Так нашел Пит реальное решение или нет? По тому, с какой уверенностью он держится, похоже, что да. Но мы так медленно к нему движемся, что, кажется, мне придется перенести следующее совещание. Сделать мне это сейчас?

— Уже перехожу к решению, — успокаивает меня Пит. — Оно основано на том, что вероятность того, что клиенту не удастся ис-

пользовать весь заказанный объем, намного меньше, если заказ рассчитывается так, чтобы покрыть только два последующих месяца. По этому графику она составляет только десять процентов. Понимаете, нам нужно убедить наших клиентов в том, что если они примут во внимание вероятность устаревания, а они должны это учитывать, то при заказах у нас двухмесячными партиями цена за штуку получится ниже, чем при заказах у конкурентов полугодовыми партиями.

— Другими словами, — пытаюсь я уяснить его концепцию, — ты предлагаешь, чтобы снабженцы исходили не из цены за штуку при покупке, а из того, во что им обходится одна штука того объема, который они реально используют. Отличная мысль.

Я еще раз внимательно изучаю две первые страницы. Два месяца, о которых говорит Пит, взяты не с потолка. Для этого сравнительно небольшого объема (треть от того, что заказывается обычно) мы дешевле, чем конкуренты. Хитро!

— Я не в восторге от этой идеи, — скептически говорит Дон. — Против самой концепции я ничего не имею, в ней на самом деле есть рациональное зерно. Но что касается ее эффекта? Я могу принять тот факт, что в тридцати процентах случаев твои клиенты не используют полный объем. Но сколько из этого объема остается неиспользованным? Думаю, все зависит от конкретных цифр.

— Что значит, все зависит от конкретных цифр? Естественно, все зависит от конкретных цифр, — поднимается на защиту своей идеи Пит.

— Я так думаю, — теперь уже Дон начинает подкалывать Пита, — что в большинстве случаев вы не сможете четко показать клиенту, сколько конкретно он сможет сэкономить.

Обычно мне доставляет удовольствие наблюдать, как Дон и Пит устраивают подобные дружеские матчи. Но сегодня у меня нет времени, и, кроме того, мы обсуждаем слишком серьезный вопрос.

— Дон, — теряя терпение, говорю я, — сравни оба случая. Видно же, что при заказе на полгода в десяти процентах случаев устаревает больше двух третей заказанного объема.

Пит, верный своей натуре, не продолжает, а объясняет Дону:

— Факт того, что в течение двух месяцев существует десять процентов вероятности того, что произойдет что-нибудь, что превратит обертки в устаревший продукт, говорит о том, что в десяти процентах случаев оставшийся неиспользованным четырехмесячный объем будет списан.

— Понятно, — говорит Дон. — И, исходя из этой логики, ты расчитал цену за штуку той части заказа, которую они реально используют?

— Да.

— И насколько цена конкурентов получается выше? — спрашиваю я.

— Моя цена все-таки остается немного выше, на полпроцента, — отвечает Пит.

— А по какому тогда поводу весь этот шум? — интересуется Дон.

— Учитывая давление на снабженцев снизить уровень товарно-материальных запасов и то, что никому из снабженцев не доставляет удовольствие оставаться с горами устаревшего продукта, я считаю, мы имеем высокий шанс, что эти полпроцента не будут иметь значения. Кроме того, моя идея идет намного дальше. Я планирую предложить клиенту возможность заказывать двухмесячными объемами с моими поставками ему каждые две недели.

— Ты хочешь сказать, — пытаюсь понять я, — что цена будет основана на двухмесячном объеме, но клиент получит заказ не одной поставкой, а малыми партиями каждые две недели в течение двух месяцев.

— Именно, — подтверждает Пит. — И после первой поставки он в любое время может отменить оставшийся заказ без всяких штрафов.

— Щедро, — комментирует Дон. — Даже слишком щедро.

— Нет, — говорю я. — Это очень умно. Клиент платит цену из расчета двухмесячного объема, но его потери из-за устаревания равны тому, как если бы он заказал только на две недели. Это сделает цену за штуку реально используемого объема небывало низкой.

— А в довершение к этому, — сияет Пит, — у снабженца будет очень низкий уровень товарных запасов, меньше пяти процентов от того, что он хранит сейчас.

— Пит, ты прекрасно разбил грозовую тучу снабженца, — подвожу итог я. — Реальная цена ниже, чем та, что он платит сейчас даже за большие объемы, и в то же время объем товарного запаса, который ему надо хранить, даже меньше, чем тот, который он ожидал бы получать, заказывая малыми объемами. С точки зрения снабженца, это как само в рот упало.

Пит доволен.

— Вы видите какие-нибудь негативные последствия? — спрашивает он.

— Только самые явные, и ты, скорее всего, их уже рассматривал, — отвечаю я.

— Давай посмотрим их на всякий случай, — говорит Пит.

— И у меня есть, — подключается Дон. — Если я правильно понял, ты собираешься держать остаток заказа у себя на свой собственный риск. Имеет ли смысл? Не забывай, теперь ты в десяти процентах случаев остаешься с какой-то частью неиспользованного заказа.

— Дон, это не так страшно, — говорю я.

— Почему?

— Во-первых, ты согласен, что предложение Пита не приведет к ценовой войне?

— Согласен. В реальности, конкуренты не смогут ничего сделать. Чтобы снизить цены, они должны увеличить объемы, но тогда у их клиентов резко повышается риск из-за необходимости хранить большой запас. — Дона начинает захватывать идея Пита. — Это по сути дела означает, что Пит получает рынок больших объемов, предлагая цены на средние объемы.

— Так что он может принять небольшие убытки из-за устаревания. Тем более, что на самом деле потери будут очень незначительны. Не будем забывать, что для нас риск устаревания намного ниже, чем для клиента. Им это стоит цены, которую они заплатили при покупке, а нам, с учетом наших избыточных мощностей, — только стоимость сырьевого материала. Прекрасное решение. Мне действительно нравится.

— Я подсчитал риск, — Пит заметно польщен, но старается скрыть это. — Для таких заказов это нам обойдется, в среднем, в два процента.

— Не боишься, что снабженцы станут этим злоупотреблять? — спрашиваю я.

— Что ты имеешь в виду?

— Что, если клиент, которому нужен относительно небольшой объем на один раз, сделает заказ на большой объем для того, чтобы получить более низкую цену, а после первой поставки аннулирует остаток заказа? По твоему предложению это можно сделать без каких-либо штрафов или даже объяснений.

— Мне не пришло это в голову, — отвечает Пит и после короткой паузы продолжает: — Но, думаю, мы сможем перекрыть эту лазейку, не обижая снабженцев подозрениями.

— Конечно, — говорю я. — Итак, ты собираешься предложить рынку самую лучшую цену, меньше проблем с денежными потоками, самый низкий уровень товарных запасов и почти никаких потерь от устаревания. В сочетании с твоей надежностью по выполнению заказов в срок и высоким качеством это просто мечта снабженца. Как это скажется на конечных цифрах?

— Как я сказал в самом начале, если я смогу продать по этой цене все мои излишние мощности, оберточный отдел станет более прибыльным, чем все остальное производство. Это приблизительно девять миллионов долларов. Большие деньги. Как тебе нравится, Алекс? Ты видишь возможные проблемы?

— Нравится, очень нравится. Но одна проблема есть, и настолько большая, что она может превратить твое замечательное решение в глубокое разочарование.

— И что это? — встревоженно спрашивает Пит.

— Твое предложение слишком хорошо и слишком сложно для объяснения. Боюсь, тебе будет непросто убедить снабженцев, что то, что ты предлагаешь, реально, что они действительно получат все эти плюсы. И даже если они увидят эти плюсы, не забывай, что, когда снабженец сталкивается с тем, что он интерпретирует как щедрость продавца, он становится подозрителен. С этим будет очень непросто.

— И это все? — с облегчением спрашивает Пит.

— Да.

— Не волнуйся, Алекс. Я думаю, у нас получится продать эту идею. Может быть, я конечно, переоцениваю снабженцев, но я на самом деле не думаю, что это будет трудно продать.

— Ладно, поверю на слово. А вообще это отличное решение. Начинайте с ним работать.

— Ясно, босс, — говорит Пит и уже на пути к двери добавляет: — Мы очень скоро узнаем, как это работает. Завтра отправляем два первых предложения. А на следующей неделе я и мой директор сбыта встречаемся со снабженцами.

— Отличная работа, — я жму ему руку. Он сделал отличную работу, это, действительно, решение, обеспечивающее выигрыш обеим сторонам. Но сможет ли он его продать? До тех пор, пока не увижу, что начнут поступать заказы, прогноз пересматривать не буду.

Уже из-за двери он просовывает голову назад в кабинет, чтобы сказать Дону:

— Кстати, поскольку у нас много избыточных мощностей, мы не собираемся печатать весь двухмесячный объем и хранить его.

# 10

Я впервые пересекаю Атлантический океан в первом классе. Мне по должности исполнительного вице-президента положено летать первым классом, но в прошлом году у меня просто не было необходимости лететь в Европу. Собственно говоря, я считаю, что и сейчас такой необходимости нет. Если бы у меня был выбор, я бы не полетел. Я считаю, что мои фирмы продавать не следует. Я считаю, что это ошибка. По моему мнению, единственная причина для продажи — это то, что совет хочет продемонстрировать Уолл-стрит, что они что-то делают, что у них есть план решительных действий. Чепуха. Они даже не знают, что будут делать с деньгами, которые получат.

И человек, стоящий за всем этим большим пустым шоу, Труман, сидит сейчас рядом со мной в большом кожаном кресле первого класса, в таком большом, что там можно уместить двух пассажиров. Это самое дорогое пассажирское место в мире. оно стоит больше трех тысяч долларов за семь часов.

Начинают подавать ужин. Посмотрели бы вы на этот выбор закусок. Гусиный печеночный паштет, омары, икра с Каспийского моря. Вам приходилось заказывать каспийскую икру как закуску перед ужином? Мне не приходилось. До этого момента. Эти маленькие черные шарики стоят пятьдесят долларов за унцию. Это то же самое, что есть чистое серебро.

Вкус дерзковатый. Теперь я понимаю, почему ее подают с водкой. Честно говоря, я предпочел бы пиццу с пивом.

Труман, без сомнения, знает, что делать с икрой. Посмотрели бы вы, как ловко он размазывает икру по маленьким треугольникам поджаренного хлеба с яичным желтком и мелко нарубленным луком. Профессионал, скажу я вам. Почему так устроено, что человек, который ничего не производит, ничего полезного не делает, живет в такой роскоши? Хотя так было всегда. Надсмотрщики над рабами всегда жили лучше, чем рабы.

— Вы член скольких советов? — спрашиваю я его.

— Сейчас только двенадцати.

Сейчас только двенадцати, думаю я про себя. Возможно, в прошлом месяце они закрыли одну фирму и продали еще две.

— А почему ты спросил? — поднимает он глаза от консоме.

Вот это было ошибкой. Самолет болтает, и с этими мелкими ложками он обязательно капнет бульоном на галстук. Не капает.

— Просто интересно, — отвечаю я.

— Интересно что? Хватает ли у меня времени разобраться с тем, что происходит в фирмах, с которыми я работаю? Или просто интересуюсь, чем я занимаюсь?

— Да собственно говоря, и то, и другое.

— Алекс, — улыбается он мне, — ты ведь новичок в этих играх, верно? Я не припомню, чтобы ты когда-нибудь выступал на совете.

Труман влиятельный человек. Когда продадут мои фирмы и я потеряю работу, он мне понадобится. Руководящую должность по объявлению в газете получить невозможно. Для этого нужны связи. Ты должен знать нужных людей, и они должны тебя знать. Спасибо Грэнби, теперь у меня есть такая возможность. У меня есть целая неделя. Мне нужно, чтобы у Трумана сложилось обо мне хорошее впечатление, чтобы он узнал меня поближе.

— Я предпочитаю не разговоры, как другие, — отвечаю я, имея в виду Хилтона, — а дела.

— А-а, — его улыбка становится шире, — так вот как ты видишь мою работу — одни разговоры, а дела нет. — И прежде чем я успеваю поправить его верное замечание, он продолжает: — Я полагаю, рабочий, прикованный к станку в течение восьми часов в день, думает тоже самое о тебе.

Я заставляю себя улыбнуться. Но, несмотря на все здравые доводы, проносящиеся у меня в голове, я не хочу играть в эту игру.

— Я так не думаю, — вяло отвечаю я.

— Почему? Какая между этим разница?

Огромная, думаю я, но почему-то не нахожу слов, чтобы объяснить. Что этот хлыщ о себе думает? Что просиживание штанов в совете можно сравнить с ответственностью по управлению фирмой?

Имеет он хоть какое-нибудь представление, что такое вытащить утопающую в убытках фирму?

— Вы знаете, что за прошлый год я поставил на ноги три убыточные фирмы?

— Алекс, ты не так понял. Несмотря на то, что ты никогда на заседаниях совета не хвастаешь своими успехами, мы с Даути прекрасно знаем о всех твоих достижениях. Мы все-таки внимательно читаем отчеты, как и то, что написано между строк.

— И?

— И ты не ответил на мой вопрос. Какая разница между твоей работой и моей? Ты разве что-нибудь производишь собственными руками? Разве ты не делаешь свою работу именно разговорами?

— Верно, — я не могу сформулировать то, что хочу сказать, и это начинает меня раздражать. — Я думаю, говорю, принимаю решения. Это моя работа.

— А почему ты думаешь, что моя работа заключается в другом? — Труман все так же спокоен и сдержан. — Я тоже думаю, говорю и принимаю решения.

Еще бы, что касается двух последних — так уж точно. Он говорит и принимает решения. Он принял решение продать мои фирмы. Я только не знаю, думает ли он. Продажа моих фирм не имеет никакого смысла. Тут меня осеняет. Разница есть. Только как мне ее выразить, не обижая его?

— Наверное, я не очень хорошо знаю, в чем заключается ваша работа, — медленно начинаю я.

— Похоже.

— Я отвечаю за управление фирмами. А вы?

— А я — за управление деньгами, — отвечает он.

Я размышляю об этом. Наверное, он прав. А как управляют деньгами? Очевидно, путем инвестирования в фирмы, а потом...

— То есть ваша работа — это сидеть сторожевой собакой, наблюдая за фирмами, в которые вы инвестировали?

Когда я только научусь выбирать слова?

Он взрывается смехом.

— Да, пожалуй, можно и так сказать. Я должен определить, в какие фирмы инвестировать, а потом сидеть сторожевой собакой. Охранять от локального оптимума.

Это вызывает мое любопытство.

— От локального оптимума? — повторяю я.

— Алекс, ты знаешь, сколько исполнительных директоров забывают, что целью фирмы является делать деньги? Они концентрируют свое внимание на производстве, себестоимости, стратегиях, но слишком часто забывают, что все это только средства, не цель. Возьми, к примеру, ЮниКо. Знаешь, сколько времени ваше руководство ведет себя так, будто целью ЮниКо является обеспечивать их высокооплачиваемой работой? Иногда у меня складывается впечатление, что они просто забыли, что фирма принадлежит не им, а акционерам.

Я не отвечаю.

— Возьми, к примеру, твою группу. Мы вложили в нее почти триста миллионов. А что получили? Практически ноль. И нам еще очень повезет, если мы сможем продать ее за полцены. Чьи это деньги, как ты думаешь? Кто за это платил?

— Моя группа больше не дает убытков, — говорю я. — Дайте мне немного времени, и я сделаю ее действительно прибыльной. Почему ее надо продавать сейчас?

— Алекс, ну насколько прибыльной можно сделать диверсифицированную группу? Я看了 your прогноз на этот год. Для того чтобы защитить ценность денег и помня обо всех рисках, мы должны инвестировать только в те фирмы, которые реально могутносить больше, чем съедает инфляция.

Я понимаю, из чего он исходит. Я не могу гарантировать, что доходы моих фирм будут расти быстрее, чем инфляция. И все-таки...

— Это самая неприятная часть моей работы, — продолжает он. — Случается, что руководство принимает неверное решение. Это неизбежно. Но когда они начинают настойчиво защищать это неверное решение, мы должны вмешаться. Это наша работа. Не забывай, цель — делать деньги. Твои фирмы будут проданы, Алекс. Это неизбежно.

Труман мог бы и не говорить мне, что цель любой фирмы — делать деньги. Это является моим лозунгом с того момента, как я стал дирек-

тором завода. Но в то же время я не делал этого за счет моих людей. Я никогда не был согласен с тем, что пройтись с ножом по организации — это приемлемый способ сделать больше денег. Это то, что делает Хилтон Смит. Он за цент зарежет кого угодно.

— Я не думаю, что в моем случае, — я тщательно подбираю слова, — речь идет о защите неверного решения. Мне нечего защищать. Я не принимал участия в решении диверсифицировать компанию. И все же я считаю, что решение продать мои фирмы неверно.

— Почему?

— Потому что мы имеем дело не только с деньгами. Мы также имеем дело с людьми. Руководство, я полагаю, несет ответственность не только перед акционерами, но и перед своими работниками.

Вполне возможно, что я только что подписал себе смертный приговор. И черт с ним. Я согласен играть в их денежные игры только до определенной черты. Он сейчас услышит от меня все.

— Иногда с того места, где я нахожусь, кажется не очень справедливым отыгрываться на работниках, которые вкладывают в фирму свою жизнь только для того, чтобы несколько толстосумов стали еще богаче... Цель нашей фирмы — делать больше денег, но это не полная картина.

Труман не выглядит удивленным. Ему уже приходилось слышать подобные вещи. Сомневаюсь, что от подчиненных. Только если от бывших.

— Чтобы несколько толстосумов стали еще богаче, — повторяет он мои слова. — Алекс, как ты думаешь, откуда берутся деньги, которые я инвестирую? От богатых инвесторов? Из банков? Ты разве не знаешь, что большинство денег, инвестируемых в рынок, принадлежит пенсионным фондам?

Я чувствую, как краснею. Конечно, я это знаю.

— Люди всю жизнь откладывают деньги для того, чтобы нормально жить в старости, — объясняет мне очевидное Труман. — Они откладывают сейчас, чтобы через двадцать или тридцать лет спокойно уйти на пенсию. И наша работа — обеспечить, чтобы они, уйдя на пенсию, получили свои деньги. Не доллар в доллар. А покупательную способность в покупательную способность. Так что мы защи-

щаем интересы не толстосумов, а тех же самых людей, о которых беспокоишься ты, — работников фирм.

— Интересная туча, — говорю я.

Труман выглядит разочарованным.

— Не отмахивайся от того, что я говорю. Речь идет не о тучах, а о фактах из жизни.

Вместо объяснений я достаю ручку и начинаю выстраивать грозовую тучу.

— Задача — удовлетворить интересы всех сторон. С этим у вас проблем нет?

— С этим нет. У меня проблемы с теми, кто об этом забывает.

— Для того чтобы этого достичь, мы должны удовлетворить два необходимых условия. Одно — защитить интересы наших акционеров, а другое — защитить интересы наших работников.

Я жду, что он начнет возражать, но он кивает головой, соглашаясь со мной.

— Для того чтобы защитить интересы акционеров, вы настаиваете на продаже диверсифицированных фирм.

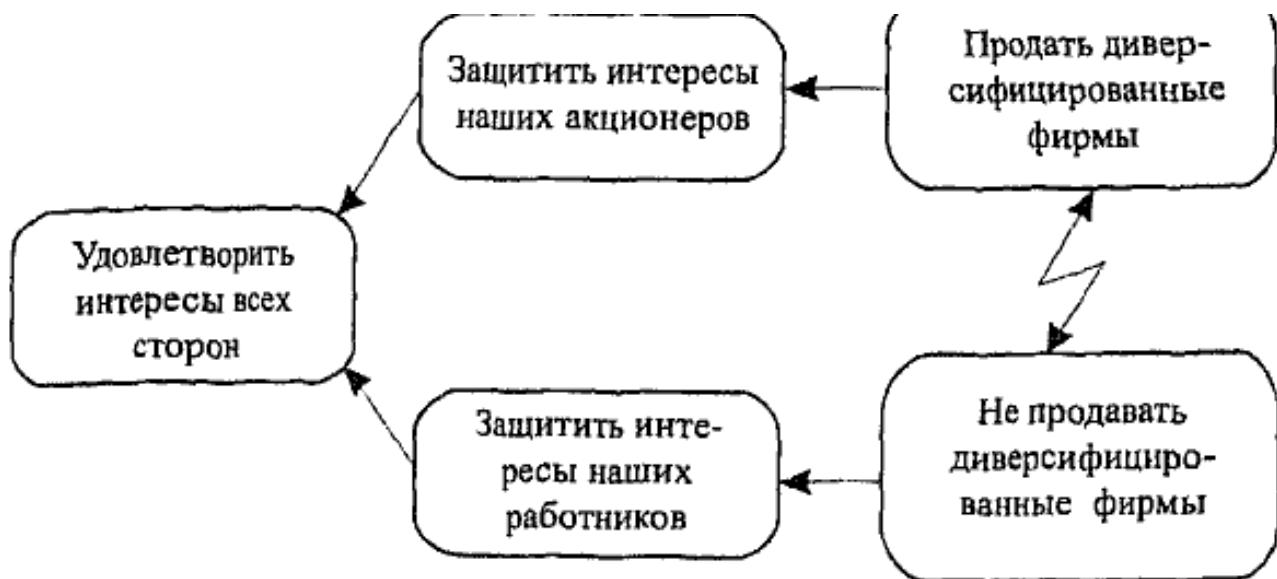
— А ты не согласен?

— Я согласен, что в сложившейся ситуации для того, чтобы защитить интересы наших акционеров, мы должны продать фирмы. Но это не означает, что я согласен с тем, что мы должны их продать.

— Алекс, ты сейчас напоминаешь политика. Так ты согласен или нет?

— У этого вопроса есть вторая сторона. Минуту терпения. Мы также сказали, что мы должны защитить интересы наших работников. Но для того чтобы это сделать, мы не должны продавать фирмы.

Я жду, что он возразит, что он скажет, что продажа фирм не имеет ничего общего с интересами работников. Но он не говорит ни слова. Он берет салфетку и начинает изучать тучу.



— Для вас все просто, — говорю я. — Для вас очевидно, что мы должны продать диверсифицированную группу. Вы смотрите на конечные цифры и на прогноз, и они дают вам ответ. Недостаточно денег сейчас и в будущем — продать. Неудивительно, так как вы смотрите только на одну сторону уравнения, что от вас и ожидается. Это нормально, это компенсируется самими работниками и профсоюзами, которые смотрят на другую сторону уравнения. Разрываемся только мы — исполнительные директора. Мы — посередине. Мы должны удовлетворить интересы обеих сторон. Поставьте себя на мое место и попробуйте ответить на вопрос: продавать или не продавать фирмы. Увидите, что дать ответ не так-то просто.

Все еще глядя на тучу, он говорит:

— Мы тоже смотрим на обе стороны уравнения. Может быть, так не было раньше, но теперь мы это обязательно делаем. Сегодня ни один умный инвестор не инвестирует, глядя только на цифры. Мы научились, набив себе много шишек, тому, что ключевой фактор — это люди. Если они не довольны своей работой, не чувствуют гордости за свою фирму, это только вопрос времени, когда фирма скатится в убытки.

— Я думаю, это верно и для профсоюзов. Они знают, что фирма, теряющая деньги, не может обеспечить людям уверенности в завтрашнем дне, что бы мы, руководство, ни обещали. Они все чаще

требуют ознакомления с нашими инвестиционными планами прежде, чем соглашаются даже обсудить уступки.

Он переводит глаза с тучи на меня и говорит:

— В нашем случае, я думаю, это легко.

— Легко что?

— Думаю, легко дать ответ, что мы должны продать твои фирмы. Подожди, не перебивай, дай мне закончить. Послушай, ты знаешь наш кредитный рейтинг. И ты знаешь, что он почти на дне.

Знаю, мы платим на два процента выше основной ставки.

— Все пытаются меня подбодрить подъемом рынка. Но рынки колеблются, и последует спад. Последний спад чуть не поставил ЮниКо на колени. У нас больше нет резервов, чтобы выдержать еще один спад. И я не думаю, что можно рассчитывать на то, что мы создадим достаточный резерв в настоящий благоприятный период. Никто не знает, сколько времени он продлится. К тому же мне все говорят, что на подъеме сделать деньги будет непросто, что давление рынка в сторону снижения цен продолжается.

Я начинаю понимать его точку зрения.

— Алекс, даже если бы я на минуту забыл про свое начальство, даже если бы я сконцентрировался на интересах работников ЮниКо, я пришел бы к тому же выводу: мы должны продать какую-то часть, чтобы защитить остальных. И диверсифицированная группа — единственный выбор. Мы должны защитить центральное направление.

— Но почему продавать сейчас? Почему не аккумулировать прибыль, пока рынок в хорошем состоянии?

— Дело не в том, что Грэнби уходит на пенсию, — говорит Труман, отвечая на мое невысказанное предположение. — Просто сейчас мы, вероятнее всего, можем продать по самой высокой цене, поскольку все с надеждой смотрят в будущее.

— Мы купили фирмы в подобных условиях в 1989-м, когда все ожидали подъема. И мы определенно заплатили завышенную цену.

— Именно это я и хочу сказать, — вздыхает он.

---

— Очень интересно, — говорит он через какое-то время. — Где ты научился этому приему делать презентации?

— Отличная вещь, — говорю я. — Вся картина представлена на половине страницы.

— Точно. Конфликт сразу бросается в глаза. И не заметить действительной проблемы просто невозможно. Очень впечатляющий прием делать презентации.

— Это не только прием делать презентации, — объясняю я. — Этот прием утверждает, что не следует стараться достигнуть компромисса. Он предполагает изучение исходных посылок, лежащих за стрелками, для того чтобы устраниить конфликт.

— Что ты имеешь в виду?

Иона утверждает, что можно разбить любую тучу. Но он ошибается. Если бы я мог найти способ устраниить этот конфликт, мне бы не пришлось продавать мои фирмы. Но теперь, из-за моего длинного языка, мне придется защищать его прием.

— Возьмем, к примеру, эту стрелку, — показываю я Труману, — “Для того, чтобы защитить интересы акционеров, мы должны продать мои фирмы”. Исходная посылка здесь гласит, что фирмы недостаточно прибыльны. Если мы сможем найти способ сделать их более прибыльными, способ, который позволит им продавать намного больше продукции без увеличения операционных расходов, тогда туча разбивается. Нам не надо продавать фирмы. Мы одновременно защищаем интересы акционеров и работников.

— И ты знаешь, как это сделать? Знаешь способ, как увеличить продажи их продукции без увеличения операционных расходов?

— Нет, — признаю я. — Я не знаю, как это сделать.

Он улыбается.

— То есть даже если в теории конфликт можно устраниить, на практике нам приходится с ним жить. Да, хорошая теория — это одно, а жесткая реальность — совсем другое.

Я вынужден с ним согласиться.

# 11

Лондонские такси на первый взгляд выглядят необычно, но, когда садишься в них, изнутри они выглядят еще более странно. Сзади одно сиденье, на котором могут поместиться только два человека. И еще два откидывающихся сиденья на стенке, разделяющей таксиста и пассажиров. Мне не нравится сидеть спиной по движению даже в поезде. В такси с Труманом и Даути напротив меня мне это нравится еще меньше.

Мы возвращаемся с переговоров по продаже фирмы Пита. Вообще-то, это не совсем точное определение. Это были не переговоры. Это был просто разговор, и я говорил больше всех. Четыре человека задавали вопросы, и, поскольку они касались моей сферы, с согласия Трумана и Даути отвечал я. Больше всего меня спрашивали о причинах, приведших к таким исключительным производственным результатам (не путать с исключительными финансовыми результатами, в чем фирму Пита обвинить никак нельзя).

У меня ушло изрядно времени, чтобы объяснить им, каким образом мы достигли такого высокого уровня выполнения заказов в срок при таком низком уровне товарных запасов. Попробуйте объяснить это людям, когда они исходят совсем из других понятий и считают, что менеджеры должны сконцентрировать свои усилия на том, чтобы выжать максимум из каждого звена, хотя, когда они это делают, они непреднамеренно подрывают деятельность всей цепи. Мне пришлось доказывать, почему усилия, направленные на экономию времени переналадки на прессах или на оптимизацию рабочей нагрузки каждого техника, приводят к совершенно противоположному — к замаскированным простоям и снижению общих результатов деятельности.

Должен сказать, что слушали они с интересом, задали много вопросов и внимательно следили за моими все более детальными объяснениями. И не только Бритсы. Труман и Даути слушали не менее внимательно. Думаю, я заработал у них несколько очков.

После пяти часов поджаривания мы уехали, оставив им домашнюю работу — финансовые отчеты толщиной в три дюйма. Баталии насчет цены и условий начнутся только на следующей встрече. Но это уже головная боль Трумана и Даути. Мне можно будет не принимать в этом участия. И если им удастся договориться об основных условиях сделки, покупатель пришлет в фирму своих инспекторов. И тогда это будет головная боль Пита.

— Встретимся в баре через полчаса? — предлагает Труман, когда мы выходим у отеля.

Неплохая идея. Я лично ничего не имею против кружки пива. Или двух. Зайдя в номер, я пытаюсь дозвониться Дону. Поскольку европейские отели берут четыреста процентов надбавки к цене телефонного звонка, я звоню по карточке. Три длинных цепочки цифр, два ошибочных соединения, и, наконец, Дон берет трубку.

— Какие новости? — спрашиваю я.

— Какую хочешь услышать первой? — Дон в отличном настроении. — Хорошую или плохую?

— Давай плохую.

— Плохая новость — это то, что ты был не прав, полагая, что у Пита возникнут проблемы с предложением его нового решения клиентам.

— Я не полагал, что у Пита возникнут проблемы с предложением его решения, — смеюсь я. — Я полагал, что у его клиентов возникнут проблемы с принятием этого решения. Значит, плохая новость в том, что я был не прав, а хорошая — что Пит прав.

— Именно. Пит утверждает, что они отреагировали с большим энтузиазмом. Он хочет сам рассказать тебе, как все прошло. Можешь ему позвонить?

Я нажимаю не на ту кнопку. Через пять минут, набрав более тридцати цифр, я наконец дозваниваюсь до кипящего энтузиазмом Пита.

— Нет. Я не получил заказы. Я получил кое-что лучше!

— Единственное, что может быть лучше заказа, —sarcastically говорю я, — это деньги клиента на нашем банковском счете. Пит, я

понимаю, что ты провел две успешные встречи с потенциальными покупателями. Но ты не мог бы поподробнее?

— Я начал с того, что показал им грозовую тучу снабженца. Ты помнишь, конфликт между необходимостью получить более низкие цены и необходимостью иметь меньше товарного запаса?

Я хотел услышать, о чём они в итоге договорились и какова была реакция снабженцев на его необычное предложение. Однако мое нетерпение привело к тому, что теперь мне придется выслушать все в мельчайших деталях. Понимая, что мы быстрее доберемся до сути, если я дам ему выговориться, я уверяю его, что помню грозовую тучу снабженца.

— Потом я показал на соотношение между ценой за штуку и ценой за штуку реально используемой части заказа. Я показал им график вероятности устаревания как функции горизонта заказа...

Он продолжает в том же роде, шаг за шагом объясняя, что он им представил, каким образом он это представил, почему он представил это таким образом, и т.д. Я смотрю на часы. Через пять минут я должен быть в баре. Уже не говоря о том, что это трансатлантический звонок.

Наконец, он добирается до главного.

— Обе встречи закончились одним и тем же. Их настолько впечатлило наше решение, что оба попросили сделать им предложения на весь объем их потребностей. Ты представляешь? На весь!

— Пит, что это значит в деньгах?

— Мы пока еще готовим цифры, и раньше, чем завтра к вечеру, точно сказать не смогу. Но в любом случае речь идет о больших деньгах, больше полумиллиона в год.

— Насколько реально, что сделки состоятся? — пытаюсь я спустить его на землю.

— Реально. Более чем реально.

Я скептически хмыкаю.

— Алекс, ну это же очевидно. Снабженец получает наше предложение с конкретными выкладками. Это даст ему возможность сравнить мои цены с тем, во что ему реально обходятся его заказы за год сейчас. Это самый лучший способ продемонстрировать концеп-

цию цены за штуку реально используемого товара. Я не сомневаюсь, что получу эти сделки.

— То, что он говорит, верно, но...

— Алекс, с каждым из этих клиентов у меня назначена следующая встреча в конце недели. И у нас будет достаточно времени, чтобы я детально разобрал с ними все цифры по нашему предложению.

Это правильное решение — не посыпать ценовое предложение по электронной почте, а встретиться со снабженцами и обсудить цифры. Это поможет избежать многих недоразумений, особенно в нашем случае, когда предложение настолько отличается от существующей практики.

— Значит, к концу недели мы будем знать наверняка?

— Наверняка — нет. Но кое-какое представление иметь будем. Я не думаю, что к концу недели они сделают заказ, им надо время, чтобы все переварить. После этого они попросят своих нынешних поставщиков сделать свое предложение по тем же позициям. По крайней мере, я бы сделал именно так. Думаю, к концу месяца мы их получим. Наше предложение просто слишком хорошо, чтобы от него отказаться. В любом случае, я с них не слезу.

Я хвалю его и спешу в бар. Стоя в лифте, я понимаю, что теперь у меня возникла новая проблема. Мне с самого начала нравилось решение Пита. Единственное, в чем я не был уверен, это в том, как его примут снабженцы. Теперь, после того как он попробовал свое решение на двух серьезных заказчиках и в обоих случаях они поняли его настолько, что намереваются передать нам все свои заказы, мои тревоги позади. Да, конечно, сейчас нам нужно подождать и посмотреть, пойдут ли они на сделку. Но это уже вопрос того, каким образом представлять решение, а не того, работает оно или нет.

В чем моя проблема теперь? В кредите доверия. Сегодня, рассказывая, как работает типография Пита, я особенно подчеркнул, что для того, чтобы сделать оберточный цех прибыльным, потребуются серьезные вложения. Как я теперь объясню, что эта бездонная яма вдруг стала золотой жилой? Придется выкручиваться.

Это не бар, это типичный английский паб, забитый людьми — все едут с работы домой.

— А вот и мой спаситель, — машет мне Труман. — Что будешь пить?

— Бокал темного, пожалуйста, — я пытаюсь вести себя в соответствии с окружением.

— Возьми мне тоже, — окликает Даути направляющегося к стойке Трумана.

— Какой спаситель? О чём это он?

Даути, не объясняя, протягивает мне салфетку. Она вся исчеркана. Я с трудом узнаю ту грозовую тучу, которую я писал Труману в самолете. Вот что он хочет. Чтобы я объяснил Даути дилемму: защитить интересы акционеров — защитить интересы работников. Я начинаю. Появляется Труман с тремя большими кружками. Он, не перебивая, молча ставит их на стол. Когда я заканчиваю, он, с сияющим видом глядя на тучу, спрашивает Даути:

— Ну, что теперь скажешь?

— Что это интересная, но непрактичная игра, — Даути не впечатлен.

— Прекрасно понимаю, что ты имеешь в виду, — хлопает его по спине Труман. — У меня тоже бывают моменты такого циничного настроения, когда все вокруг кажется просто игрой, грубой и несправедливой. И что бы мы ни делали, игра будет продолжаться — с нами или без нас. Не вешай нос, парень, пей лучше пиво.

Даути улыбается, оборачивает свою кружку салфеткой и поднимает ее:

— За игру!

Мы присоединяемся к тосту.

— И все-таки я утверждаю, — подмигивая мне, говорит Даути, — что все эти диаграммы, сжатые, как эта, или детальные, как финансовые отчеты, не помогают нам играть лучше. В конечном итоге все равно все сводится к интуиции.

— Опять ты со своей интуицией, — опускает свою кружку Труман.

— Но в данном случае согласен: эта “грозовая туча”, как Алекс ее называет, имеет очень маленькую практическую пользу, если вообще имеет.

Он видит выражение моего лица и спрашивает:

— Не согласен?

Я вижу подходящую возможность объявить им хорошую, но неловкую новость о фирме Пита и решаю попробовать.

— Нет, не согласен

Как я и предполагал, они заглатывают наживку:

— Ну и для чего еще годится эта диаграмма, кроме того, чтобы было о чем поговорить, сидя в баре? — недоверчиво спрашивает Даути.

— Вообще-то, — я решаю вести себя заносчиво, — возиться с построением тучи имеет смысл только тогда, когда намереваешься ее использовать. Если за этим не следует никаких попыток решить проблему, тогда, согласен, она действительно непрактична. Настоящая ценность тучи в том, что она показывает прямой способ решить проблему — устраниТЬ конфликт

— Ты хочешь сказать, что эту диаграмму, — Даути осторожно снимает приклеившуюся к кружке салфетку, — можно использовать, чтобы получить реально ощутимый результат?

— Именно это я и хочу сказать

— И ее можно использовать, чтобы выиграть нашу игру? — возвращается к метафоре Труман

— Не только игру, турнир

— Докажи, — твердо говорит Даути.

Я тут же чувствую себя проходящим очень важный тест под микроскопом. Но я не волнуюсь. Я хорошо подготовлен.

— Давайте возьмем в качестве примера то, с чем мы работали сегодня весь день, — мою типографию, — я аккуратно расправлю салфетку. — Для того чтобы защитить интересы акционеров, мы пытаемся ее продать, потому что она не достаточно прибыльна для того, чтобы оправдать инвестицию.

— Она не достаточно прибыльна сейчас и, в соответствии с твоими отчетами, будет едва прибыльна в обозримом будущем, — поправляет меня Труман.

— Да, — соглашаюсь я. — Это наша исходная посылка. Мы внимательно изучили ситуацию. Как вы знаете, ключ к значительному

увеличению прибыльности — остановить убытки оберточного отдела.

— Если ты собираешься начать убеждать нас инвестировать в новые печатные... — тут же перебивает меня Труман.

Я точно так же перебиваю его:

— А поскольку мы знаем, что дополнительные инвестиции исключены, нам нужно придумать, как разработать новое предложение для рынка. Оно должно быть основано на существующем оборудовании, быть для рынка привлекательным, а для нас прибыльным.

— Другими словами, — говорит Даути, — невыполнимое задание.

— Похоже на то, — улыбаясь, я медленно потягиваю очень неплохое пиво.

Они оба смотрят на меня. После паузы Труман говорит:

— Ты хочешь сказать, вы нашли такое решение?

— Похоже на то, — я наслаждаюсь моментом.

— Алекс, я принесу тебе еще кружку пива, но упаси тебя Бог, если ты нас дурачишь.

Труман ждет, пока Даути уходит за пивом.

— Что происходит, Алекс? В самолете ты сказал, что не имеешь понятия, как увеличить продажи в своих фирмах без увеличения расходов. Что-то изменилось за два последних дня? Или ты просто изображаешь из себя камикадзе, пытаясь саботировать продажу своих фирм?

— Ничего подобного, — уверяю я его. — Я понимаю, насколько странными должны показаться вам последние пять минут, но я не придумываю никаких трюков. Должен признать, я все еще не знаю, что делать с двумя другими фирмами. Но, по крайней мере, что касается типографии, я только что получил подтверждение по телефону о том, что наша идея работает.

— Я хочу услышать все в деталях, — так же твердо, как Даути, говорит Труман.

Я жду, пока возвращается Даути, и принимаюсь за объяснение нашей идеи, естественно, подчеркнув, что заслуга в разработке решения принадлежит Питу.

— Теперь вы понимаете, — заканчиваю я пятнадцатиминутное объяснение, — почему я просто не мог сказать об этом раньше. Вы просто не поверили бы. Честно говоря, час назад я и сам, пожалуй, не очень в это верил.

— Надо подождать и посмотреть, получите ли вы эти две сделки. Но в любом случае, надо признать: это впечатляет.

— Переговоры по типографии надо затянуть, — медленно говорит Даути. — По крайней мере, до тех пор, пока ситуация не прояснится.

— Да, — соглашается Труман, — и надо подготовить новых потенциальных покупателей. Если то, что Алекс рассказал, превратится в реальность, это совершенно другая игра. А пойти к существующим покупателям с такими изменениями просто невозможно. Как бы мы ни постарались все объяснить, наш кредит доверия пострадает в любом случае. Нет, Алекс, не беспокойся. Мы будем очень рады, если ваше решение начнет работать. Намного приятнее продавать фирму, делающую на продажах 15 % прибыли, чем ту, что едва держится на уровне безубыточности.

Они начинают подсчитывать, сколько теперь можно просить за фирму Пита.

Да. Они все равно хотят ее продать. Не удивительно. Их основная забота — кредитный рейтинг ЮниКо. Но если идея Пита сработает, во что я начинаю все больше и больше верить, его будущее в безопасности. Никто не станет резать курицу, несущую золотые яйца. Только подумать, что все началось с обсуждения солидной инвестиции для замены наших быстро переналаживаемых прессов. Насколько все-таки можно быть идиотами!

Даути прерывает мои мысли.

— Алекс, вы использовали эти диаграммы для того, чтобы выстроить это решение?

— Естественно. Без них у нас не было бы ни малейшего шанса. С ними мы практически выиграли.

— Гмм, — все, что я слышу в ответ.

## 12

Туристы часто жалуются на английскую кухню. Однако, с моей точки зрения, то, как подается в английских ресторанах кофе, компенсирует все остальное: нас провожают в другую комнату, обставленную большими кожаными диванами, с настоящим камином, в котором горят дрова.

Я не заставляю долго себя уговаривать попробовать бренди 1956 года. Брендон и Джим соглашаются так же быстро. Я смотрю на огонь, пытаясь переварить все, чему я научился за два последних дня. Если вы обратили внимание, это уже больше не Труман и Даути. После двух кружек пива и двух бутылок красного вина мне кажется совершенно естественным называть их по именам.

Труман заработал мое уважение в самолете во время нашего разговора, когда я понял, что движет им. А сегодня вечером я узнал другую его сторону, так сказать, "Брендонскую". В нем много теплоты и понимания. Это такой контраст с тем ярлыком бессердечной акулы, который я давно на него наклеил. Но Джим удивил меня еще больше. Он совсем не такая холодная рыба, каким он представлялся мне раньше. Джим после работы — это совсем не то, что Даути на работе. Не сказать, чтобы он был очень разговорчив или жизнерадостен, но он очень дружелюбен, и у него обаятельное, хоть и немного циничное чувство юмора.

Когда Брендон замечает, что я вернулся к реальности, он говорит:

— Знаешь, Алекс, нам не дает покоя одна вещь. Ты сказал, что ваш прорыв с идеей по типографии был не случайной находкой, а результатом системного использования логических диаграмм. Но у тебя еще две фирмы, крупнее и в более тяжелом положении. Почему же тебе не удалось найти для них маркетинговое решение?

Прямо как Джули. Что я могу им сказать? Что я и не пытался? Да, это правда. Но почему? Потому что я уверен, что это будет просто выброшенное время.

— Одной только логики недостаточно, — объясняю я. — Еще нужна интуиция. Пит всю жизнь занимается печатным бизнесом, у него есть интуиция. Вот почему, используя Мыслительные Процессы, он смог найти прорыв для своей фирмы. А Боб Донован и Стейси Каuffman — относительные новички в своих отраслях.

— И мы опять вернулись к интуиции, — разочарованно заключает Брэндон. — В таком случае, в чем большое преимущество использования этих логических диаграмм?

Я могу продемонстрировать им, насколько важны Мыслительные Процессы. Они заставляют сформулировать то, что вы где-то смутно чувствуете, дают полную волю интуиции и позволяют ее проверить. А ну их к черту! Если я это сделаю, они опять насядут на меня с вопросом почему я не сделал этого для Я Косметика и Давления Пара. Я решу проигнорировать вопрос и, смакуя, допиваю мой бренди.

Джек интерпретирует мое молчание как ответ и подводит итог:

— Если нет интуиции, никакой метод не поможет. А если есть интуиция, никакой метод не нужен.

Это меня провоцирует. Это совершенно ошибочно.

— Если нет интуиции, — возражаю я, — никакой метод не поможет. Согласен. Но если интуиция есть, все равно можно блуждать в потемках. Интуиция — необходимое условие для нахождения решений, но, исходя из моего опыта, одной ее недостаточно. Нужно иметь метод, который позволит высвободить, сфокусировать и критически проверить интуицию, если хочешь прийти к простым и практичным решениям.

— Может быть, — говорит Джим Даути.

— Нет, не может быть, а определенно. Тебе приходилось бывать в ситуации, когда у тебя такое чувство, будто находишься в бассейне, наполненном мячиками от пинг-понга, и твоя задача — удержать их все под водой?

— Приходилось? — смеется он. — Да это история всей моей жизни, особенно последних пяти лет.

— Понимаешь, в таких ситуациях сам факт того, что ты знаешь, как тушить локальные пожары, четко указывает, что у тебя есть ин-

туиция. Но как бы то ни было, у тебя нет даже кончика веревки, чтобы попробовать развязать узел.

— Согласен, — подключается Брэндон. — Но, если нет кончика веревки, как можно выстроить грозовую тучу?

— Погодите. Кажется, я начал не с того конца. Туча далеко не всегда является первым шагом. К туче можно переходить только тогда, когда есть четко организованное представление о существующей ситуации.

— Что ты имеешь в виду?

— Когда занимаешься постоянным тушением пожаров, складывается впечатление, будто окружен множеством различных проблем.

— У меня точно складывается, — говорит Джим.

— Мыслительные Процессы утверждают, что эти проблемы не независимы друг от друга, а что между ними существуют жесткие причинно-следственные связи.

— Угу, я тоже в это верил, когда ходил в воскресную школу. Правда, жизнь потом меня научила, что проблемы связаны между собой только отговорками.

Я не реагирую на его шутку.

— До тех пор пока эти причинно-следственные связи не установлены, у нас нет четкой картины ситуации. Для того чтобы создать эту картину, в качестве первого шага используется системный прием для построения так называемого Дерева Существующей Действительности, которое в форме диаграммы показывает причинно-следственные связи, объединяющие все серьезные проблемы, с которыми мы постоянно сталкиваемся в нашей ситуации. Как только вы это сделаете, вы поймете, что вам больше не надо заниматься многими проблемами, потому что в центре находится всегда только одна или две причины.

— То есть ты хочешь сказать, что в основе любой ситуации лежит только одна или две ключевые проблемы? — Брэндон не может в это поверить.

— Именно. Одна или две ключевые проблемы, являющиеся причиной для всех остальных. Вот почему я не называю симптомы проблемами. Я называю их нежелательными явлениями.

— Это важно, — задумчиво говорит Брендон. — Если то, что ты говоришь, возможно, в чем я сомневаюсь, то у нас есть инструмент, позволяющий направить наши усилия на ключевую проблему вместо симптомов.

— Он есть! — улыбаюсь я. — И Мыслительные Процессы дают детальный рецепт, как это делать шаг за шагом. Начинаете с того, что составляете список от пяти до десяти нежелательных явлений. Потом следите за рецепту и заканчиваете четкой идентификацией ключевых проблем. Кроме того, это усиливает интуицию, что крайне важно для следующего этапа, который направляет все внимание на нахождение решения ключевой проблемы.

— Что-то слишком просто, — говорит Джим.

Что я делаю? Я повторяю утверждения Ионы, как будто это мои утверждения. Но если бы я на самом деле в них верил, я бы использовал их чаще. Что далеко ходить, после последнего заседания совета у меня такое чувство, будто я блуждаю в потемках, хватаюсь за соломинки, и один Бог знает, как мне нужно хорошее, надежное решение. Однако правда в том, что я не достаточно верю в теорию Ионы, чтобы попробовать ее сейчас.

— Ты когда-нибудь пробовал эти процессы сам? — спрашивает меня Брендон. — Я имею в виду в ситуациях, которые выглядели безнадежно?

Я какое-то время думал над его вопросом. Директором завода я не использовал методы Ионы. Я использовал его выводы. Не удивительно. В то время я не знал о Мыслительных Процессах, жесткой основе его Теории Ограничений. Когда я стал директором дивизиона, Иона настоял, чтобы я выучил его методы для того, чтобы перестать зависеть он него и быть в состоянии самому помогать себе. После этого я часто использовал процессы частями в основном для того, чтобы наделить моих людей большими полномочиями, решать конфликты и создать команду. И по крайней мере в трех ситуациях я использовал Мыслительные Процессы полностью.

— Да, пробовал, — отвечаю я, — и не один раз.

— И?

— Это срабатывало... И на удивление хорошо, — и добавляю, пытаясь найти оправдание для самого себя: — Единственное, что надо, — это интуиция о предмете и сила воля, чтобы тщательно сделать работу.

— Сколько на это уходит времени? — спрашивает Джим.

— Когда как. Часов пять или что-то около того.

— Пять часов? — смеется Джим. — Это меньше, чем часы бессонницы за одну ночь, которых мне стоят такие проблемы.

Он не понимает, в чем заключается сложность. Проблема не во времени. Проблема в том, чтобы засадить себя за это.

— А давайте попробуем, — предлагает Труман. — Давайте возьмем предмет, о котором у нас у всех есть интуиция, и ты нам продемонстрируешь.

Я бросаю взгляд на часы. Почти одиннадцать.

— Не думаю, что имеет смысл. Уже поздно, и у нас завтра две важные встречи. Кроме того, какой предмет мы можем взять? Не думаю, что есть какой-нибудь предмет, о котором мы все имели бы достаточно интуиции.

— Есть, — говорит Труман. — У тебя большой опыт в управлении и вытягивании безнадежных фирм. А у нас большой опыт в контролировании фирм. А то, что сводит нас всех троих с ума, — это как увеличить продажи. Вот тебе и предмет.

— Точно, — соглашается Джим Даути. — И мы не должны все делать сегодня. Мы сделаем только первый шаг — дадим тебе список проблем, или, по твоей терминологии, нежелательных явлений. А позже ты нам покажешь, как связать их друг с другом, если это вообще возможно.

И что мне теперь делать? Кажется, я попался. Брендон Труман достает ручку, смотрит по сторонам в поисках салфетки, не находит, потом решает, что для этой цели вполне сойдет салфетка из-под шоколадных конфет, и объявляет первое нежелательное явление.

— “Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо”. Мне уже просто надоело это слышать от каждой фирмы, с которой я работаю.

— Это точно, — соглашается Джим. — Добавь еще один пункт: “Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен”.

— Хороший пункт, — соглашается Брендон, — насколько бы ни был высок спрос, каждый раз слышишь ту же самую отговорку. Уже дошло до того, что мы как внешние директора боимся заикнуться о необходимости увеличить продажи. Они их обычно увеличивают, но путем понижения цен.

А интересно узнать, как это выглядит с другой стороны стола.

— Давайте еще, — говорю я. — Нужно от пяти до десяти нежелательных явлений.

— Какие еще отговорки мы постоянно слышим? — Брендон на самом деле увлечен. — Ага, у меня еще одна. “Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли”.

— Вы считаете, что это отговорка? — не могу скрыть удивления я.

— Определенно. Я думаю, что действительная проблема в том, если это можно назвать проблемой, что сейчас, чаще, чем когда-либо, рынок наказывает тех поставщиков, кто не в состоянии работать в соответствии с его ожиданиями.

— Хорошо, — в отчаянии говорю я. — Добавляйте к списку.

— Я думаю, что действительная проблема, — говорит Джим, — это недостаток всеохватывающего видения. То, что я вижу, это решения-однодневки, тушение пожаров, но никак не прочная всеохватывающая стратегия, за которой стоит здравый, детальный, тактический план.

— Мне всю твою речь записать в качестве нежелательного явления? — интересуется Брендон.

— Ладно, — отвечает Джим, — попробую так сжато, как смогу. Я думаю, что менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов.

— Это хороший пункт, — записывает Брендон. — Это именно то, что они пытаются делать, а приводит это к тому, что — нам как наблюдателям со стороны это особенно видно — различные службы внутри фирмы обвиняют друг друга в недостаточно хорошей работе. Всегда виноват какой-то другой отдел.

— Это тоже надо записать, — говорю я. — Такое поведение определенно является проблемой.

— Пишу, — отвечает Брендон. — Алекс, не хочешь внести лепту со своей перспективы?

— Ладно, подкину одну проблему, и ее источник вы знаете прекрасно. Беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж.

Они смеются, и Джим говорит:

— Судя по результатам, недостаточное давление.

— Давайте серьезно, — продолжает Брендон. — Мы забыли кое-что, действительно вызывающее беспокойство. Я говорю о необходимости выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью. Помните те добрые времена, когда продукты имели жизненный цикл больше десяти лет? Они канули в лету. В большинстве отраслей, которыми я занимаюсь, продолжительность жизни продукта на рынке не больше трех лет, а в некоторых уже меньше года.

Помня, что говорил Боб Донован о продуктах косметического рынка, я полностью с этим соглашаюсь:

— И это ведет еще к одной проблеме. Этот постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки.

Дописав, Брендон спрашивает у Джима:

— У тебя есть что-нибудь добавить по этому поводу?

— Сам знаешь, что есть, — отвечает он. — Ты прекрасно знаешь, насколько скептически я отношусь к идее о том, что выпуск новых продуктов оказывает положительный эффект. Очень многие новые продукты не удерживаются. Большинство не оправдывают инвестиций, вложенных в их развитие. Но даже когда новый или улучшенный продукт успешен, он съедает продажи существующих продуктов. По сути дела, это касается не только новых продуктов, то же самое происходит с новыми торговыми точками.

Я раздумываю, поделиться ли с ним моим мнением по поводу того, что он только что сказал, как тут его поддерживает Брендон.

— Только на прошлой неделе мне рассказали историю, которой вы не поверите. К сожалению, это произошло в фирме, в которую мы много инвестировали. Шесть месяцев назад они сообщили о боль-

шом успехе — они заключили очень внушительную сделку с сетью клубов. А на прошлой неделе я выяснил, что снижение продаж в прошлом квартале произошло потому, что из-за продажи через клубы значительно упала продажа через магазины.

Поскольку то же самое недавно произошло с нами в ЮниКо, я предпочитаю закрыть эту тему как можно быстрее.

— Может быть, запишем это так: “Большинство новых торговых точек и новых или улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках или существующих продуктов”?

— Хорошо.

Я быстро пересчитываю список Брендона.

— Отлично, десять. Этого должно быть достаточно.

— Ну нет, — говорит Джим, — этим списком не отделаешься. По нему слишком много вины ложится на рынок и слишком мало на фирмы. Дай-ка мне добавить кое-что еще.

И, повернувшись к Брендону, он говорит:

— Запиши: “Высокий процент персонала по продажам не имеет необходимых профессиональных навыков”.

Прежде чем он продолжит, я вмешиваюсь, пытаясь сохранить баланс:

— “Продавцы перегружены”.

Я слежу, чтобы Брендон это записал. Джим продолжает:

— “Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро или на недостаточном уровне”.

— Подожди, не успеваю, — останавливает его Брендон. — Готово. Давай дальше.

— Разработка новых продуктов, — говорит Джим.

— А с этим что не так? — спрашиваю я, как будто не знаю.

Они оба одаривают меня улыбками, и Брендон записывает: “Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро”.

— И достаточно надежно, — добавляет Джим.

— Хватит вам уже, — говорю я им. — Этого вполне достаточно.

Джим улыбается.

— Ладно. Последний пункт. Просто чтобы напомнить тебе предмет разговора. Записывай, только тщательно, — обращается он к Брендону. — “Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга”.

Джим Даути ждет, пока напоминание тщательно вносится в список, и потом говорит:

— Алекс, ты всерьез веришь, что сможешь связать все эти пункты жесткими причинно-следственными связями?

— И не забывай, — добавляет Брендон Труман, — что в соответствии с тем, что ты сказал, этот твой рецепт должен привести нас к идентификации только одной или двух ключевых проблем, являющихся причиной всего этого списка. Алекс, может, оставим эту затею и забудем? Тебе есть чем заняться на этой неделе и без того.

— Нет, — гордость не позволяет мне принять его предложение. — Давайте список.

— Ладно, — говорит Даути официальным тоном. — Но до возвращения в Штаты мы хотим увидеть, что ты из него сделаешь.

— Конечно, — говорю я, чувствуя, что опять прохожу важный тест. Почему я не оставил это все тогда, когда еще было возможно?

# 13

Мы проводим встречу по обсуждению продажи Давления Пара. Это странная встреча. Это не фирма (как вчера) и не инвесторы (как утром). У меня впечатление, что мы имеем дело с перекупщиком. Это заставляет меня нервничать.

— Окей, — говорит, выслушав нас, мистер Обтекаемые Фразы. — Давайте обсудим реальный аспект — капитал фирмы.

Он открывает балансовый отчет

— Настоящий капитал фирмы — это ее люди, — не могу удержаться я, чтобы не напомнить ему очевидное.

Он смотрит на мою визитку и улыбается мне:

— Это в вашем ведении находится фирма?

— Да, в моем, — твердо отвечаю я.

— И ваша фирма делает меньше четверти миллиона долларов чистой прибыли на продажи... так, посмотрим... — он проверяет свои записи, — на продажи в сумме 91,6 миллиона? Не очень хорошо. Я хочу выяснить, какую прибыль вы делаете на чистые активы.

Мистер Змеиная Учивость продолжает улыбаться мне:

— Если вы хотите обозначить денежное выражение ваших людей, я боюсь, это снизит прибыльность на чистые активы. Может быть, стоит определить реалистическую ценность активов фирмы?

Мне это нравится все меньше и меньше.

Мистер Кобра еще раз смотрит на мою визитку.

— Мистер Рого, у вас в балансе оборудование фирмы проходит по стоимости 7,21 миллиона долларов. А какова его реальная стоимость?

— Что вы имеете в виду? — Я не понимаю и раздражен. — В Юни-Ко мы не играем в игры с цифрами.

— Я знаю, — он еще раз дает мне возможность оценить его зубы.

— Я уверен, что вы содержите свои бухгалтерские книги в полном соответствии с требованиями бухгалтерского учета. Но это как раз и

является причиной моего вопроса. По вашим книгам, — терпеливо объясняет он, — оборудование проходит по его стоимости на момент покупки за вычетом амортизации за период с момента покупки.

— Для расчета амортизации мы используем десятилетний период, — объясняю я. — Это указано в сносках.

— Сноска двадцать один, если быть точным, — он демонстрирует, что знает мой балансовый отчет лучше меня. — Но я спрашиваю не об этом

Он поворачивается за помощью в сторону Брендона и Джима, но они не говорят ни слова.

— Мистер Рого, — он делает еще одну попытку, — станок, который ваша фирма купила десять лет назад, теперь проходит в ваших книгах как имеющий нулевую стоимость.

— Естественно, так как к настоящему моменту он полностью амортизировался.

— Да, но он все еще может иметь ценность. И, когда мы решим его продать, мы можем получить за него неплохую цену.

Прежде чем я успеваю что-нибудь сказать, он продолжает:

— С другой стороны, станок, который вы купили только год назад и который поэтому проходит почти по его полной покупной цене, часто можно продать всего за гроши. Понимаете, балансовый отчет не дает мне никакого представления о реальной стоимости вашего оборудования.

— Я не вижу связи, — отвечаю я. — Но гипотетически, если бы мы захотели продать станки отдельно, многое мы за них не получим. Часть оборудования довольно старая, и большинство из станков были построены специально для наших нужд. Производителей, кто мог бы использовать наше оборудование, не много.

— Так сколько мы могли бы получить?

— Я не знаю, — и под давлением добавляю, — определенно меньше, чем 7,21 миллиона.

Кобра, судя по всему, понимает, что я не намерен дать ему более точный ответ.

А поскольку Брендон и Джим не подают ему никакого знака, что они собираются уточнять, он ставит себе какую-то закорючку и переходит к следующему вопросу.

— В какую сумму мы могли бы оценить стоимость товарно-материальных запасов?

— Почему вас не устраивает их стоимость по бухгалтерским книгам?

— Потому, мистер Рого, что ваши книги ведутся в соответствии с положенными требованиями.

Могу поспорить, что твои — нет, думаю я про себя. Он мне совсем не нравится. Вслух я говорю:

— А что в этом плохого?

— Ничего, кроме того, что они дают бесполезную информацию. Вы оцениваете товарно-материальные запасы по тому, во что вам обходится их хранение. Меня интересует их стоимость, как если бы вы хотели их продать. Вы согласны, что цифры будут совершенно различны?

— Нет, не согласен. Не в нашем случае.

Он бросает отчаянный взгляд в сторону Брендона и Джима.

— Почему? — спрашивает у меня Брендон.

— Потому что у нас очень незначительное количество незавершенного производства, — объясняю я. — Большинство товарно-материального запаса составляют готовые запчасти. Их продажная цена будет равна как минимум себестоимости, даже если мы продадим по оптовым ценам. А остальная часть — это сырьевой материал.

Брендон смотрит на него.

— С этим разобрались, — говорит он. — Что насчет земли?

Я знаю, что он имеет в виду. Обычно то, что указано в балансе — это некое историческое число, не имеющее ничего общего с сегодняшней ценностью.

— Никаких сюрпризов, — отвечает Брендон. — Оценка земли была сделана четыре года назад, когда мы покупали фирму. С того времени цены на недвижимость в этом районе практически не изменились.

— Я бы предпочел получить новую оценку.

— Конечно, — обещает Брендон.

Я не понимаю, что происходит. Этот тип рассматривает все в совершенно неправильном свете. Фирма прибыльна, это самое главное. Почему Труман и Даути позволяют ему оценивать фирму, разбив ее на компоненты? Так мы точно не получим хороших цен. В ответ на мой незаданный вопрос Брендон говорит:

— Может быть, обсудим действительный капитал фирмы — долю рынка, которую она имеет? У нас около 23% Североамериканского рынка, и наша доля очень стабильна.

Змея поворачивается ко мне:

— Насколько сложно попасть на рынок?

— Очень, — искренне отвечаю я. — На рынке доминируют четыре фирмы, все практически одинакового размера и все работают в этом бизнесе уже больше сорока лет.

— Понятно, — он грызет карандаш. Терпеть не могу, когда грызут карандаш. — И почему так?

— Причин несколько, — спокойно отвечаю я. — Лояльность клиентов. Наш бизнес — это по сути дела продажа запчастей. Вы продаете базовое оборудование, и клиент вынужден покупать дополнения и запчасти у вас.

— Это объясняет ситуацию, — соглашается он.

— Кроме того, — продолжаю я, — построить такое оборудование не так просто. Нет ни одного похожего заказа. Все делается под специфические потребности заказчика. Это, скорее, искусство. Нужно много времени, чтобы накопить опыт.

Я с трудомдерживаюсь, чтобы не добавить: “Настоящий капитал фирмы — это люди”.

— В отрасли много избыточных мощностей? — спрашивает он.

А за этим вопросом что стоит? Потом понимаю.

— Да, много. Все перешли на оборудование с ЧПУ и компьютерным проектированием, так что нет ничего удивительного в том, что появилось много избыточных мощностей. Но все очень осторожны с тем, чтобы не начать ценовую войну. Крайне осторожны. Как я сказал, все в этом бизнесе уже много лет и намереваются в нем остаться. Я не вижу опасности ценовой войны.

— Очень хорошо, — говорит он и поворачивается к Брендону и Джиму, — Сколько?

Я не могу поверить моим ушам, когда слышу:

— Сто миллионов.

Это очень высокая цена. Неизмеримо выше реальной ценности фирмы Стейси. Может быть, этот скользкий тип и не такой уж прожженный делец, думаю я, когда единственное, что он говорит, это:

— Мне надо посмотреть. Я свяжусь с вами в следующем месяце.

Нет, эта взинченная цена просто начало торгов. Не надо забывать, что рынок покупки-продажи фирм странным образом напоминает восточный базар.

По дороге назад мы молчим. Мне не понравилась эта встреча. Мне не понравился этот тип. И меня воротит от всей этой ситуации. Анализировать ценность фирмы таким образом, как будто это просто набор станков, товарно-материальных запасов, земли и доли рынка. Это настолько неверно, настолько искажено!

А балансовый отчет, над которым мы все так трясемся? Смех! До сегодняшнего дня я и не подозревал, до какой степени он бесполезен. Действительный капитал — опыт работников, доля рынка, репутация и тому подобное — в нем не показывается. А показанные цифры — стоимость оборудования, товарно-материального запаса и земли — весьма далеки от того, что из себя представляет их реальная ценность.

Мне хочется бежать из этого мира фиктивных цифр. Мне хочется домой.

День начался не очень и, судя по всему, закончится еще хуже. У нас были назначены две встречи по продаже косметической фирмы Боба. Все дело в том, что я так и не смог решить, упоминать о его новой системе распределения или нет. Она дает значительные улучшения в обслуживании клиентов и резко уменьшает уровень товарно-материальных запасов. Но как раз это уменьшение товарных запасов ведет к кратковременным убыткам почти на десять миллионов.

Финансовые отчеты, которые мы отправили потенциальным покупателям, были за прошлый квартал, и в них эффект введения новой системы еще не успел отразиться. Могу ли я вообще не упоминать об этом? Каким образом это лучше всего подать?

По дороге на первую встречу я решил проконсультироваться с Брэндоном Труманом и Джимом Даути. И скажу я вам, что особенно счастливы они не были, когда я свалил на них эту новость.

— Новая система распределения? Снижение объема товарно-материальных запасов на семьдесят миллионов? Ожидаемые убытки на десять миллионов больше, чем указано на сегодняшний момент? Алекс, нам бы уже пора привыкнуть к твоим сюрпризам. Но в следующий раз, пожалуйста, предупреждай нас немного раньше.

Слава Богу, что нам было недалеко ехать. Иначе, я полагаю, они бы более подробно объяснили мне, насколько им нравится узнавать такие новости в последнюю минуту. Поскольку мы уже подъезжали, они просто не успели сказать мне, что им хотелось со мной сделать. Вместо этого они четко дали понять, насколько важно, чтобы я ничего не скрывал.

— Если что-нибудь наверняка может погубить сделку, — сказал Брэндон, — так это сюрприз, преподносимый в последнюю минуту. Это наша первая встреча с потенциальным покупателем на Я Косметика. Дай им полную картину. Не вздумай хоть что-нибудь скрывать.

Даже в лифте они продолжают говорить мне, что я должен подчеркнуть преимущества, но откровенно указать на ожидаемый негативный эффект от быстрого снижения уровня товарно-материальных запасов.

Я так и сделал, и мое объяснение было на удивление хорошо принято. Судя по всему, большинство инвесторов знают о фиктивных прибылях и убытках, вызванных изменениями в уровне товарно-материальных запасов.

Наших потенциальных покупателей не встревожило известие о кратковременном уменьшении прибыли. Наоборот, их приятно поразили изменения, которые мы провели, и скорость, с которой нам удалось их ввести.

Их реакция была настолько позитивна, что Труман даже настоял на том, чтобы ожидаемый одноразовый негативный эффект не принимался во внимание при обсуждении цены. К моему удивлению, мы не встретили возражений ни на одной из обеих встреч.

Конечно, они задавали мне вопросы, стараясь разобраться во всех мелочах. Но концепция нашей системы распределения настолько логична и проста, что у меня не возникло трудностей с тем, чтобы убедить их в правильности того, что мы делаем. Единственный вопрос, на который я не мог ответить, был: “Почему вы не сделали этого раньше?”

Странно, но мы всегда задаем этот вопрос, когда находим новое решение, основанное на здравом смысле.

Может быть, меня напрасно так пугает продажа моих фирм? Может быть, мир изменился и краткосрочные эффекты уже не имеют такого влияния? Если все инвесторы похожи на тех, с кем я разговаривал сегодня, то, думаю, Бобу и Стейси позволят управлять фирмами по-своему.

Нет, конечно же, нет. Это я просто пытаюсь уговорить себя, что нет ничего плохого в том, что я своими руками помогаю продать мои же фирмы. Я знаю, и знаю слишком хорошо об искажениях, вызванных необходимостью выполнить бюджет. Это давление квартал за кварталом, месяц за месяцем вынуждает даже самых здравомыслящих руководителей вмешиваться в управление. Если мы продадим фирмы, у

Боба и Стейси не будет никакого шанса. Я должен остановить продажу.

Но сейчас у меня даже нет времени подумать об этом. Меня ждет срочная работа. Через час я должен быть в номере Трумана.

Я бросаю одежду на кровать и несусь в душ. Нет, они не собираются меня повесить за то, что явно смахивало на грубую попытку саботировать сделку. Они хотят меня видеть совсем по другому поводу. Алекс Рого, чемпион по попаданию в невозможные ситуации, сделал это опять!

А дело было так. После того как закончилась последняя встреча, Даути и Труман взяли меня в тиски.

— Алекс, — начал Брендон. — Я хочу узнать побольше о вашей новой системе распределения.

— Это просто здравый смысл и больше ничего, — попытался я избежать неотвратимого.

— Просто здравый смысл и больше ничего, — саркастически повторил он мои слова. — Ты не заметил, что ваше решение крайне нестандартно? В вашем решении заводы больше не оцениваются по тому, за что они традиционно отвечают, — по результатам производства.

— Но это не означает, — поспешил я исправить его впечатление, — что они не оцениваются по тому, что находится в сфере их контроля. В их обязанность входит иметь на заводе достаточный запас каждого наименования.

— Что только подводит нас к следующему пункту, — продолжил Брендон. — Во имя сокращения товарного запаса ты увеличил на заводах объем запаса с одного дня до двадцати. В довершение к этому, во имя быстрого реагирования на заказы магазинов ты теперь задерживаешь отправку практически до последней минуты. Алекс, я надеюсь, ты ничего не будешь иметь против, если я тебе скажу, что все это откровенно противоречит принятой практике.

Я не знал, что сказать в ответ на эту атаку. Мне казалось, что они поняли нашу систему распределения. Я думал, проблема была в том, что они так же хорошо поняли, почему я не говорил им до последнего момента.

Приниматься за объяснение всей системы с самого начала? Ни к чему. Их замечания во время наших встреч четко указывали на то, что они поняли ее абсолютно. Что тогда происходит?

— Да, — осторожно сказал я, — наш подход к распределению противоречит принятой практике. Но это просто здравый смысл.

— Вот именно это нас и тревожит, — вмешался в наш диалог Даути.

Тут я совсем перестал что-нибудь понимать.

— Как ты это сделал? — спросил Брендон Труман. — Что позволило тебе так грубо пренебречь традиционным подходом, изменить то, что делалось всегда, и изменить до такой степени, что ты смог выстроить такое простое, но действенное решение?

Так им все-таки понравилось наше решение!

— Это не я его разработал, — вернул я лавры тому, кто их заслужил, — это Боб Донован и его люди.

— А решение для типографии? То, что позволило вам конкурировать с быстрыми прессами и запрашивать более высокие цены за большие объемы? Это решение тоже не твое, а Пита и его команды?

— Да, это разработали они, — твердо говорю я.

Брендон не оставляет меня в покое.

— А переворот в работе Давления Пара, вытащивший фирму всего за год из бездонных убытков и приведший ее путь к небольшой, но прибыли, это, я полагаю, тоже было сделано не тобой, а Стейси и ее людьми?

— Да, это так.

— А кому ты собираешься отдать заслуги за феноменальные достижения в твоем предыдущем дивизионе?

Если бы не его тон, я бы даже почувствовал себя польщенным. Однако они явно были настроены против.

— Что вы хотите? — наконец спросил я.

— А тебе не понятно? — не менее агрессивно поинтересовался Джим Даути. — Складывается впечатление, что ты и твои люди имеете какой-то метод, какую-то систему, позволяющие вам пренебречь общепринятой практикой.

— Мыслительные Процессы. Они позволяют создать и передать здравый смысл, — я поймал себя на том, что повторял слова Ионы.

— А вот в это нам трудно поверить.

— Ну тогда есть только одна альтернатива, — рассмеялся я, — что я гений менеджмента. Но в это поверить еще трудней.

Это было смешно, просто смешно.

Но им смешно не было.

— Нам трудно поверить, что у тебя есть на самом деле система. Но мы не можем себе позволить от этого просто так отмахнуться, — без улыбки сказал Джим.

А Брэндон добавил:

— Если честно, я не верил, что ты сможешь вывести что-нибудь толковое из той горы проблем, что мы свалили на тебя два дня тому назад. Тогда я не отнесся всерьез к твоему утверждению о том, что ты сможешь найти только одну ключевую проблему, являющуюся причиной всех тех негативных явлений, которые мы записали в наш список. Но теперь я не уверен. Может быть, у тебя есть система, такая же нестандартная, как все твои решения.

Итак, меньше чем через час я должен быть у Трумана в номере и показать им, как находить ключевую проблему. Для этого я должен построить Дерево Существующей Действительности в сфере, на сегодняшний день важной для меня как никогда раньше. У меня нет выбора.

Я быстро одеваюсь. Когда я в последний раз строил Дерево Существующей Действительности? Я многократно использовал другие Мыслительные Процессы и помог Бобу разработать систему распределения. Но сам я последний раз строил Дерево Существующей Действительности больше чем два года тому назад. Я даже не уверен, помню ли я точно инструкции Ионы, как его строить. Рот надо уметь держать закрытым. Как только я исхитряюсь загонять сам себя в угол?

Я вытаскиваю салфетку с каракулями Брэндона. С его почерком ему бы врачом работать. Я с трудом разбираю, что он написал. Пока я переписываю, начинают вырисовываться некоторые связи. Может, мне и удастся что-нибудь с этим сделать.

## **НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ЯВЛЕНИЯ**

1. Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо.
2. Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен.
3. Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли.
4. Сейчас чаще, чем когда-либо, рынок наказывает тех поставщиков, кто не в состоянии работать в соответствии с его ожиданиями.
5. Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов.
6. Различные службы внутри фирмы обвиняют друг друга в недостаточно хорошей работе.
7. Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж.
8. Существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью.
9. Постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки.
10. Большинство новых торговых точек и новых/улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках/существующих продуктов.
11. Высокий процент персонала по продажам не имеет необходимых профессиональных навыков.
12. Продавцы перегружены.
13. Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро/на недостаточном уровне.
14. Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро и надежно.
15. Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга.

# 15

— Следующий шаг, — уверенно говорю я, — найти причинно-следственные связи между, по крайней мере, двумя нежелательными явлениями, которые мы записали.

Хотел бы я чувствовать себя так же уверенно, как говорю. По крайней мере, я помню следующий шаг.

— Имеет значение, между какими двумя? — спрашивает Джим.

— Нет. Здесь, в отличие от других методов, приоритезировать нежелательные явления не надо.

— Очень хорошо, — говорит он. — Мы с Брэндоном никогда бы не сошлись во мнениях, какое из нежелательных явлений хуже всего. Кстати, может быть, простоты ради лучше называть их “проблемы”, а то пока выговоришь “нежелательные явления”, язык сломаешь.

— Я предпочитаю называть их НеЖелательные Явления, сокращенно НЖЯ.

Они вежливо улыбаются и принимаются за список.

Я не знаю, что мне делать. Проблема не в том, что я забыл, что нужно делать дальше. Я прекрасно помню все шаги. Проблема — в тщательном выполнении каждого шага. Четко сформулировать интуицию очень тяжело. Мне никогда не удавалось построить Дерево Существующей Действительности без долгого блуждания в потемках. А теперь мне придется это сделать под критическим разбором Трумана и Даути. Я только надеюсь: у них хватит терпения — иначе я буду выглядеть полным дураком. В любом случае, попытка выстроить у них на глазах Дерево Существующей Действительности — это не самый лучший способ их впечатлить, а впечатлить я их должен.

— Как мы должны это делать? — спрашивает Брэндон.

— Как вы должны делать что?

— Что мы должны сделать, чтобы найти причинно-следственные связи между двумя нежелательными явлениями?

— Просто просмотрите список и положитесь на интуицию. Они сами бросятся в глаза.

И тут я понимаю. Я спасен. Они хотят проделать всю работу сами, а я буду в роли учителя. Таким образом, им будет казаться, что это они блуждают в потемках, а не я. Конечно, в определенных пределах — до тех пор, пока они будут чувствовать, что движутся к цели, а не просто бесцельно бродят.

— О, Господи, — думаю я и ныряю в мою новую роль. — Итак, кто-нибудь из вас нашел, по крайней мере, два нежелательных явления, которые можно соединить?

— Да, и не одну пару, — отвечает Брендон.

— Так в чем дело? Называй.

— Да понимаешь, ни одна из них не кажется явной, они все какие-то натянутые, — говорит он.

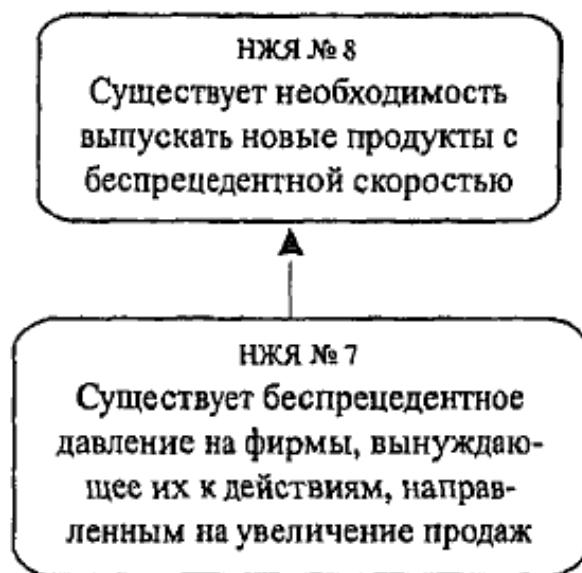
Я прекрасно знаю это чувство. Ты просматриваешь лист и сразу чувствуешь, между какими явлениями есть связи. Но как только пытаешься их сформулировать и записать, тут же видишь, что ни одна из этих связей недостаточна. Для таких случаев Иона научил меня категориям обоснованных оговорок. Они позволяют развить интуитивно почувствованную связь до такой обоснованности, что любой увидит в ней здравый смысл.

— Ничего, — успокаивающе говорю я Брендону, — давай одну пару, любую.

— Мне кажется, — неуверенно начинает Брендон, — что факт того, что “Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж”, ведет к тому, что “Существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью”. Но я не чувствую себя удобно со связью между ними. Нет, это не годится, но, с другой стороны...

Я беру два желтых листика для заметок, которые можно переклеивать с одного места на другое. На одном я записываю его первое нежелательное явление, НЖЯ № 7, о давлении, направленном на увеличение продаж. На другом я записываю его второе нежелательное

явление — о необходимости выпускать новые продукты. Я приклеиваю их на большой лист бумаги и соединяю стрелкой.



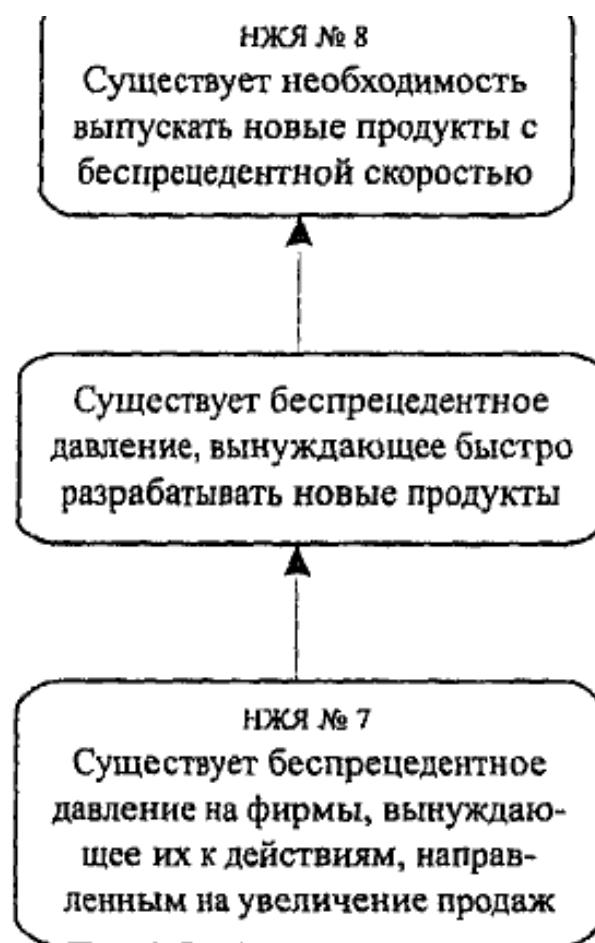
— Сюда нужно внести уточнения, — соглашаюсь я. — Эти два явления соединены слишком длинной стрелкой.

— Трансатлантической, — смеется Даути.

— Попробуй уточнить эту причинно-следственную связь, вставив промежуточное звено, — советую я Брендону. Когда это не помогает, я предпринимаю следующую попытку: — Какая связь между давлением, направленным на увеличение продаж, и выпуском новых продуктов?

— Разве не ясно? — он кажется удивленным. — Давление, направленное на увеличение продаж, вынуждает разрабатывать новые продукты, которые затем должны быть запущены на рынок.

— Логично, — говорю я, беру третий желтый листик, пишу на нем то, что сказал Брендон, и приклеиваю на белый лист между двумя другими. Потом мы внимательно изучаем то, что у нас получилось.



— Вот теперь уже больше смысла, — соглашается Даути, — но все равно чего-то не хватает.

— Да, мы называем это “недостаточностью”. Дайте, я добавлю то, чего, с моей точки зрения, не хватает.

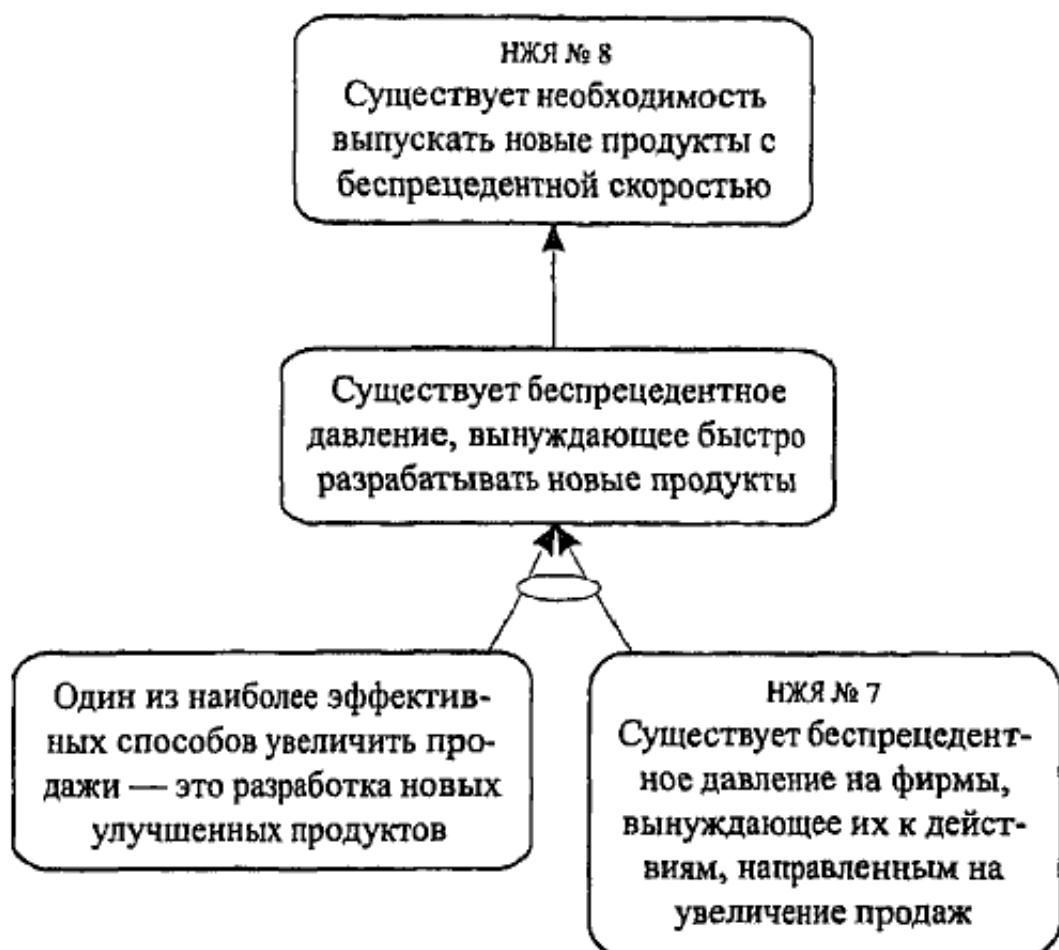
Они ждут, пока я записываю мою идею на еще одном листочке и приклеиваю его внизу листа рядом с НЖЯ № 7. Я читаю вслух то, что записал: “Один из наиболее эффективных способов увеличить продажи — это разработка новых улучшенных продуктов”.

— Согласны?

Они согласны.

— Тогда, если “Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж”, и “Один из наиболее эффективных способов увеличить продажи — это разработка новых улучшенных продуктов”, то... — я читаю средний листик, — это приводит к тому, что “Существует

беспрецедентное давление, вынуждающее разрабатывать новые продукты". Теперь, если "Существует беспрецедентное давление, вынуждающее разрабатывать новые продукты", то, соответственно, это приводит к тому, что "Существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью". Как вам кажется сейчас?



Им нравится.

Мне нет.

— Парни, — говорю я, — чего-то не хватает. Почти все отрасли работают под беспрецедентным давлением, вынуждающим увеличивать продажи, но далеко не все отрасли вынуждены выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью.

— Я не согласен, — возражает Брендон. — Почти каждая отрасль сейчас выпускает новые продукты чаще, чем когда-либо. Даже банки постоянно предлагают новые продукты.

— Однако есть разница, — замечает Джим. — Нельзя же сравнивать с банками то, что происходит в таких отраслях, как косметика, гольф или электроника. У них продолжительность жизни продукта меньше двух лет, а часто и года. Они вынуждены заменять практически все их продукты каждые два года. Это я и называю беспрецедентной скоростью.

— Пожалуй, ты прав, — соглашается Брэндон.

— Видите, где у нас проблема? — спрашиваю я. — У основания дерева. Там у нас утверждения, касающиеся всех отраслей. А вывод наверху верен только для ряда отраслей. Чего-то не хватает у основания, — делаю вывод я. — Если мы хотим, чтобы дерево было правильным, мы должны добавить к его основанию положение, действительное только для ряда отраслей и позволяющее этим самим отраслям разрабатывать новые продукты с такой неимоверной скоростью.

Подумав, я приклеиваю еще один листик к основанию дерева:

— Что вы об этом скажете? “Существует ряд отраслей, в которых быстрое развитие новых материалов позволяет быстрое развитие новых продуктов”.

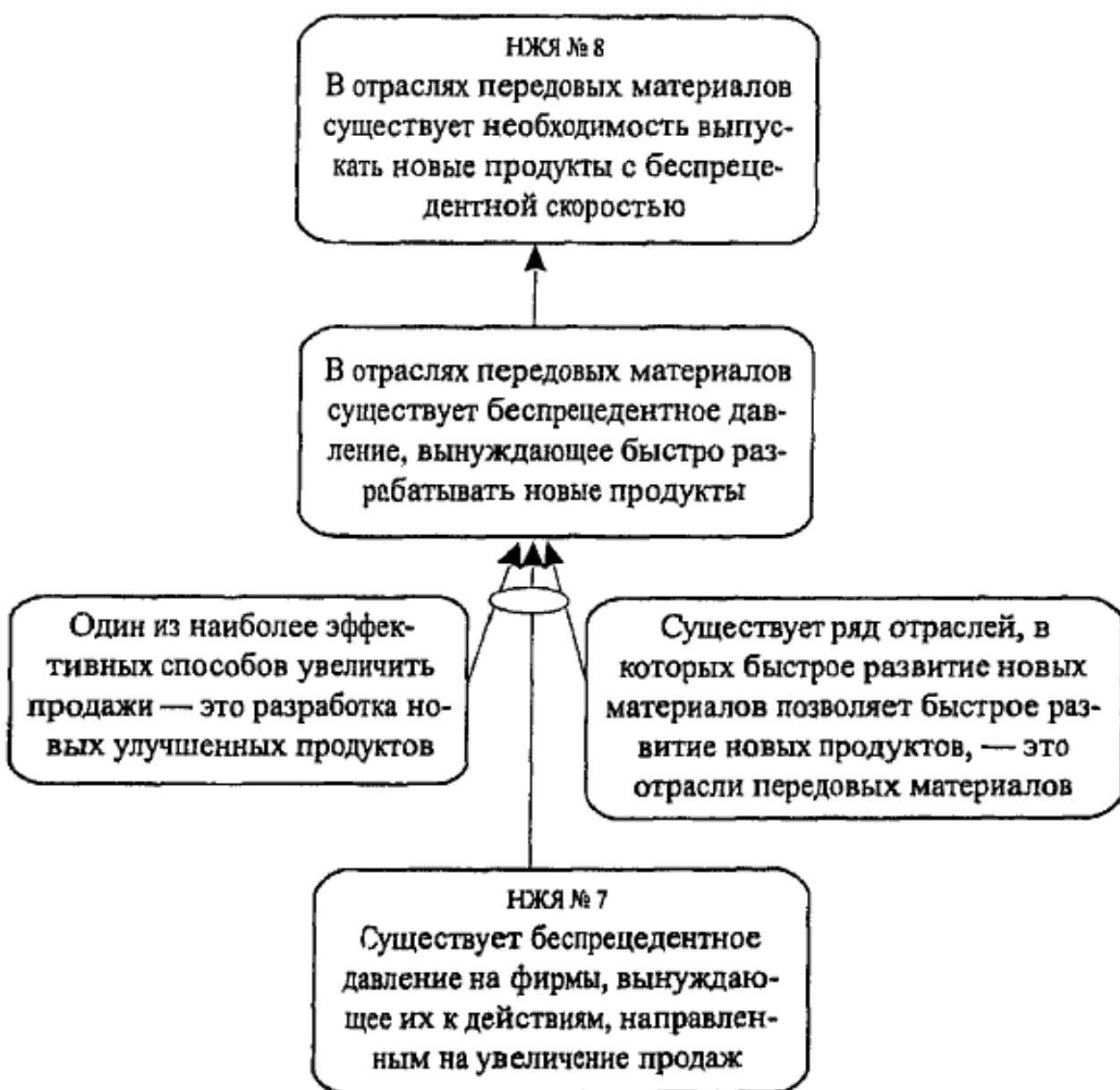
— А он прав, — задумчиво говорит Джим. — Сегодня инженер-электронщик среднего класса, работая с современными компонентами, разработает намного лучший продукт, чем самый талантливый инженер десять лет тому назад. И что с этим делать? Как нам исправить дерево?

— Так же, как дикобразы занимаются любовью, — отвечаю я. — Очень осторожно. Сначала нам надо решить, как мы эти отрасли назовем. Давайте для краткости объединим все отрасли, в которых быстрое развитие новых материалов позволяет быстро разрабатывать новые продукты, под названием “отрасли передовых материалов”. А теперь нам надо перечитать, что мы написали, и сделать все необходимые исправления. Итак, если “Существует ряд отраслей, в которых быстрое развитие новых материалов позволяет быстрое развитие новых продуктов, — это отрасли передовых материалов” и “Один из наиболее эффективных способов увеличить продажи — это разработка новых улучшенных продуктов”, и в то же время “Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям,

направленным на увеличение продаж”, то это приводит к тому, что “В отраслях передовых материалов существует беспрецедентное давление, вынуждающее быстро разрабатывать новые продукты”.

— Длинно, но логично, — соглашается Брендон. — Давай внесем соответствующие изменения в верхнее положение.

Поскольку я уже имел возможность убедиться в каллиграфичности его почерка, я предпочитаю записать изменения сам. Теперь верхнее положение звучит так: “В отраслях передовых материалов существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью”.



— Это всего-навсего здравый смысл, ничего больше, — говорит Даути.

Я решаю не напоминать ему, что несколько минут назад у нас было довольно много сомнений относительно этого “здравого смысла”.

— Ничего себе, всего-навсего здравый смысл! — Брендон не собирается проявлять столько же терпимости, сколько я. — Если бы это был всего-навсего здравый смысл, почему же это я тогда не согласился с тем, как мы изначально записали первую стрелку, и почему у нас ушло полчаса, чтобы сюда добраться?

— Ладно, ладно, — примирительно говорит Джим. — Я же не сказал, что было легко докопаться до этого здравого смысла. Хорошо, Алекс, что мы делаем теперь? Какой следующий шаг? Мы же пока соединили только два НЖЯ. А у нас еще тринадцать.

— Это и есть наш следующий шаг, — говорю я. — У нас теперь есть крепкое ядро, и нам надо к нему присоединить все остальные НЖЯ. Какое из них можно легко присоединить?

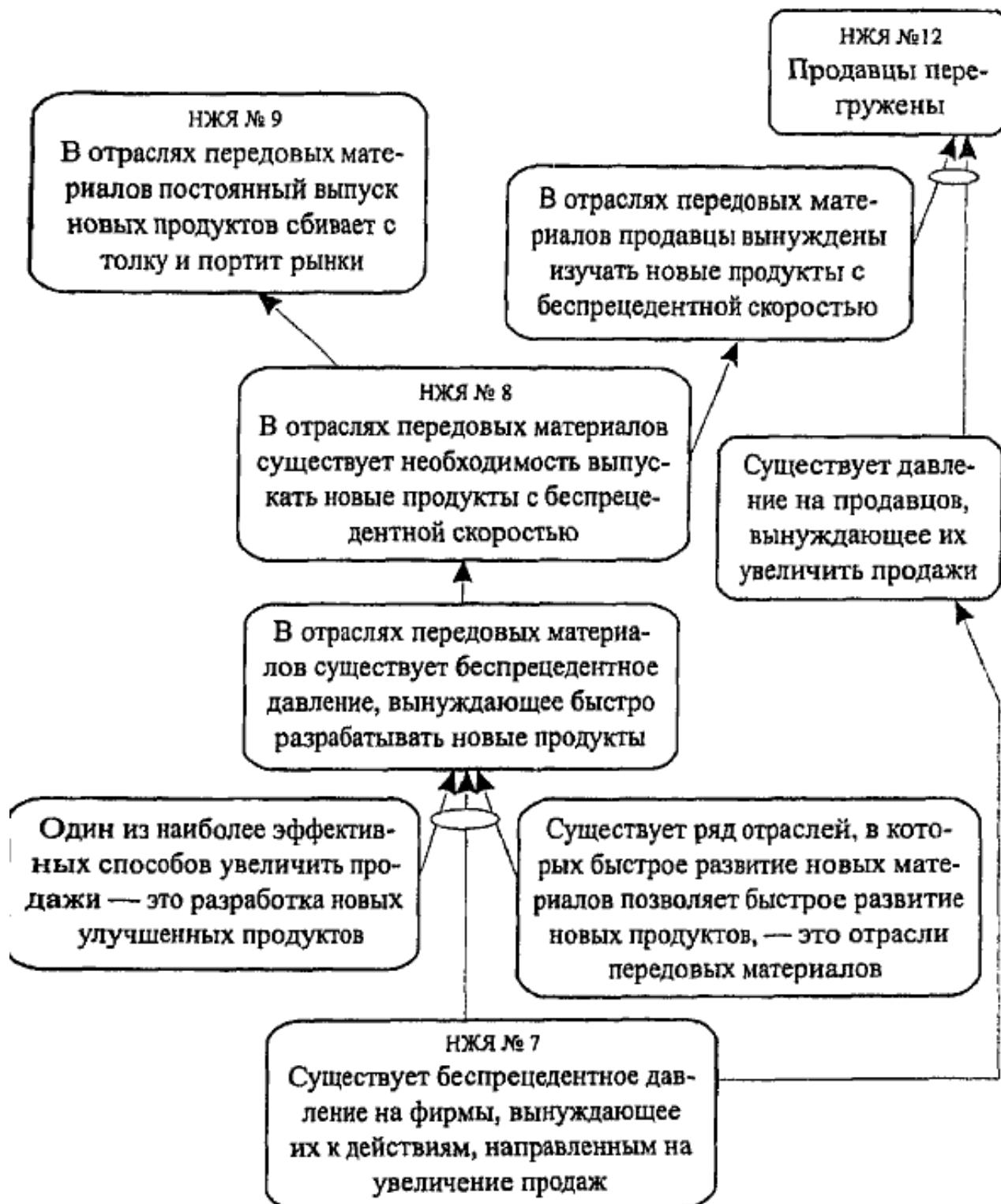
— Следующее по списку, — говорит Брендон. — “Постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки”.

Я проверяю. Если “В отраслях передовых материалов существует беспрецедентное давление, вынуждающее быстро разрабатывать новые продукты”, то “В отраслях передовых материалов постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки”. Годится. Я добавляю это положение к дереву.

— Посмотрите на НЖЯ № 12, — предлагает Джим. — “Продавцы перегружены”. Его присоединить должно быть легко.

Но присоединить его оказалось не так легко. После нескольких безуспешных попыток мы поняли, почему. Это НЖЯ вытекало не из одного места в нашем дереве, а из сочетания двух причин. Когда мы, наконец, закончили, это выглядело следующим образом. Если “Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж”, то “Существует давление на продавцов, вынуждающее их увеличить продажи”. Самого по себе этого недостаточно, чтобы оправдать перегруженность, но существует еще нечто, что требует их времени. Если “В отраслях передовых материалов существует беспрецедентное давление, вы-

нуждающее быстро разрабатывать новые продукты", то "В отраслях передовых материалов продавцы вынуждены изучать новые продукты с беспрецедентной скоростью". Теперь их можно связать. Теперь понятно, почему "В отраслях передовых материалов продавцы перегружены".



— А что насчет обычных отраслей, тех, где нет этой гонки по выпуску новых продуктов, вызванной передовыми материалами? — размышляю вслух я. — Их тоже нельзя забывать.

— Как я уже говорил, — замечает Брендон, — для этих отраслей это положение также верно. Они тоже находятся под беспрецедентным давлением из-за необходимости увеличивать продажи.

— И мы знаем немедленный результат этого давления, — подхватывает Джим. — Мы его очень хорошо знаем. Давайте, не будем забывать о привычном отчаянном “способе” получить заказ путем снижения цены. Алекс, что с этим делать? Я думал, что мы должны были сконцентрироваться только на присоединении к дереву наших остальных НЖЯ.

— Верно, и в этом нет противоречия.

Еще два листика, и я читаю, что у нас получилось:

— Если “Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж”, и “Привычный отчаянный метод для получения продаж — это снижение цен”, то это выливается в “Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен”. Привет, НЖЯ № 2, присоединяйся к нашей вечеринке.

— И это НЖЯ, к сожалению, верно для практически любой отрасли, — вздыхает Брендон.

— Я думаю, — подключается Джим, — мы подошли к НЖЯ № 1, “Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо”. Что может подогревать конкуренцию сильнее, чем ценовая война? Добавьте к этому технологическую войну, выпуск новых продуктов с беспрецедентной скоростью, и вы получите полную картину. Это то, что творится вокруг.

Я не спешу добавлять это к дереву. Брендон тоже настроен скептически.

— Что вас не устраивает? — настаивает Джим. — Вы что, не согласны, что давление, вынуждающее снижать цены, особенно в условиях крысиной гонки по введению новых продуктов, — это причина жесткой конкуренции, которую мы видим повсюду?

— Согласны, — тянет Брендон, — но...

— Но что?

— Но я думаю, что факт того, что сегодня конкуренция жестче, чем когда-либо, является причиной того, что “Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж”

— Ага, вижу, что ты хочешь сказать, — восклицает Джим и поворачивается ко мне: — И что нам делать с этим?

— А в чем проблема? — притворяюсь я, будто не понимаю.

— Проблема в том, — терпеливо объясняет мне Брендон, — что Джим считает, что НЖЯ № 1 — это результат того, что мы выстроили, и поэтому должно быть вверху дерева. А я считаю, что НЖЯ № 1 — это причина нашей начальной точки, и поэтому должно быть в самом основании дерева.

— Брендон, ты согласен с линией рассуждения Джима?

Он какое-то время размышляет над этим, потом соглашается.

— Джим, а ты согласен с линией рассуждения Брендона?

— Да, согласен.

— Так в чем проблема? НЖЯ № 1 должно появиться и вверху дерева, и у его основания. Это замкнутая петля, питающая сама себя, — спокойно говорю я.

— Но если что-то питает само себя, — медленно говорит Брендон, пытаясь переварить эту мысль, — если существует замкнутая петля, то тогда эти явления должны разрастаться все больше и больше.

— Именно. Мы разве не это видим в действительности? Посмотрите на формулировку наших НЖЯ: “беспрецедентное давление”, “с беспрецедентной скоростью”, “гораздо жестче, чем когда-либо”. Они же говорят о том, до какой степени эти явления уже разрослись. Более того, проанализируйте последнее НЖЯ, которое мы присоединили, “Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен”. Оно же четко указывает на процесс, который находится в развитии. Собственно говоря, уже по тому, как были сформулированы НЖЯ, я предполагал, что мы имеем дело с замкнутой петлей. Это совсем не редкий случай. Пожалуй, наоборот. Каждый раз, когда мне приходилось строить Дерево Существующей Действительности, я находил, по меньшей мере, одну замкнутую петлю, оказывающую разрушительный эффект.

Они добавляют петлю и перечитывают дерево. Должно быть, это дает им более глубокое понимание существующей ситуации, потому

что они тут же начинают обсуждать вероятные последствия этого эффекта в будущем.

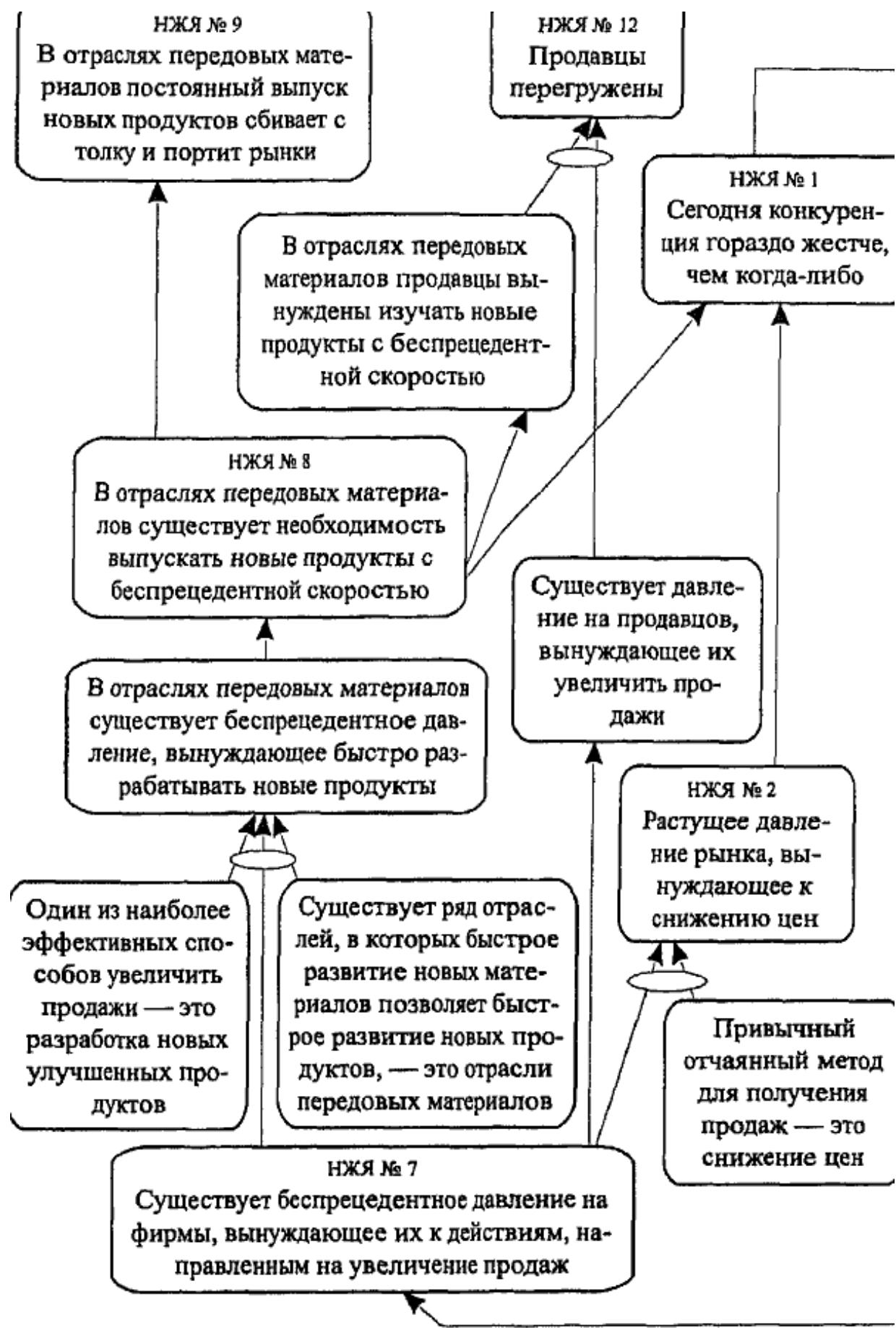
Я не спешу. Я все еще внимательно изучаю дерево. Я дохожу до его конца, начинаю заново и нахожу недостаточность в том, что они добавили. Конкуренции самой по себе не достаточно для того, чтобы вызывать беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж. Должен быть дополнительный фактор. Что-то, что указывало бы на то, что фирмы находят, что им тяжело конкурировать, и что большинство боятся, что могут не выдержать конкуренции. Я указываю на это Брендону и Джиму, но они отмечают это как слишком очевидную мелочь, чтобы о ней упоминать.

Мой опыт построения Дерева Существующей Действительности научил меня тому, как опасно отмечать такие "мелочи". Обычно именно они помогают соединить все НЖЯ для получения полной картины. И очень часто именно они помогают найти решение для прорыва. Вся проблема, однако, в том, что учет всех таких очевидных мелочей может привести к параличу. Ты продолжаешь и продолжаешь их добавлять, забывая, что на самом деле все эти усилия прилагаются для того, чтобы найти решение, которое реально изменит ситуацию.

Так добавить или нет? Я еще раз просматриваю список НЖЯ и нахожу ответ на мою дилемму. Тот дополнительный фактор, в необходимости добавления которого я не уверен, уже упомянут. Я беру стопку желтых листиков и начинаю писать. Я уже подхожу к концу, когда Брендон и Джим заканчивают обсуждение замкнутой петли и ее последствий.

Брендон читает вслух то, что я добавляю.

— Если "Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро/на недостаточном уровне" и "Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро и надежно", и "Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга", то "Фирмы недостаточно быстро улучшают свою деятельность". Если "Фирмы недостаточно быстро улучшают свою деятельность" и



“Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо”, то “Фирмы не выполняют поставленных перед ними финансовых задач”. Все верно.

— А вот еще одно, — продолжает он читать. — “Фирмы уже сократили все расходы, которые знали, как сократить”. Не уверен, что это можно куда-нибудь добавить, но посмотрим. Если “Фирмы не выполняют поставленных перед ними финансовых задач” и “Фирмы уже сократили все расходы, которые знали, как сократить”, то “Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж”. Вот оно, прямо под носом! Джим, ты согласен? Вместо ответа Джим говорит:

— У основания дерева лежат три НЖЯ, и все они говорят о некомпетентности менеджеров. Я и без дерева знал, что это ключевая проблема. Это было для меня очевидно с самого начала.

— Джим, ты не прав, — Брендону неловко из-за комментария Джима.

Я же спрашиваю его более прямо:

— Джим, хочешь сказать, что вдруг все менеджеры некомпетентны? Брось. То, что ты сказал, по-моему, больше похоже на НЖЯ № 6, “Различные службы внутри фирмы обвиняют друг друга в недостаточно хорошей работе”. Можешь присоединить это к дереву?

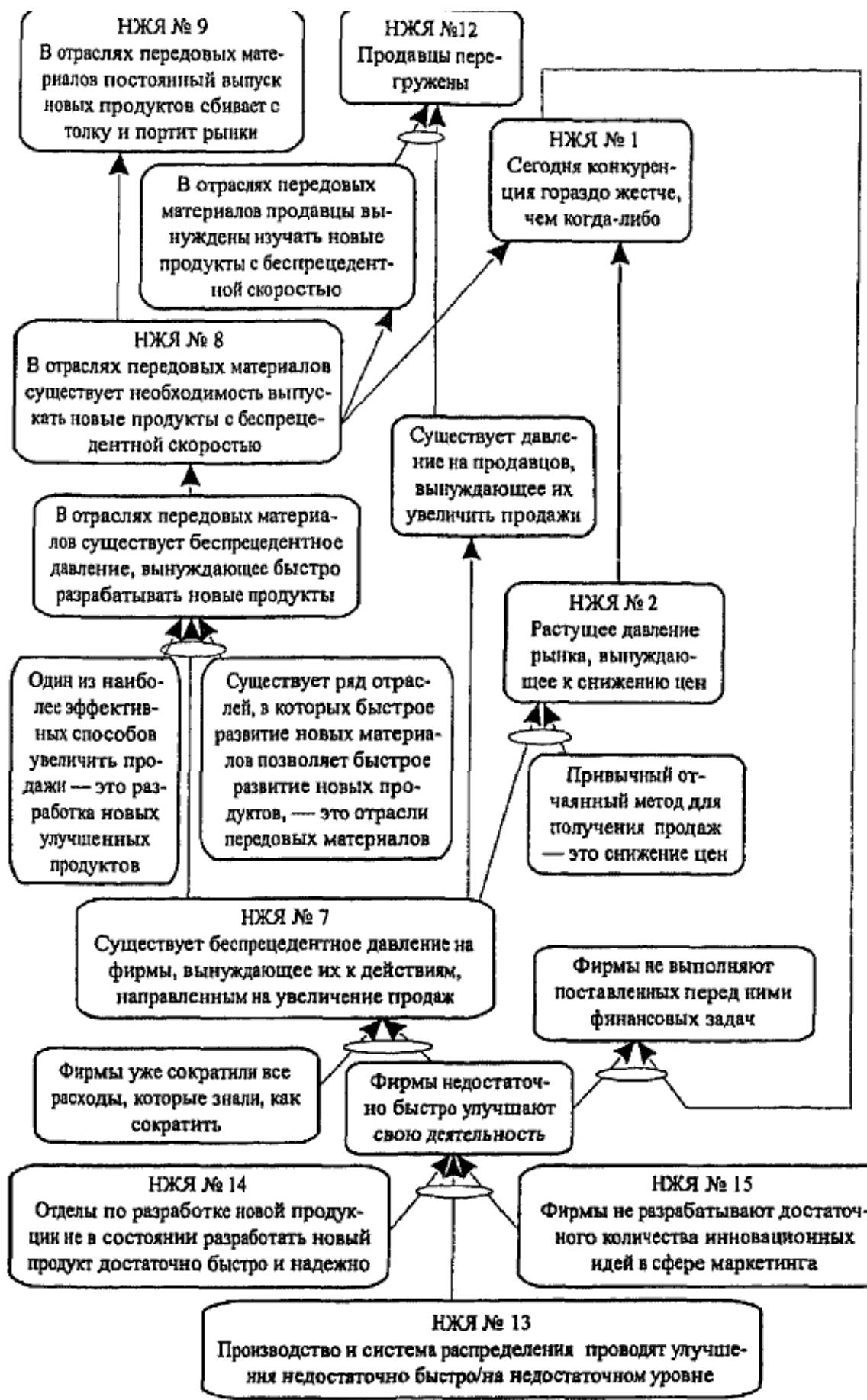
— Попробую, — улыбается он в ответ.

Пока они вдвоем возятся с этим, я еще раз внимательно изучаю список, пытаясь найти НЖЯ, которое было бы альтернативным объяснением замечанию Джима о некомпетентности. И тут же объявляется НЖЯ № 5: “Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов”. Я жду, пока Брендон и Джим закончат, и спрашиваю у них:

— Почему, по вашему мнению, большинство систем распределения не в состоянии провести быстрые и значительные улучшения?

— Потому что они не сумели разработать решение, которое ты со своими людьми применил для Я Косметика.

— Но это решение не более, чем здравый смысл. Как вы думаете, что удерживает их от разработки такого же решения? Я задам вам еще более сложный вопрос. В любой фирме, которую вы знаете, как



вы думаете, менеджеру будет легко убедить фирму в необходимости перехода на эту систему?

Они на минуту умолкают, потом Брендон говорит:

— Нет, это будет крайне тяжело. Как я уже говорил, эта система потребует изменений в том, каким образом деятельность заводов оценивается внутренне. А прийти к общему соглашению по этому вопросу крайне тяжело.

— А если еще добавить к этому искажения, вызываемые правилами учета производственных издержек, по которым снижение уровня товарно-материальных запасов приводит к огромным искусственным убыткам? Вы знаете, что из-за этого искажения я всерьез подумывал, не вернуть ли фирму Боба к старой системе распределения?

— Я тебя не виню, — говорит Брендон. — Сегодня утром я сам был близок к тому, чтобы предложить это сделать.

— Если вы со мной согласны, что тогда вы скажете об этом? Я начну с общего положения. “Для каждого типа операций менеджеры разрабатывают соответствующие показатели”.

Они естественно соглашаются, и я продолжаю:

— Если “Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов” и “Для каждого типа операций менеджеры разрабатывают соответствующие показатели”, то “Существуют важные показатели, которые фокусируются на локальном оптимуме, например, показатели, основанные на учете производственных издержек”.

— Наконец-то! — восклицает Джим.

А Брендон объясняет:

— Нам говорили, что еще до конца поездки ты проешь нам всю печеньку своими атаками на учет производственных издержек. Кое-кто даже говорит, что ты называешь учет производственных издержек “врагом номер один продуктивности”.

— Очень смешно, — я начинаю раздражаться. — Все улучшения, которые я проводил в производстве и разработке продуктов, противоречили всем правилам учета производственных издержек. Эффективность, отклонение от нормы, себестоимость продукта, можете продолжать сами, — я был вынужден пойти против всех этих понятий. И, если хотите знать, я не раз играл с огнем. Если бы не скорость,

с которой наши изменения улучшали конечные показатели, я бы сейчас с вами здесь не сидел.

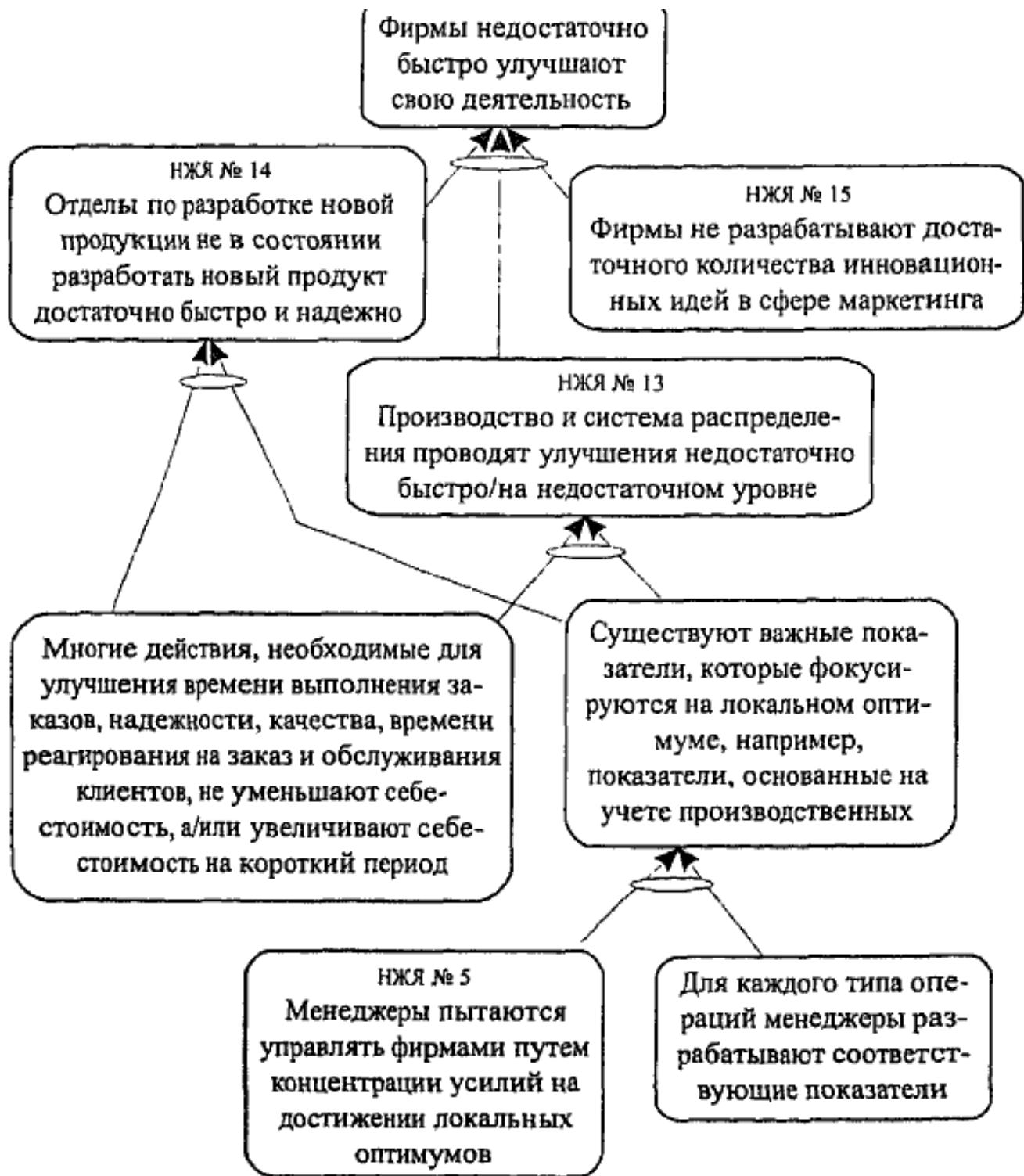
— Ладно, давай дальше, — примирительно треплет меня по плечу Брендон. — Мы не спорим.

Все еще чувствуя раздражение, я возвращаюсь к дереву.

— Есть еще одно проявление того же самого: “Многие действия, необходимые для улучшения времени выполнения заказов, надежности, качества, времени реагирования на заказ и обслуживания клиентов, не уменьшают себестоимость, а/или увеличивают себестоимость на короткий период”. Прежде чем вы начнете задавать вопросы, я бы хотел пояснить, что я имею в виду под “себестоимостью” в традиционном понимании этого слова. Я имею в виду то, как себестоимость измеряется на заводе по правилам учета производственных издержек.

— К сожалению, здесь мы с тобой спорить не будем, — уверяет меня Брендон. — Мы внимательно изучили все, что ты сделал в своем предыдущем дивизионе, и должны с тобой согласиться. Ты на самом деле пошел против всех показателей деятельности на местах, и в то же время все твои улучшения отлично сработали. Единственное, в чем мы видим серьезную проблему, так это в том, что другие дивизионы ЮниКо слишком медленно берут эти улучшения на вооружение. Но давай дальше, посмотрим, к чему ты ведешь.

— Теперь надо просто собрать все вместе. Если “Существуют важные показатели, которые фокусируются на локальном оптимуме, например, показатели, основанные на учете производственных издержек”, и “Многие действия, необходимые для улучшения времени выполнения заказов, надежности, качества, времени реагирования на заказ и обслуживания клиентов, не уменьшают себестоимость, а/или увеличивают себестоимость на короткий период”, то “Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро/на недостаточном уровне” и “Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро и надежно”. Я только не вижу, как вывести из этого третье положение этой же самой группы: “Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга”. Моя интуиция подсказывает, что оно как-то связано.



— Думаю, ты не ошибаешься, — говорит Джим. — А я еще думаю, что НЖЯ № 3 тоже как-то вовлечено в эту связь.

Я проверяю, о чём говорит НЖЯ № 3. Он прав. В чём разница между маржинальной прибылью и себестоимостью продукта? Просто одно — это цена минус другое. И если концепция себестоимости

продукта вводит нас в заблуждение на производстве, возможно, что концепция маржинальной прибыли настолько же пагубна в сфере маркетинга.

Мы какое-то время пытаемся связать эти положения, но так и не приходим к твердому заключению. Уже почти двенадцать, а четыре НЖЯ так и не присоединены к дереву.

НЖЯ № 3: Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли.

НЖЯ № 4: Сейчас чаще, чем когда-либо, рынок наказывает тех поставщиков, кто не в состоянии работать в соответствии с его ожиданиями.

НЖЯ № 10: Большинство новых торговых точек и новых/улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках/существующих продуктов.

НЖЯ № 11: Высокий процент персонала по продажам не имеет необходимых профессиональных навыков.

Брендон встает, потягивается и предлагает:

— Ну что, может, на сегодня закончим?

— Давай, — спешу я согласиться.

— Алекс, — чего-то еще хочет от меня Джим. — Завтра тебе надо быть с нами только на встрече после обеда. Ты поработаешь с этим утром?

— Конечно, — вздыхаю я. — Я ведь пообещал, что до того как мы вернемся в Штаты, я найду ключевую проблему, являющуюся причиной всех НЖЯ.

— Пообещал. И теперь, я думаю, у тебя может это получиться.

Вернувшись в номер, я пытаюсь продолжить, но я слишком устал. Уже за полночь, что значит дома сейчас чуть позже семи. Джули дома еще не будет, но за все время, что я здесь, я еще не разговаривал с детьми. Я снимаю трубку.

Это был очень короткий звонок. Сколько раз можно спрашивать “Все в порядке?”, “Как ты себя чувствуешь?”, “Как дела?”, “Что нового?”. Вернусь домой, займусь развитием тем для разговора с детьми. Это просто никуда не годится.

# 16

Движение, как и прогноз продаж, никогда нельзя предсказать правильно. Зная, что движение в Лондоне еще хуже, чем в Нью-Йорке, мы галопом провели последнюю встречу: кому хочется опоздать на обратный рейс домой? А теперь нам придется торчать в Хитроу битых три часа.

В таком зале ожидания, как зал ожидания бизнес-класса в терминале 4, мне еще бывать не приходилось. Огромный выбор напитков, впечатляющий ассортимент маленьких красиво нарезанных сэндвичей, аппетитные пирожные, и все бесплатно.

Так что я жалуюсь? Неужели было бы лучше сидеть сейчас в пробке? Странное существо человек. Если действительность не отвечает нашим ожиданиям, если предпринятая предосторожность оказалась напрасной, мы чувствуем разочарование. Я даже знаю людей, жалующихся на то, что они никогда не получали по страховке.

Я думаю, люди заслуживают того, что они получают. Вот и у нас появилась действительная причина для жалоб: только что объявили, что наш рейс задерживается из-за технической проблемы. О дальнейшем положении нам сообщат через час. Ну да, я это уже проходил. Самые долгие задержки начинаются именно так.

Джули утверждает, что всегда можно повернуть проблему в возможность. Не эту. А вообще-то почему бы и нет? Я не доволен подарком, который я ей купил. Это красивый кашемировый свитер, но я не смог найти цвет, который лучше всего подошел бы ей. Я намеревался пробежать по магазинам сегодня утром, но вместо этого работал над деревом Джима. А сейчас у меня есть время, и, говорят, в этом терминале неплохие ювелирные магазины. Может быть, я найду что-нибудь, что само бросится в глаза: "Купи меня".

Вернувшись в зал ожидания с уникальным платиновым браслетом и серьезной брешью на счете, я с удовольствием потягиваю холодное

пиво. В общем и целом, поездка прошла удачнее, чем я рассчитывал. Я однозначно заработал массу очков у Брендона и Джима. Переговоры по фирме Боба идут лучше, чем я мог надеяться, — мы, вероятно, получим за нее хорошую цену. Ситуация со Стейси неясна. Но лучше всего с типографией Пита. Мы ее даже не обсуждали и не собираемся до тех пор, пока ситуация не прояснится.

Как там у них дела? Сегодня утром Пит должен был встречаться с одним из клиентов. Интересно, оправдался ли его энтузиазм? Правильно ли он интерпретировал их первую реакцию? Может быть, это просто был вежливый способ сказать ему, что его предложение не было понято?

— Пит вернулся? — спрашиваю я его секретаря.

— Да, мистер Рого, одну минутку.

— Привет, Алекс, как там дела по ту сторону лужи? — голос Пита звучит весело... Но это его обычная манера, когда он хочет скрыть серьезное разочарование.

— Пит, как дела?

— Лучше, чем ожидали.

Я чувствую, как все мои мышцы расслабляются. Только теперь я осознаю, как я рисковал. Если бы идея Пита оказалась не больше чем мыльным пузырем, меня бы стерли в порошок. Брендон и Джим, без сомнения, подумали бы, что я это все придумал для того, чтобы сорвать сделку. У меня мороз проходит по коже.

Я расспрашиваю Пита о деталях.

— Мы встретились, посмотрели все в деталях. Я пошел вниз еще на двадцать две тысячи, и он подписал сделку.

Пит говорит так, как будто он подписывает такие сделки по три раза на день. Ну ладно, каждый может немного порисовать. Особенно, если заслужил.

— Может, ты скажешь, на какую сумму заказ?

— Мы подписали контракт, исходя из предварительной оценки всего объема их потребностей до конца этого года. Это шестьсот тридцать четыре тысячи, плюс дополнительная оплата каждого

нового дизайна. Но по ним мне пришлось пообещать пятидневное исполнение. Это его и добило.

— Проблем с таким быстрым исполнением не будет?

— Не должно быть, по мнению директора отдела дизайна. Он утверждает, что они без спешки могут сделать за четыре дня.

— Отлично. А другой клиент? — продолжаю я расспрашивать. — Тот, с кем ты должен встречаться завтра? Какие-нибудь новости оттуда?

— Да. Мы сейчас все время на телефоне. Он звонит каждые пару часов и просит, чтобы мы добавили в предложение то одно, то другое. Судя по всему, он задействовал свой отдел маркетинга. Он нас уже достал, но я не жалуюсь.

Я тоже не жалуюсь.

— Пит, только не забывай, что мы не хотим оказаться в руках нескольких больших клиентов.

— Да, именно это мы сейчас и обсуждаем. Очень важно определить, какого клиента мы хотим получить. Как складывается сейчас, с нашим "Предложением мафии" мы можем получить, кого захотим.

Он просто парит. На его месте я бы чувствовал себя так же. На следующей неделе надо будет к нему заглянуть. На таком подъезме он может что-нибудь просмотреть. Пока над нами висит угроза продажи, мы не можем себе позволить никаких ошибок.

Отлично. На самом деле отлично. Я делюсь новостями с Брендоном и Джимом. Они довольны. Так же, как и я. Мы поднимаем бокалы за Пита и его команду.

— Ну, готов показать нам, что ты сделал с деревом?

Я достаю большой скрученный лист бумаги и расправляю его на столе.

— Еще порадуешь хорошими новостями? — ближе придвигает свой стул Брендон.

— Надеюсь, но судить вам, — я горд тем, что сделал этим утром. Действительно, горд.

— Откуда начинаем? — спрашивает Джим деловым тоном.

— Снизу вверх, — отвечаю я. — Так легче следить за логикой.

Брендон вызывается читать.

— Если “Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов” и “Для каждого типа операций менеджеры разрабатывают соответствующие показатели”, то “Существуют важные показатели, которые фокусируются на локальном оптимуме, например, показатели, основанные на учете производственных издержек”. Правильно, это то, что мы написали вчера. А, вижу. Вот и новый кусок. Если “Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов”, то “Представление о ценности продукта у большинства менеджеров сформировано под сильным влиянием локальных усилий, требующихся для разработки, производства, продажи и доставки продукта”. Не знаю, соглашусь ли я с этим.

— Согласишься, — решительно говорит Джим. — Сам ты не считаешь, что ценность продукта должна определяться таким образом, но ты должен согласиться, что это представление большинства менеджеров.

— Ты прав. Извини, Алекс.

— Давай дальше, читай дополнительное положение, — говорю я Брэндону. Мне хочется посмотреть на их реакцию.

Но его подгонять не надо.

— “Сущность учета производственных издержек — это расчет себестоимости продукта”. Хмм... Не уверен, но пока спорить не буду, посмотрим, что ты собираешься с этим делать.

Он набирает воздух и читает:

— Если “Существуют важные показатели, которые фокусируются на локальном оптимуме, например, показатели, основанные на учете производственных издержек”, и “Сущность учета производственных издержек — это расчет себестоимости продукта”, и “Восприятие ценности продукта у большинства менеджеров сформировано под сильным влиянием локальных усилий, требующихся для разработки, производства, продажи и доставки продукта”, то “Большинство менеджеров верят, что себестоимость продукта — это нечто реальное, количественно выраждающее усилия, вложенные в продукт”. Ой, это длинно, дайте прочитать еще раз.

Я жду, пока они переварят этот последний кусок. Наконец, Джим говорит.

— Я согласен.

Брендон согласен тоже.

Я не могу сдержать нетерпения:

— Вы видите неизбежное заключение? Это означает, что... — я смотрю на дерево, отыскивая четкую формулировку. — Это означает, что “Большинство менеджеров верят, что цена продукта должна быть равна себестоимости плюс нормальная маржинальная прибыль”.

До них не доходит. Вместо этого Джим делает вывод:

— Ключевое слово здесь “должна”... она должна быть равной... Понимаю, ты хочешь связать это с одним из НЖЯ. С тем, что утверждает, что “Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли”.

Не спеши, говорю я себе, всему свое время, до него дойдет. Вслух я говорю:

— Верно. Но, как оказывается, нужно несколько этапов, чтобы соединить это. Потерпите со мной, нам сначала придется рассмотреть механизм, определяющий цены.

— Ты имеешь в виду противоречие между спросом и предложением? — спрашивает Брендон.

— В общих чертах, — подтверждаю я. — Но давайте попробуем понять это лучшим образом. Фирмы представляют сторону предложения, и, как мы видим, поставщики имеют очень четкое представление о ценности продукта, который они поставляют, — с их точки зрения ценность продукта равна его себестоимости плюс нормальная маржинальная прибыль. Естественно, их представление о ценности продукта диктует существующие цены.

— Подожди, — перебивает Джим, — ты говоришь о поставщиках так, как будто они единое целое. Но это не так. Поставщики находятся в состоянии конкуренции между собой.

— Сейчас ты как раз говоришь о том положении, которое нам надо принять во внимание, — я улыбаюсь Джиму и показываю на дерево.

— Я это учел. Я взял то, о чем мы говорили вчера, то, что “Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо”. Это ведет нас к выводу

о том, что “Поставщики представляют из себя все менее и менее единый фронт”.

— Спасибо, — овечает Джим. — И теперь, надо полагать, у тебя отражена где-то сторона спроса?

— Тут, — показываю я. — “Восприятие ценности продукта рынком основано на выгодах, получаемых от приобретения продукта”.

Прежде чем он успевает засыпать меня вопросами, я объясняю:

— Я предпочитаю смотреть на это не как на спрос-предложение, а как на противоречие между тем, как фирмы воспринимают ценность предлагаемого ими продукта, и тем, как ценность этого же продукта воспринимается рынком.

— Интересно, — замечает Брендон. — Эти два восприятия не имеют ничего общего. Восприятие фирм основано на тех усилиях, которые им пришлось вложить в продукт. А восприятие ценности продукта рынком основано на выгодах, полученных от использования данного продукта. Неудивительно, что цена определяется по принципу кто кого. Нет общих объективных критериев.

— Именно, — говорю я. — А поскольку мы сейчас находимся в положении, когда поставщики представляют из себя все менее и менее единый фронт, то это неизбежно приводит к тому, что — читаю я с листа: — “Цены и продаваемые объемы все больше и больше определяются восприятием ценности продукта рынком и все меньше и меньше — восприятием ценности продукта поставщиками”.

— Неизбежно, — соглашается Брендон и продолжает читать: — А это ведет к тому, что “Удовлетворение восприятия ценности продукта рынком является сейчас более чем когда-либо ключом к успеху”. Чему, неудивительно, нам всем пришлось научиться в прошлой декаде. И научиться путем больших шишек, нужно добавить.

— Курс по экономике для первокурсников, — цинично замечает Джим.

— Нет, ничего подобного, — возражает ему Брендон, когда я уже открываю рот. — И хватит изображать из себя умника. Как будто ты не понимаешь, что Алекс здесь написал! Маятник сдвинулся в сторону рынка вне зависимости от связи между спросом и предложением.

— Что ты имеешь в виду? — Джим удивлен такой резкой реакцией Брендона.

— Дайте, я объясню, — пытаюсь я охладить их обоих. — Мы сказали, что, когда конкуренция становится крайне жесткой, как, например, в ситуациях, когда она усиливается технологической гонкой, когда фирмы выбрасывают на рынок новые продукты каждые несколько месяцев, в таких случаях цены будут продолжать идти вниз даже тогда, когда спрос превышает предложение.

— Но этого не может быть, — протестует Джим.

— Если этого не может быть, тогда покажи нам, где мы ошиблись, где именно ошибка в нашей логике.

Джим наклоняется над столом и начинает заново проверять дерево, но Брендон останавливает его:

— Можешь не стараться. Алекс прав. Возьми, к примеру, производство электронных плат. Спрос намного превышает предложение. Все заводы по их производству — бутылочные горлышки. Отставание уже сейчас намного больше года. А цены все равно продолжают падать.

— Пожалуй, ты прав. Мне нужно это все обдумать. Брендон, но если это правда, то нам тогда не следует ожидать, что подъем приведет к росту цен на продукты тех высокотехнологичных фирм, в которые мы инвестировали. А их у нас довольно много. Это же ужасно.

— Джим, а ты этого не подозревал? Подъем идет уже почти год. Ты разве еще не начал уменьшать прогноз по прибылям для этих фирм?

— Пока еще в недостаточной степени, — признает он.

— Мы можем продолжать? — спрашиваю я. — Мы уже почти присоединили еще несколько НЖЯ.

Это не помогает. Брендон продолжает бормотать: “Курс по экономике для первокурсников”. Джим, очевидно, пытается сделать переоценку будущего некоторых из своих инвестиций. Кто сказал, что анализ не приводит непосредственно к практическим результатам?

Наконец я могу продолжать читать.

— Если “Восприятие ценности продукта поставщиками основано на себестоимости плюс нормальная маржинальная прибыль” и “Цены и продаваемые объемы все больше и больше определяются

восприятием ценности продукта рынком и все меньше и меньше — восприятием ценности продукта поставщиками”, то “Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли”, что и есть наше НЖЯ № 1.

— Просто, не правда ли? — подкалывает Джима Брендон.

Не думаю, что они будут улыбаться после следующих заключений.

— Давайте посмотрим на эту ветвь, — предлагаю я. — Если, как мы сказали раньше, “Большинство менеджеров верят, что себестоимость продукта — это нечто реальное, количественно выражющее усилия, вложенные в продукт”, то “Большинство менеджеров верят, что продажа продукта по цене ниже себестоимости ведет (по крайней мере, в долгосрочной перспективе) к убыткам”.

Я внимательно смотрю на них. Они смотрят на меня. Потом они задумчиво смотрят друг на друга.

— Алекс, а ты в это не веришь?

— Если я не верю в себестоимость продукта, как я могу верить в это? Я верю в конечные цифры. Но мы сейчас не об этом. Вы согласны с этим выведенным заключением?

— Мы согласны, что большинство менеджеров в это верят, — говорит Джим. — А что касается нас, мы бы хотели придержать наше мнение при себе.

Уже неплохо, думаю я и продолжаю спокойно читать:

— Если “Большинство менеджеров верят, что продажа продукта по цене ниже себестоимости ведет (по крайней мере, в долгосрочной перспективе) к убыткам”, то “Большинство фирм не хотят принимать заказы с низкой маржинальной прибылью и даже идут на то, чтобы прекратить выпуск продуктов с низкой маржинальной прибылью”.

— Алекс, — медленно говорит Брендон, — ты пытаешься нам сказать, что, когда мы требуем от фирм, чтобы они стратегически сокращали производство продуктов с низкой маржинальной прибылью, это ошибка?

— Все зависит от ситуации, — сохраняю я невозмутимое лицо. — Когда вы сокращаете производство продуктов с низкой маржинальной прибылью, вы теряете деньги, которые получали от клиентов, покупающих этот продукт. Вопрос только в том, превышают ли эту сумму сэкономленные таким образом средства.

— Мы уменьшаем переменные издержки, но, конечно, не всегда удается сократить большинство постоянных, — признает он.

— Брендон, да не обманывай ты сам себя, — резко говорит Джим.  
— Часто мы даже не можем сократить все переменные издержки.

— Если фирма не имеет бутылочного горлышка, — медленно говорит Брендон, пытаясь связать все вместе, — и мы не сокращаем все расходы, которые были частью рассчитанной себестоимости, то значит... Алекс, ты хочешь нам сказать, что мы сами собственными руками топим наши же фирмы?

Я продолжаю сохранять невозмутимое лицо. Это не так просто.

— Мне надо выпить, — говорит Брендон и поднимается.

— Закажи два, — идет вслед за ним Джим.

Полагаю, они больше впечатлены этим выведенным положением, чем тем, каким образом я связал его с НЖЯ № 4. Я ничего против не имею. Им не помешает покопаться в себе. Говорят, дорога в ад вымощена благими намерениями. Исходя из того, что я вижу и к чему прихожу с тех пор как научился выстраивать здравый смысл, это изречение неверно. К этому моменту дорога в ад должна быть уже завалена благими намерениями.

Они возвращаются, неся три чашки кофе.

— Вы же собирались выпить? — говорю я.

Джим похлопывает себя по животу:

— Уже.

— Я еще хочу показать вам одну вещь, — говорю я.

— Ты уже достаточно нам показал, — уверяет меня Брендон.

— Еще нет, — возражаю я. — Не забывайте, все это началось с того, что вы хотели, чтобы я показал вам одну ключевую причину, вызывающую все НЖЯ. Мы пока этого не сделали.

— Ты это уже сделал, — вздыхает Брендон. — Ты уже показал, как все связано. Этого достаточно.

— Кроме того, — поднимает Джим руку, — судя по твоему энтузиазму, у тебя припасена для нас еще одна бомба. Я думаю, нам на сегодня хватит и первой.

— Тут не хватает одного звена, — все-таки настаиваю я. — Вы еще не видели, каким образом стремление к локальному оптимуму ведет к нехваткам инновационных идей в сфере маркетинга.

— Да, это важно, — соглашается Джим.

— Ладно, Алекс, — сдается Брендон, — сами напросились. Давай, показывай.

Точно. В следующий раз они подумают, прежде чем засаживать меня на все утро за построение деревьев, вместо того чтобы дать мне возможность неспешно пройтись по магазинам в поисках подарков для моей семьи.

Я указываю на часть дерева, с которой мы еще не работали, и медленно начинаю читать:

— Если “Большинство менеджеров верят, что цена продукта должна быть равна себестоимости плюс нормальная маржинальная прибыль”, то “Большинство менеджеров верят, что существует единая, справедливая цена на продукт”. В то же самое время “Различные секторы рынка могут иметь различные потребности”. Вы с этим согласны?

— Ой-ой, начинается, — взывает Джим. — Естественно. Что за дилемма!

— Нет, — поправляет его Брендон, — что за возможность! Продолжай, Алекс. Это интересно.

Я продолжаю.

— Если “Различные секторы рынка могут иметь различные потребности”, то “Различные секторы рынка могут иметь различное восприятие ценности даже одного и того же продукта”.

— Конечно, — говорит Джим. — А поскольку восприятие разное, мы можем запрашивать разные цены.

— Не так быстро, — говорю я. — Различное восприятие не приводит автоматически к различным ценам. Мое заключение на этой стадии пока таково: “В большинстве случаев менеджеры игнорируют тот факт, что рынок воспринимает ценность одного и того же продукта по-разному”. Чтобы учесть твое замечание, я добавил следующее положение: “Возможно предпринять действия для обеспечения эффективного сегментирования”. Понимаешь, Джим, если фирма пренебрегает тем, чтобы разработать и предпринять эти действия, она должна быть готова к тому, что два сегмента, имеющих различное восприятие ценности продукта, потребуют одинаково низкой цены.

— Если они знают друг о друге, — соглашается он.

— Джим, в конечном итоге любой секрет становится явным. И в конечном итоге они все равно узнают друг о друге. Нужно предпринимать действия, которые гарантировали бы, что, даже если, с точки зрения поставщика, это один и тот же продукт, с точки зрения рынка, это не один и тот же продукт.

— Можешь привести пример?

— Конечно. Возьмите наш самолет, на который мы все-таки когда-нибудь сядем. Пройдите в туристический салон и поспрашивайте, какую цену заплатили пассажиры. Вы что, всерьез думаете, что вы услышите одну и ту же цену?

— Нет, — улыбается он. — Совсем наоборот. Цена будет зависеть от того, где они купили билет, когда они его купили, купили они его как группа или как один человек.

— Именно, — соглашаюсь я. — Цена также зависит от такой странной вещи, как продолжительность их пребывания там, куда они летят. Если вы обратили внимание, все это не имеет никакого отношения к действительной стоимости полета пассажира через Атлантику. Они все занимают одинаковые места в том же самом самолете, обслуживаемом тем же самым экипажем. Просто авиалиния предприняла действия для того, чтобы сегментировать рынок. Иначе бы они просто не выжили. Однако, если посмотреть глубже, придется признать, что они, вероятно, пересегментировали рынок. Если вы близко знакомы с их системой, вы обнаружите очень странные сделки. Хотите еще пример?

— Нет, — говорит Брэндон. — Я сам могу привести множество примеров. А какое у тебя определение сегментирования?

— А вот оно, — показываю я. — “Два сектора рынка могут называться сегментированными друг от друга в случае, и только в том случае, если изменения в цене в одном секторе не вызывают изменения в цене в другом”.

Брэндон перечитывает это положение и спрашивает:

— Ты ведь не имеешь в виду только ниши?

— Нет, — соглашаюсь я. — Ниши — это только часть моего определения. Я говорю о том, что фирма может предпринять действия,

чтобы эффективно сегментировать рынок, который сейчас кажется ей однородным. Конечно, при условии, что этот рынок содержит секторы, имеющие различные потребности.

— Продолжай, — говорит Джим.

— Должен подчеркнуть, — продолжаю я объяснение, — что эти действия по обеспечению сегментирования крайне важны. Посмотрите, что происходит, когда мы этого не делаем, когда у нас единая цена, вне зависимости от чего бы то ни было. Вы согласны со следующим положением. “Навязывание единой цены позволяет тем клиентам, для кого по их восприятию ценность продукта высока, покупать этот продукт по низкой цене”?

Они согласны.

Я продолжаю:

— А в то же самое время “Навязывание единой цены отсекает тех клиентов, для кого данная цена слишком высока, по их восприятию ценности продукта”

— То есть ты хочешь сказать, — заключает Брендон, — что большинство фирм не используют огромные возможности, заключенные в сегментировании рынка.

— Именно, — они пришли к этому заключению быстрее, чем я это вывел. Полагаю, они имеют в этом больше опыта, чем я.

— Алекс, то есть ты хочешь сказать, что из-за недостаточных действий по сегментированию мы имеем НЖЯ № 10? — озаряет Джима.

— Браво! — я не могу сдержать восхищения.

— А что у нас в НЖЯ № 10? — спрашивает Брендон.

Я показываю на дерево и читаю:

— “Большинство новых торговых точек и новых/улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках/существующих продуктах”. И я это говорю не с легкой душой. Я сегодня утром проработал несколько подобных случаев, которые имели место в моих фирмах. В каждом случае, если бы я предпринял какие-нибудь специальные действия по сегментированию рынка параллельно с запуском нового продукта, я мог бы значительно уменьшить ущерб.

— Мы тебе верим, — говорит Брендон.

— Уж постарайся в будущем, — треплет меня по плечу Джим.

— Теперь посмотрим на следующий шаг, — продолжаю я. — Из того, что мы сказали, следует, что “Отделы маркетинга не ориентированы на то, чтобы использовать это многообещающее и почти девственное направление — сегментирование рынка.”

— “Почти девственное”, — с хохотком повторяет Джим. — Еще чуть-чуть, и он дойдет до “немного беременного”.

Я бросаю на него не самый ласковый взгляд.

— Да ладно, Алекс, не обижайся. Я пошутил. Я на самом деле впечатлен тем, куда ты нас ведешь. Сейчас это совершенно очевидно. Многие фирмы отчаянно пытаются найти новые маркетинговые подходы. Мы все знаем, как тяжело разработать инновационные идеи в избитом направлении. Каждый старается это сделать. И в то же время только некоторые пытаются агрессивно сегментировать то, что, на первый взгляд, кажется однородным рынком. Мы все просто ослеплены идеей единой цены. Ты совершенно прав.

— А теперь, когда все связано вместе, мы можем легко найти ключевую проблему, — объявляю я.

— Как? — Джим все еще не видит.

— Проследи за стрелками. Ты увидишь, какое положение является причиной — напрямую или через другие положения — всех НЖЯ.

Они склоняются над деревом, следя по стрелкам вниз. Какое-то время они заняты этим, потом Джим поднимает глаза и говорит мне:

— Поздравляю. У тебя получилось. Все наши НЖЯ из списка (и, возможно, многие из тех, что мы не включили в список) вытекают из одного положения: “Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов”. Не могу сказать, что я подозревал это с самого начала.

— Итак, что дальше? — спрашивает Брендон.

Прежде чем я успеваю ответить, Джим поднимает руку:

— Нет, Брендон. У меня голова идет кругом, да и твоя, думаю, тоже. Если хочешь узнать, что дальше, договаривайся с Алексом о следующей встрече и можешь рассчитывать на меня. Но, пожалуйста, не на следующей неделе. Мне пока хватит.

— Спасибо, папочка, — чмокает меня в щеку Шарон и, даже не взглянув толком на подарки, забирает их и уходит в свою комнату.

— Что это с ней? — спрашиваю я.

— Ничего особенного, — отвечает Дейв, перебирая шарфы, — Манчестер Юнайтед, Ливерпуль, Арсенал. Ух, Астон Вилла, вот это вешь!

Он оборачивает его вокруг шеи со словами:

— Ты знаешь, что на прошлой неделе они выиграли...

После Чемпионата мира Дейв стал заядлым болельщиком, особенно европейских команд. Что может быть интересного в футболе? Но я рад, что он доволен подарками.

— Ил ушай , —новорачив аюс ь я к Джули , —что Шарон без настроения? Я думал, после того как она заполучила себе этого парня, — как его зовут? — с ней все в порядке.

— Его зовут Эрик. Все в общем и целом нормально. Но, как всегда, могло бы быть и лучше. Ничего страшного, — уверяет меня Джули.

— Через пару дней будет в порядке.

— Пойду поговорю с ней, может, подниму ей настроение, — решают я: я соскучился по ней за эту неделю.

— Попробуй, — не очень-то верит в успех Джули.

— Можно?

Ответа нет, по крайней мере, я его не слышу. Я тихонько приоткрываю дверь в ее комнату. Она лежит на кровати и читает.

— Можно зайти? — спрашиваю я еще раз.

Шарон опускает книгу.

Я решаю истолковать это как согласие и присаживаюсь рядом. Она чуть подвигается, освобождая мне место.

Хорошо, я вошел. А дальше что?

— Что читаешь?

— Какую-то ерунду, — она сталкивает книгу на пол.

— Как Эрик? — пытаюсь я продолжить разговор.

— Нормально.

— А школа?

— Ничего.

Наш разговор начинает навевать тоску даже на меня самого.

— Знаешь, Шарон, — прямо говорю я, — я хочу поговорить с тобой о том, что меня всерьез тревожит.

— И что это?

— Нам практически не о чем с тобой разговаривать.

— Пап, можно в другой раз? Я слишком устала.

Приехали. Ладно, попробуем еще раз. Говорят, девочки-подростки сентиментальны. Может, так получится:

— Знаешь, пока я был в Европе, мне было по вечерам одиноко и очень не хватало вас всех. Не хотелось вообще ничего делать. Ни читать, ни сходить куда-нибудь. И причины-то толком не было, а настроение было хуже некуда. Все казалось неинтересным.

Молчание.

— Может, и у тебя также? Причины толком нет, а все кажется плохо?

— Ну, пап!

— Ладно. Как хочешь. Только скажи мне: у тебя есть серьезная причина для такого вот настроения?

— Конечно, есть. А ты как думаешь?

Я мягко улыбаюсь ей.

— Честно говоря, я так не думаю.

— Да что ты знаешь? — она резко садится. — Ты понимаешь, что я не увижу Эрика до понедельника? Ты знаешь, что мне пришлось нарушить слово, которое я дала Крис? Это у меня нет причин? Ты знаешь, как Дебби иногда меня раздражает? Все, что мы с Эриком ни делаем, — это ребячество. Она меня просто ревнует. Я прекрасно знаю, что тебе это все кажется абсолютной ерундой — так, всякие детские глупости. Па, у меня нет настроения разговаривать. Я хочу побывать одна. По-жа-луй-ста!

Я уступаю.

— Да, ревность может раздражать, — говорю я и поднимаюсь. — Но иногда с этим приходится мириться. Это жизнь.

— Дебби — моя лучшая подруга. В этом все и дело.

— С другой стороны, — замечаю я, открывая дверь, — если ты хочешь, чтобы Дебби осталась твоей лучшей подругой, а не превратилась в постоянную проблему, тебе надо что-то с этим делать.

— Что? — поднимается Шарон. — Ну что я могу с этим сделать?

Я возвращаюсь от двери к ее столу, беру лист розовой бумаги и начинаю писать.

— Твоя задача, насколько я понимаю, “Сохранить хорошие отношения с Дебби”. Для того чтобы этого добиться, ты должна “Принять поведение Дебби”, что в данной ситуации означает, что ты “Должна мириться с ревностью Дебби”.

— Но...

— Именно, Шарон, у тебя очень серьезное “но”.

— Спасибо, папочка!

Я игнорирую ее сарказм.

— Понимаешь, с другой стороны, для того чтобы “Сохранить хорошие отношения с Дебби”, ты должна “Не допустить, чтобы дружеские отношения превратились в собственнические”.

— Вот именно, в собственнические! Я все время ей об этом говорю!

— Что означает, — завершаю я построение тучи, — что ты “Не должна мириться с ревностью Дебби”. Ты попала в настоящий конфликт, милая моя. Я знаю, как много для тебя значит Дебби. Неудивительно, что ты так расстроена.

— “Не допустить, чтобы дружеские отношения превратились в собственнические”. Я ей так и скажу! Она должна понять, что я не ее собственность. Что у меня есть право встречаться с кем-нибудь. Особенно с таким классным парнем, как Эрик!

— А что насчет других причин, о которых ты говорила?

— Это мелочи. Вот это самое главное.

Я не думаю, что она права. Если бы все остальное было мелочью, Шарон не была бы в таком настроении. Проблема с Дебби сама по себе не привела бы ее в такое состояние.

— Знаешь, Шарон, я думаю, стоит продолжить.

— Почему?

— Потому, что ты все это держишь в себе. Если бы дело было только в Дебби, ты бы возмущалась, пыталась бы ее вразумить, но я не думаю, что ты из-за этого спряталась бы, как улитка в свой домик.

— Я никуда не пряталась! Тебя вообще никто не просил...

— Шарон, — прерываю я ее, пока она еще не зашла далеко, — те другие вещи могут выглядеть мелочью, но я думаю, что они важны и что на самом деле они намного важнее, чем ты сама думаешь.

— Я тебя не понимаю.

Но, по крайней мере, она поняла, что я не собираюсь читать нотаций или, что еще хуже, гладить ее по головке.

— Я могу помочь тебе разобраться, почему те другие вещи тревожат тебя до такой степени. Хочешь, попробуем?

— Ну, если тебе так хочется.

— Возьми чистый лист, — протягиваю я ей ручку. — Я тебе покажу, как начинать с тревожащего явления и закончить...

— Подожди, — вздыхает она. — Что такое “тревожающее явление”?

— Ну это все те проблемы, что кажутся малозначительными, но ты часами, а то и месяцами постоянно в мыслях возвращаешься к ним.

— Это точно, у меня есть парочка таких проблем.

— Понимаешь, уже сам факт того, что что-то тревожит нас больше, чем должно бы, указывает на то, что это явление каким-то образом причиняет нам больше вреда, чем это видно на первый взгляд.

Она задумывается.

— Я полагаю, — продолжаю я, — что то, что тебя тревожит, заставляет тебя идти на компромисс в вопросах, которые для тебя очень важны. Если хочешь, я покажу тебе, как начать с одного из таких тревожащих нежелательных явлений и докопаться до того, какой вред оно на самом деле приносит.

— Ты хочешь сказать, это действительно можно сделать? — Шарон настроена довольно скептически.

— Давай посмотрим. Было что-то, связанное с Эриком. Ты сказала, что тебе придется какое-то время не встречаться с ним.

— Да у него этот дурацкий экзамен в понедельник. Это долгая история.

— Ладно. Пиши здесь, справа: “Не встречаться с Эриком до понедельника”.

Она пишет с комментариями:

— И мне придется идти на вечеринку одной. Ужасно!

— Так. Теперь внизу пиши, что ты хочешь.

— Я хочу встречаться с ним каждый день.

— Отлично, так и пиши. Теперь слева записывай, почему это так важно для тебя.

— То есть?

— Почему для тебя так важно видеть Эрика каждый день?

— Потому что важно. Он мой друг. Мы должны быть вместе. Разве это непонятно?

— Тогда пиши “Быть с Эриком”.

Я быстро проверяю в уме обоснованность: для того чтобы “Быть с Эриком”, я должна “Встречаться с Эриком каждый день”. Почему? Я не решаюсь спросить.

— А теперь сложный вопрос. Почему ты соглашаешься не встречаться с Эриком? Почему ты считаешь, что не должна встречаться с ним до понедельника?

— Я же тебе сказала, ему нужно сдать экзамен. Он говорит, это важно. По крайней мере, для его мамы. Вообще-то это, правда, важно. Если он провалит, ему придется перевестись на курс ниже. А он очень хочет стать инженером.

— Мне приятно видеть, что ты не позволяешь, чтобы твое дружеское отношение превратилось в собственническое.

— Ты имеешь в виду требование встречаться с ним каждый день?

— Да. Если ты хочешь, чтобы твоя дружба была настоящей, ты должна считаться с потребностями другой стороны.

Она какое-то время думает над моими словами и соглашается:

— Пожалуй, ты прав.

— Итак, почему ты соглашаешься не встречаться с Эриком? Записывай ответ.

— Я не понимаю. Что я должна написать? Из-за Эрика?

— Почему ты не должна встречаться с Эриком? — повторяю я вопрос.

— Потому что я должна считаться с его потребностями, — отвечает она немного раздраженно из-за моей настойчивости.

— Ну вот, так и записывай.

Она записывает, и я объясняю ей, почему нужна такая точность.

— Попробуй прочитать то, что ты написала, добавляя “для того чтобы” и “я должна”. Посмотри, получится ли смысл.

— Для того чтобы “Считаться с потребностями Эрика”, я должна “Не встречаться с Эриком до понедельника”. И все равно я считаю, что он мог бы быть не настолько категоричным. Теперь что?

— Какова твоя задача? Почему для тебя важно считаться с потребностями Эрика и в то же время быть с ним?

— Потому что, потому что... Я знаю, но...

— Посмотри на первую тучу, — помогаю я ей. — Ту, что мы написали для Дебби.

Она смотрит на тот лист и улыбается:

— Так задача почти такая же! “Сохранить хорошие отношения с Эриком”.

Она завершает тучу.

— Для того чтобы сохранить хорошие отношения с Эриком, ты должна быть с ним, но в то же самое время ты должна считаться с его потребностями. Видишь, Шарон. То, что ты не увидишь Эрика до понедельника, вызывает конфликт, и это ставит под угрозу твою задачу.

Но Шарон меня не слушает.

— Ты знаешь, пап, а ведь моя туча про Эрика точно такая же, как туча Дебби про меня.

Она еще раз внимательно смотрит на тучу Дебби. Это дает ей новое понимание.

— Ты теперь лучше понимаешь поведение Дебби?

— Знаешь, я уверена, мы с Дебби сможем договориться о том, что такое дружба и в каких случаях она превращается в собственническое отношение. Это будет очень интересный разговор. Может, мама разрешит мне сегодня переночевать у Дебби?

И моя газель исчезает в дверях.

Я не успеваю выйти из комнаты, как она уже стоит в дверях:

— Мне разрешили! Ой, спасибо, папочка. Большое-большое спасибо.

Это здорово.

— Хочешь разобрать третью проблему?

Сейчас это не так важно, но мне приятно побывать с моей энергичной дочерью.

— Почему бы и нет? Что там у нас было?

— Что-то с Крис.

— А, да, — она опять становится серьезной, — это, правда, большая проблема.

— А давай-ка вместо того чтобы рассказывать мне сейчас, запиши это в форме тучи.

— Попробую, — садится она.

Она начинает с “Дать домашнюю работу по математике Ким”. Под этим записывает “Не давать домашнюю работу по математике Ким”.

Интересно. Я терпеливо жду. Поерзав пару минут, она записывает слева: “Сдержать слово, данное Крис”. И сверху “Выручить Ким”.

— Задача ясна: “Сохранить хорошие дружеские отношения”. Но все вместе имеет какой-нибудь смысл? — спрашивает она.

— Имеет, — говорю я. — Если ты делала домашнюю работу вместе с Крис.

— В том-то все и дело. Но Ким так просила, что у меня просто не хватило духа ей отказать.

Бедный ребенок. Три таких удара с трех разных сторон, и все направлены на самое для нее главное — сохранение хороших отношений с друзьями. Она не знала, что делать даже с одной проблемой, не говоря уже о трех. Не удивительно, что она спряталась, как улитка в домик.

Из-за того что Шарон слишком часто подвержена перепадам настроения, мы боялись, что с ребенком что-то не в порядке. Сохранить хорошие отношения с друзьями — задача не из легких, и в этих вопросах человек очень ранним. Это сложно, но стоит затраченных на это усилий.

Где же мы были? Почему мы ей не помогли? Ведь помочь ей не так-то уж сложно. У нас намного больше опыта, и мы знаем, что нужно делать. По крайней мере, у нас достаточно шрамов, чтобы знать, чего делать не нужно.

Согласится ли Шарон? Достаточно ли она нам доверяет, чтобы обращаться к нам за помощью в таком деликатном и важном для нее вопросе?

— Пап? — неуверенно начинает Шарон. — Ты сказал, что нам не о чем разговаривать.

— Сказал.

— Это неправда. Мне нравится разговаривать с тобой. Ты меня понимаешь.

— Вспомни об этом в тот момент, когда ты попросишь что-нибудь, а я скажу “нет”.

Вечером, сидя рядом с Джули в расслабленном уютном молчании, я возвращаюсь к тучам Шарон.

Когда она начала перечислять причины, связанные между ними я не видел. Не думаю, что Шарон сама понимала, что они связаны. Но как бы то ни было, задача во всех трех тучах оказалась одинаковой. Дружба очень важна для Шарон. Это меня не удивило. Мы всегда это знали. Но...

Интересно, к какому результату я приду, если сделаю то же самое со своими проблемами? Что, если я возьму три различных, незначительных, но тревожащих меня НЖЯ? Что произойдет, если я для каждого из них построю тучу? Okажется ли задача одинаковой во всех трех случаях? Даже если я выберу НЖЯ из различных областей моей жизни?

А человеческая натура, очевидно, более целенаправлена, чем мы привыкли думать.

— Джули?

— Да, дорогой?

— Давай-ка кое-что проверим.

## 18

— Ну с Хилтоном работать совершенно невозможно, я тебе говорю! — Билл Пич крайне раздражен.

— Ты довольно долго шел к этому открытию, — подкалывая, говорю ему я.

Мы сидим в ресторане за традиционным ланчем, который проводим раз в месяц. Билл ввел эту традицию, когда он предложил меня в качестве кандидата для замещения его на должности директора дивизиона. Мне нравятся эти ланчи. В течение долгого времени это был основной канал, по которому я узнавал все слухи, циркулирующие в высшем эшелоне. Билл всегда доверял мне, так как знал, что я полностью на его стороне. А сегодня, когда я сам — часть этого закрытого круга, наши встречи стали еще более интересными.

— Ну ладно, рассказывай, что теперь случилось? — я готов слушать.

— Этот чертов хамелеон! Лицемер, ни для чего больше не годный! Ты не поверишь, что он сделал, — Билл еще не выпустил весь пар.

— Если речь идет о Хилтоне, я поверю чему угодно.

— Ты же знаешь, что Грэнби должен представить совету план инвестиций?

— Знаю, — я уже не улыбаюсь. Я очень хорошо знаю, откуда взьмутся деньги для этих инвестиций. От продажи моих фирм. Они дерутся за то, что будет стоить моим фирмам жизни.

Билл слишком раздражен, чтобы заметить мое состояние.

— Естественно, Грэнби сказал Хилтону и мне подготовить план. Мы договорились вести себя по-джентльменски Хилтон — джентльмен. Смех! Мне нужно было знать, что это просто невозможно. Как бы то ни было, вместо того чтобы драться за деньги, мы договорились, что каждый из нас представит план ровно на половину суммы.

— А потом ты обнаружил, — я достаточно долго проработал с обоими, чтобы догадаться, чем это закончилось, — что ты представил план на половину суммы, а Хилтон — на всю.

— А тебе кто сказал? Или это настолько очевидно? Но тебе стоило бы послушать, как он распинался, уговаривая меня, что в этот раз все будет честно. Как он убедительно все расписал — что это якобы единственное разумное для нас обоих решение. И я, дурак, развесил уши.

— Так тебе и надо! — говорю я.

— Точно. Каждый, кто верит Хилтону, получит свое.

Стервятники всегда получают свое, думаю я про себя. Мы еще не продали мои фирмы, а они уже дерутся за выпущенную из них кровь. Черт бы побрал Хилтона, это определенно. Но черт бы побрал и тебя, Билл.

Мы молча жуем наши клаб-сэндвичи.

Я несправедлив. Чего я, к дьяволу, хочу от Билла? Чтобы он не драился за инвестиции в свою группу? Если бы это именно он загеял всю эту продажу, тогда другое дело. Но это не он. Он вообще к этому не имел никакого отношения.

— Знаешь, Билл, Боб и Стейси категорически против. Они не согласны, что фирмы надо продавать. И я не согласен.

— Это понятно. На твоё место сейчас желающих не найдется. Но это жизнь. Всегда жертвуют периферией для того, чтобы сохранить ядро.

— Это точно. Да, кстати, я рассчитываю на твою помощь, чтобы найти Дону приличное место, когда подойдет время. Поможешь?

— Какие вопросы.

— Ему нужно будет подобрать руководящую должность. Он уже готов.

— Я всегда найду применение такому парню, как Дон. Да что мы говорим о гипотетических ситуациях? Хочешь узнать, что этот придурок предложил? Чтобы мы вложили двадцать два миллиона в покупку той бесперспективной фирмы в Айдахо.

— Во сколько ты бы оценил Давление Пара?

— Максимально в тридцать, даже меньше. Послушай, Билл, их рынок стабилен и в тупике. Стейси с трудом удалось привести фирму к прибыли в четверть миллиона. Может быть, путем огромных усилий возможно довести прибыль до двух-трех миллионов в год, но это максимум.

— Алекс, а как ты думаешь, во что их оценит кто-нибудь из конкурентов, если они смогут их закрыть и забрать клиентов?

У меня такое чувство, будто меня изо всех сил ударили по голове.

Так вот какой у них план. Конечно же. Каким же наивным я был, что не понял этого с самого начала. Купивший их конкурент получит нашу долю рынка. Если учесть, что все имеют избыточные мощности, а стоимость материала составляет только тридцать пять процентов от продажной цены, то конкурент, купивший и закрывший мою фирму, сможет увеличить свою прибыль где-то на сорок миллионов в год. Уже не говоря о том, что таким образом он выйдет из тупика и станет самым крупным и лидирующим игроком на рынке. Каким же я был идиотом!

Теперь я понимаю, что стояло за вопросами того перекупщика. Теперь все встало на свои места, включая цену. Неудивительно, что я почувствовал, что это плохо пахнет. Я почувствовал тлетворный запах раздираемой на куски умирающей фирмы.

А Труман и Даути, эти стервятники? Уж они постарались, чтобы я не догадался. Значит, они смотрят на обе части уравнения? Да уж, конечно. Я знаю, что они скажут мне, когда я прижму их к стене: “Мы должны пожертвовать частью для того, чтобы спасти целое”. Мной.

— Ты в порядке? — с беспокойством спрашивает у меня Билл.

— Нет, я не в порядке, — я почти ору на него.

— Значит, в порядке, — улыбается он. — Я, кажется, даже слышу звук трубы. Драконы, уносите ноги! Святой ГеоргРого идет на васвойной!

— Да, иду, и пошло все в задницу!

Я сажусь в машину и завожу мотор. Куда? Не важно. Все равно куда. Мне надо подумать.

Спидометр отсчитывает милю за милем. Я весь киплю от злости. На Трумана, на Даути, на Грэнби, на Хилтона, на Уолл-стрит, на весь мир. И даже немного на себя.

Проходит изрядно времени, прежде чем я беру себя в руки. Кипятиться не имеет смысла. Что мне делать? Драться за хорошее выходное пособие для моих работников? Паршивая ситуация. К тому же, сколько ЮниКо согласится заплатить? Месячное жалование за год работы? Двухмесячное? Может, трехмесячное? Да нет, они ни за что не согласятся даже на двухмесячное. Но это же просто мизер. Да, именно мизер для людей, которые больше нигде не смогут применить свои знания и опыт.

А Стейси? Что ее ждет? Со строкой в послужном списке о том, что она была директором фирмы, которую продали для уничтожения? Да она всю жизнь не отделается от этой метки.

А я? Мне точно так же поставят на лоб печать Каина.

Ну уж нет. Этого я не допущу. Но как их остановить?

Туча мне ясна. И уже долгое время. Мне так же ясно, как ее разбить — надо найти способ увеличить продажи. Значительно и быстро. Проблема была в том, что до настоящего момента я не верил, что это возможно сделать. Теперь у меня просто нет выбора. Я должен исходить из того, что это возможно. Я должен принять это как само собой разумеющееся. Только так я смогу найти в себе силы и настойчивость, чтобы это сделать.

Рыцарь, не верящий в чащу Грааля, никогда ее не найдет. А попробуй остановить того, кто верит.

Должен быть способ. Должен быть способ увеличить продажи. У меня даже есть доказательство — фирма Пита. Там мы смогли это сделать. Без преимуществ в технологии, без бюджета, позволяющего инвестиции в оборудование или рекламу, — без всего. И меньше чем за один месяц. Посмотрите, где мы теперь. Теперь у нас есть то, что Пит называет “предложением мафии”, — наше предложение настолько хорошо, что отказаться от него невозможно.

Но откуда мне взять еще несколько таких же замечательных идей?

Насколько замечательной должна быть эта идея, чтобы гарантировать, что фирму Стейси не пустят под нож? Больше, чем замечатель-

ной. Даже если мы доведем прибыль до пяти миллионов в год, этого все равно будет недостаточно. Да и десяти тоже. Цена, которую они получат, продав фирму на растерзание, слишком высока. У них действительно есть довольно высокий шанс получить около ста миллионов. Это не фантазия.

Найти маркетинговую идею, обеспечивающую прорыв и увеличивающую продажи, будет недостаточно. Нужно найти что-то, что даст нам возможность съесть наших конкурентов на завтрак. У нас нет другого выхода.

Возможно, я на самом деле не знаю действительной тучи, и роста продаж будет недостаточно. Но я знаю, как найти решение. Оно в моей голове, спрятанное, разбитое на фрагменты, может быть, крайне искаженное, но оно есть, оно там. Я должен использовать Мыслительные Процессы Ионы, чтобы высвободить это решение, вывести на поверхность, сформулировать и отполировать.

Я уже сделал самую сложную часть работы. Благодаря Брэндону и Джиму я уже построил Дерево Существующей Действительности сегодняшнего конкурентного рынка. Надо двигаться дальше.

И мне надо это сделать самому, я не могу сбросить это на Стейси и Боба. Это моя обязанность. Кроме того, их взгляд на ситуацию, скорее всего, будет слишком узким. Я должен найти общеприменимое решение. Позже каждый из них сможет использовать его для разработки конкретных решений для своей фирмы.

Хватит тянуть, говорю я себе. Дерево Существующей Действительности четко указывает на ключевую проблему: менеджеры используют принцип локального оптимума. Следующим шагом будет дать этой проблеме более конкретное определение. Я должен выяснить, что не позволяет менеджерам достичь лучших результатов. Джим не прав. По учению Ионы, мы не должны исходить из того, что менеджеры не имеют знаний или некомпетентны. Мы должны исходить из того, что они попали в конфликт, не позволяющий им делать то, что следует. Итак, если я хочу все сделать в соответствии с правилами, мне нужно определить, что им следует делать и какой конфликт не позволяет им это сделать.

Что мне выбрать в качестве того, “что им следует делать”? Как бы я хотел, чтобы мои менеджеры управляли фирмами?

“Разве не очевидно?” — спрашиваю я себя. Они должны стараться достичь глобального оптимума.

Гм-м-м. Что-то меня в этом не устраивает.

Не то чтобы я был против глобального оптимума, но...

Если оптимум — это максимум, к чему мы должны стремиться, почему тогда решение, обеспечивающее прорыв, приводит к результатам, раньше просто немыслимым?

Через какое-то время что-то начинает вырисовываться. Оптимум обеспечивает наилучшие результаты внутри системы, в то время как я ищу решение...

Вот именно! Нам смертельно нужны решения для прорыва. Меньшего будет недостаточно. Нам нужен прорыв за рамки системы.

Итак, что я предлагаю? Чтобы менеджеры управляли фирмами, постоянно стараясь найти решения для прорыва?

Нет, так преувеличивать ни к чему.

Я думаю, что формулировки “Менеджеры принимают правильные решения” должно быть достаточно. Таким образом я оставляю дверь открытой, если понадобятся решения, обеспечивающие прорыв, и в то же время без необходимости не требую этого как нормы.

Я обдумываю это положение. Оно просто и в то же время здраво. Я решаю, что оно годится в качестве желаемой задачи.

Теперь мне надо четко сформулировать конфликт, не позволяющий менеджерам решить эту задачу. В соответствии с инструкциями Ионы этот конфликт должен быть отчетливо виден в Дереве Существующей Действительности. Странно. Я знаю дерево в мельчайших подробностях. Если бы там был очевидный конфликт, я бы его наверняка заметил.

И все-таки я знаю по опыту, что в целях экономии времени лучше всего следовать инструкции. Мне нужно еще раз взглянуть на дерево, но как?

Я сворачиваю на первый же съезд и заезжаю на заправку.

— Полный бак. “Супер”, пожалуйста.

Я дотягиваюсь до заднего сиденья, достаю портфель и вытаскиваю оттуда дерево. И тут же мне в глаза бросается конфликт. Когда знаешь, что искать, найти нетрудно. Я записываю: “Учитывать восприятие ценности продукта клиентами” против “Учитывать восприятие ценности продукта поставщиками”.

Теперь мне надо доказать, что именно этот конфликт не позволяет решить задачу.

На тучу много времени не уходит. Я проверяю ее, читая вслух:

— Для того чтобы “Менеджеры принимали правильные решения”, они должны “Учитывать необходимость получения достаточного объема продаж”.

Это верно для верхнего уровня.

Нет, это верно для всех уровней. Я думаю, это верно даже тогда, когда решения принимаются на нижних уровнях — в системе распределения, на производстве или при разработке новых продуктов.

— Готово, сэр. Восемнадцать долларов и тридцать центов.

Я протягиваю кредитную карточку и продолжаю читать вслух:

— Для того чтобы “Учитывать необходимость получения достаточного объема продаж”, менеджеры должны “Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта клиентами”.

Отлично.

Я перехожу к нижней части тучи:

— Для того чтобы “Менеджеры принимали правильные решения”, они должны “Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта”. В условиях преимущественной корпоративной культуры это совершенно необходимое условие. Собственно говоря, в большинстве фирм даже те, кто понимают, что этого делать не следует, все равно вынуждены это делать. Конечно, если только кто-нибудь не мечтает стать мучеником.

Я читаю последнюю стрелку:

— Для того чтобы “Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта”, менеджеры должны “Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта поставщиками”.

Я расписываюсь на квитанции, завожу мотор и возвращаюсь на шоссе.

Я еще раз смотрю на тучу. Когда она построена, все кажется таким очевидным. Я так и вижу, как все менеджеры ЮниКо выбирают на стрелке конфликта:

“Не думаю, что этот заказ нужно брать”. “Думаю, его нужно взять”. “Берем”. “НЕ БЕРЕМ”. “Почему вы его взяли?” “Были вынуждены”. “Нет, мы не были вынуждены”. “Были!”

Алекс, говорю я себе, ты очень понятно это проиллюстрировал. Давай дальше.

Какая стрелка вызывает у меня самое большое неприятие?

На этот вопрос ответ искать не надо. Для того чтобы “Менеджеры принимали правильные решения”, они должны “Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта”. Я на протяжении нескольких последних лет опять и опять доказывал, что, когда рынок сегментирован, можно увеличивать прибыли сейчас и в будущем, даже если продавать с отрицательной маржинальной прибылью. Особенно в случаях, когда вся работа делается не бутылочными горлышками.

В моей группе, я надеюсь, никто не использует критерий маржинальной прибыли для принятия решения относительно того, брать заказ или не брать. Заказы принимаются только на основе их влияния на общий проход и общие операционные издержки.

Тучу мы разбили.

Почему же тогда у нас все равно проблемы?

И тут до меня доходит. Да, мы перестали исходить из маржинальной прибыли продукта, и это сделало свое дело. Мы вытащили из бездонной ямы три фирмы и довели их до безубыточности. Это отлично работает, но этого недостаточно. Каждый раз, когда мы находим сегментированный рынок, мы продаем ему избыточные мощности по ценам, ниже наших средних цен. Это улучшает конечные цифры, но это разбазаривание. Разбазаривание, с которым мы не можем больше мириться.

Проблема в том, что у нас больше нет ниш. На основном рынке мы не рискуем продавать ниже наших обычных цен. И не рискуем начать

ценовую войну. Это нас просто может сломать. И получается, что каждая из наших фирм имеет сейчас большие избыточные мощности.

Кроме того, постоянное понижение цен съедает ту выгоду, которой мы добились за счет проведенных улучшений. Мы должны сделать что-то более эффективное. Постепенное увеличение прибыли нам не поможет. Чтобы спасти наши фирмы, мы должны продавать избыточные мощности по ценам не ниже, а выше средних.

Как?

Именно это я и пытаюсь придумать. Мне нужно найти более действенный способ того, как разбить тучу. Пожалуй, надо рассмотреть исходные посылки, лежащие за другими стрелками. Если ответ и есть, он должен отличаться от того, что мы и так уже делаем сегодня.

Дорога чистая. Я читаю следующую стрелку:

— Для того чтобы “Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта”, менеджеры должны “Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта поставщиками”.

Исходная посылка здесь гласит, что маржинальная прибыль продукта основана на его себестоимости. Это, как я знаю, приводит к впечатлению о том, что продукт должен иметь одну справедливую цену.

Если исходить из дерева, то инъекция очевидна: быть в состоянии продавать рынку один и тот же продукт по разным ценам, что означает предпринять действия, которые смогут сегментировать существующий рынок, кажущийся однородным.

Да, это направление четко видно из Дерева Существующей Деятельности. Однако, если туча полезна, она должна дать мне еще несколько альтернатив. Дело в том, что разработка общеприменимого решения, показывающего, как сегментировать кажущийся однородным рынок, — это большая работа, требующая времени. К тому же для этого нужны карандаш и бумага, а я за рулем.

Так что до того как я поеду домой и засяду за его разработку, мне стоит проанализировать остальные стрелки в туче. Может быть, они дадут мне более простые альтернативы.

Я смотрю на следующую стрелку. Это стрелка конфликта. По учению Ионы, разбив стрелку конфликта, вы, как правило, приходите к наиболее эффективному решению. А мне сейчас как раз нужно эффективное решение.

“Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта клиентами” и “Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта поставщиками” взаимно исключают друг друга. Это не больше чем здравый смысл. Какова исходная посылка? Что эти два восприятия различны? Это слишком очевидно.

“Это было очевидно уже после построения Дерева Существующей Действительности”, — сухо говорю я себе.

Итак, что с этим можно сделать? Через какое-то время я понимаю, что исходная посылка имеет более жесткое ограничение. Предположим, что клиент воспринимает ценность продукта намного выше, чем поставщик. В этом случае менеджеры не сталкивались бы с дилеммой.

Конечно, если они не очень жадны.

Стоящая за стрелкой конфликта исходная посылка представляет из себя что-то вроде следующего: “Клиент воспринимает ценность продукта значительно ниже, чем поставщик”. Только тогда менеджеры сталкиваются с дилеммой.

Поглядывая одним глазом на дорогу, я быстро записываю эту исходную посылку.

“Что мы можем сделать, чтобы изменить эту исходную посылку? Есть ли у меня какая-нибудь инъекция, какая-нибудь идея, как ее изменить?” — спрашиваю я себя.

Да, есть, но эта идея слишком проста. “Конкретности не хватает”, — бормочу я.

Мне придется пройти через процесс перевода этой идеи в нечто конкретное и практическое. Ну и что? Я знаю, как это делается, и у меня есть время. Что мне нужно — так это направление. А оно выглядит очень простым. Настолько простым, что не может быть неверным.

Через несколько миль я вижу знак, предупреждающий, что впереди зона отдыха.

Я сворачиваю, останавливаюсь и записываю: “Предпринимать действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность продуктов фирмы”.

Да, настолько просто. Это то, что я называю Простым с большой буквы. И все-таки это направление. И если метод Ионы работает, это направление должно привести к решению.

В соответствии с инструкцией, следующий шаг — выбрать стратегические задачи. Они должны быть противоположностью нежелательным явлениям. Это будет нетрудно. У меня где-то был список...

Но список не помогает. Он был составлен Труманом и Даути и содержит НЖЯ их фирм. Нам совершенно необязательно поднимать уровень компетентности персонала по продажам или улучшать разработку новых продуктов. Собственно говоря, у нас нет на это времени. Для нас, сухо посмеиваюсь я, вполне будет достаточно, если удастся разработать доминирующее конкурентное преимущество.

Нет, минуту, этого будет недостаточно. Мы должны добиться того, что не является обязательным для большинства фирм. Мы должны быстро получить впечатляющие конечные результаты.

Медленно я записываю первую задачу: “Продавать все мощности без снижения цены”.

Учитывая объемы избыточных мощностей, это приведет к внушительному улучшению конечных результатов. Проблема только в том, что мы должны будем убедить всех, что сможем сохранить эти результаты на протяжении длительного времени. Это имеет не меньшее значение.

Я добавляю еще одну задачу: “Разработать явное доминирующее конкурентное преимущество”.

Так, этого хватит. Теперь мне надо продумать, как, взяв предложенное мной направление за отправную точку, мы сможем достичь выполнения этих двух задач. Это значит, мне нужно построить Дерево Будущей Действительности.

Если существует что-нибудь более сложное и кропотливое, чем построение Дерева Существующей Действительности, так это Дерево

Будущей Действительности, где сама отправная точка выглядит так же реально, как летающая свинья.

Но это возможно. Я знаю.

Я завожу машину и решаю возвращаться. Я ищу дорожные знаки — было бы не плохо узнать, где я. Уилмингтон? Это, к дьяволу, где?

Чего я жду? Я звоню Дону.

— Ты где? — он явно встревожен. — Через десять минут начинается совещание бюджетной комиссии. Не думаю, что смогу заменить тебя.

— Конечно, сможешь. Только попроси Билла, чтобы он разрешил. Ох, черт, у меня же в полпервого была назначена встреча с вице-президентом по финансам!

— Это ты мне говоришь? — с ноткой раздражения интересуется он. — Не переживай. Я сам сходил. Все прошло нормально. Ты где? Сегодня еще будешь?

— Не знаю. Слушай, Дон, помнишь Дерево Существующей Действительности, которое я дал тебе на прошлой неделе? Возьми домой, и чтобы к завтрашнему утру знал его как свои пять пальцев.

О, Господи, Милфорд. До дома больше сотни миль!

— Хорошо, Алекс. Можно спросить, для чего?

— Мог бы сам догадаться.

— Хочешь сказать, что попробуем придумать, как увеличить продажи?

— Именно.

— Ур-р-ра! — Я инстинктивно отдергиваю руку от уха. У этого парня хорошо развитые легкие. — Мы все этого так ждали. Все.

— Встречаемся завтра в восемь.

— Может, забронировать конференц-зал? У тебя в офисе поработать не дадут.

— Давай. И подготовься.

— К чему?

— К большой работе. Придется пошевелиться.

После того как нам приносят кофе, я решаюсь поднять вопрос, из-за которого хотел с ними встретиться.

— Я хочу убедить вас в том, что мы не должны продавать мои фирмы.

— Алекс, мы это обсуждали уже не раз, — несколько раздраженно говорит Брендон Труман — Тема закрыта.

Джим Даути тоже дает мне понять, что он полностью согласен с Брендоном.

— Тема остается зарытой, даже если изменилась ситуация? Послушайте, вы же не настолько недальновидны.

— Что могло измениться в такой мере? — вопрошает Джим. И покровительственным голосом добавляет — Алекс, пусть все идет своим путем. Это сражение проиграно.

— Дайте мне немного времени, — говорю я, — и я превращу мои фирмы в кур, несущих золотые яйца.

— И почему ты думаешь, что у тебя это получится? Две недели назад ты совсем не был настроен так оптимистически.

— Я настроен так оптимистически, благодаря вам. Вы ...

— На нас можешь не рассчитывать, — смеется Джим, — мы плохие парни.

— Алекс, я думал, я тебе все объяснил, — пытается втолковать мне Брендон. — У нас нет выбора. Финансовая ситуация ЮниКо слишком непрочна. Ты нам нравишься. Мы ценим то, что ты делаешь. Но не проси невозможного.

Я жду, пока он закончит, и спокойно продолжаю:

— Вы заставили меня сделать анализ фирм в условиях сегодняшнего конкурентного рынка. Вы сами это начали. Не хотите узнать, что из этого получилось?

— Конечно, хотим, — отвечает Джим. — Но, Алекс, если ты думаешь, что какой-то теоретический анализ заставит нас изменить наше решение, ты более оптимистичен, чем я думал.

— Он не полностью теоретический. Исходная точка весьма практическая — прорыв с типографией, и я могу из него экстраполировать.

— Мы впечатлены тем, что ты сделал с этой фирмой, — Брендон пытается перевести разговор в более мирное русло. — То, что ты сделал там, граничит с чудом. Ты всерьез считаешь, что сможешь повторить это в Я Косметика и в Давлении Пара? У них нет ничего схожего с типографией.

— И друг с другом, — добавляет Джим.

— Знаю, но я начинаю не с нуля. Я использовал то, что сделал Пит, как руководство к действию и, развив анализ, выстроил общую модель того, как применить это решение для любой фирмы. По этой модели можно легко разработать специфическое решение для любой фирмы.

— Ты на самом деле считаешь, что возможно разработать общую модель того, как взять рынок? — спрашивает Джим Даути.

— Да, — уверенно отвечаю я. — Вот это я и хочу вам показать.

— Любой рынок? Даже если мы не дадим тебе денег и назначим жесткие сроки? — Брендон поражен.

— Зависит от того, что ты имеешь в виду под жесткими сроками, но шести месяцев будет достаточно, — я по опыту знаю, чего фирма может достичь за три месяца. Для многих это совсем ничего, я же считаю: это целая вечность.

— Пожалуй, нужно взять пива.

Толпа обедающих склынула, и местечко, где мы сидим, опустело. Официант, обслуживавший нас, тоже пропал. Труман поднимается к бару и вскоре возвращается с запотевшими кружками.

— Отлично. Спасибо, Брендон, — я отхлебываю пива, вытираю рот и приступаю. — Для того чтобы значительно увеличить продажи, мы должны повысить в восприятии рынка ценность наших продуктов.

— Да, если сможете это сделать, — соглашается Брендон. — Это намного лучше, чем снижать цены.

— Обычно мы считаем, что, для того чтобы повысить в восприятии рынка ценность наших продуктов, мы должны разрабатывать новые, улучшенные продукты.

— Именно так это и указано у нас в дереве, — соглашается Джим.

— И ты знаешь, насколько я против этого подхода. Учитывая огромные вложения и мизерный шанс на успех, это просто не имеет смысла с точки зрения бизнеса. Я всегда говорю: пусть дорогу прокладывают конкуренты. А мы пойдем следом.

— Есть другой путь, — отвечаю ему я. — Путь, который не требует ни вложений, ни высокого риска.

— Ну ты меня заинтриговал, — признает Джим. — Слушаю внимательно

— Мы увидим этот альтернативный путь, если внимательно посмотрим на то, что сделал Пит. Он не трогал физический продукт. Он улучшил нечто другое.

— Что ты хочешь сказать? — спрашивает Брендон.

Я начинаю объяснять:

— С точки зрения поставщика, продукт — это существующий физический продукт. Такой подход ограничивает нас в возможностях разработки улучшений. А посмотрите на него с точки зрения рынка. С точки зрения рынка, продукт — это нечто более широкое. Продукт включает в себя обслуживание, финансовые условия, гарантию... Продукт — это полное предложение.

— Звучит убедительно, — медленно кивает головой Брендон.

— Это знают все поставщики, — Джим настроен более критически. — Посмотри, какое значение сегодня придается обслуживанию клиентов, выполнению заказов в срок и короткому сроку исполнения.

— И как бы то ни было, — не соглашаюсь я, — когда мы, поставщики, говорим об улучшении продукта, мы инстинктивно переводим это в инвестиции для разработки нового продукта, во вложения в оборудование и в огромные временные затраты. А Пит понял, что улучшение физического продукта не является необходимым для того, чтобы резко изменить восприятие рынком ценности его продукта. Он

понял, что можно изменить только периферию — ту часть предложения, которая самим физическим продуктом не является. А это, друзья, можно сделать, практически, без всяких инвестиций и очень быстро.

Джим не впечатлен. Нисколько.

Брендон более тактичен.

— Я двумя руками за, — говорит он. — Однако, Алекс, это имеет какую-нибудь практическую ценность или это так, только теория? Я хочу сказать, что все это звучит красиво, но есть одна проблема. Каким образом ты узнаешь, какие именно изменения в предложении окажут наибольшее влияние на клиентов? Изменения, которые еще не были внедрены твоими конкурентами?

— Ну, это несложно, — улыбаюсь я. — Давайте, я сначала введу вас в курс дела. Помните, что на самом деле определяет восприятие ценности продукта рынком? Не усилия, затраченные на его производство, а выгода, полученная от приобретения этого продукта.

Они кивают головами. Мы это обсуждали.

— Мы знаем, что существует два вида выгоды, когда добавляется что-то положительное или устраняется что-то отрицательное. Посмотрите на любую рекламу. Посмотрите, как рекламируют машину: комфортная, надежная или с большой скидкой от производителя. Если подумать, то преимуществом ведь является только комфорт. Все остальное — это устранение негативных элементов. Что такое надежность? Вам надо будет реже отгонять машину на ремонт. Надежность — это не плюс сам по себе. Надежность — это уменьшение тех негативных сторон, которые являются неизбежным следствием приобретения самого продукта. Снижение цены, или скидка от производителя — это то же самое. Оплата — это та негативная сторона, которая является неизбежным следствием приобретения продукта.

— Это разграничение между плюсами и уменьшением негативных сторон — довольно интересно, — хмыкает Джим. — А ты это к чему?

— К тому, что вы ставите меня в жесткие временные рамки. Я считаю, что более эффективный способ повысить в восприятии рынка ценность продукта — это предложить рынку дополнительные преимущества. Но если нам нужны более простые и быстрые улучшения,

их можно получить путем устранения негативных сторон. Они прекрасно известны всем клиентам. Их не надо убеждать в том, что эти негативные стороны существуют, так же как и в том, что они хотели бы от них избавиться. Это путь наименьшего сопротивления. И если подумать, это именно то, что сделал Пит. Он начал с того, что решил определить свой рынок как рынок снабженца, поскольку именно снабженцы взаимодействуют с ним напрямую. Именно они, если Питу удастся повысить в их восприятии ценность продукта, смогут отреагировать практически немедленно. После этого он нашел решение основных проблем снабженца. Неудивительно, что восприятие снабженцами ценности предложения Пита резко подскочило.

— Подожди, — Джим не теряет бдительности. — Ты говоришь, что необходимо знать своего клиента и находить решения, удовлетворяющие его потребности.

— Именно.

— Извини, Алекс, — разочарованно говорит он, — но это правило номер один в бизнесе. Каждый изо всех сил старается определить действительные потребности своего клиента и найти для них удовлетворения решение, которое было бы лучше того, что прелагают конкуренты. Я не вижу в твоих словах ничего нового.

— Нет, Джим. Несмотря на то, что каждая фирма заявляет, что она именно так и делает, этого на самом деле не делает почти никто.

— Кажется, я не совсем понимаю, — говорит Джим уже менее категорично.

— Ладно. Скажи мне, каким образом, по твоему мнению, фирмы определяют действительные потребности их клиентов?

— Деталей не знаю, но они это как-то делают. Я знаю, что они, к примеру, вкладывают хорошие деньги в исследование рынка.

— Отличный пример, — соглашаюсь я. — Только четыре месяца назад мы провели исследование рынка Давления Пара. Наш отдел маркетинга представил нам отчет на двести страниц с массой данных. Я могу поспорить, что каждое НЖЯ, с которым сталкиваются клиенты, особенно если это вызвано нами или нашими продуктами, было отражено в таблицах, диаграммах и гистограммах. Масса ориентиров

для сравнения, всевозможные перекрестные сопоставления. Ты знаешь, что мы сделали?

— Да скорее всего, ничего, — говорит он.

— Почти ничего. Мы были впечатлены. Мы даже предприняли шаги для того, чтобы попробовать устраниить кое-какие НЖЯ. Но на самом деле этот отчет не сказал нам ничего такого, чего бы мы до этого не знали или хотя бы не подозревали.

— Ну и что ты хочешь сказать?

— Я хочу сказать, что ты прав. Каждый старается найти решение для устранения НЖЯ своих клиентов. Но сравни это с тем, что сделал Пит. Разницу видишь?

Я потягиваю пиво и жду, пока они сообразят.

— Конечно, разница есть, — признает Джим. — И немалая. Но я не могу ее оформить словами...

— Это потому, что ты не привык к нашей терминологии. Вся разница в том, что все пытаются найти решение для устранения НЖЯ. А Пит нашел решение для устранения ключевой проблемы, той самой, что вызывает не одно или два НЖЯ, а всю их совокупность.

— Понятно, — говорит Джим. — И у тебя, кажется, есть эффективный инструмент для этого — Дерево Существующей Действительности. Ты на самом деле продемонстрировал, что можно начать со списка на первый взгляд не связанных между собой НЖЯ и закончить ключевой проблемой. Да, это была демонстрация. В жизни не забуду.

А Джим чертовски умен.

Я пытаюсь подвести итог:

— Это и есть и ответ на вопрос, как узнать, какие именно изменения в предложении окажут наибольшее влияние на клиентов? Брендон, видишь теперь, почему я так уверен, что мы сможем это сделать?

Он все еще не согласен, но выражение его лица уже не такое жесткое.

— Так. Правильно ли я понял твое предложение? — переходит к конкретному разговору Джим. — Ты хочешь начать с исследования рынка для определения НЖЯ.

— Джим, у меня нет времени на исследование рынка. Я вообще считаю, что исследования рынка — это выброшенные время и день-

ги. Мои люди знают свой рынок, для того чтобы составить довольно представительный список НЖЯ. И даже если бы они его не знали, достаточно встретиться и поговорить с двумя-тремя клиентами, чтобы вытащить на поверхность необходимое количество НЖЯ. Для того чтобы построить добротное Дерево Существующей Действительности, не нужны все НЖЯ. Как правило, представительной выборки достаточно для того, чтобы определить ключевую проблему.

— Хорошо. Значит, ты собираешься взять НЖЯ своих рынков, построить Дерево Существующей Действительности и с его помощью определить ключевую проблему, — Джим делает паузу и вопросительно смотрит на меня.

Я киваю, и он продолжает:

— А потом ты собираешься посмотреть, что ты сможешь изменить, и не в физическом продукте, а в самом предложении в целом таким образом, чтобы найти более эффективное решение ключевой проблемы рынка. Довольно интересно.

— Интересно? Да это гениально! — одобрительно хлопает ладонью по столу Брендон.

Я откидываюсь на спинку стула и принимаюсь за пиво. Они присоединяются. Помолчав, Джим спрашивает:

— Ты уверен, что ничего не упустил? Что не просмотрел чего-нибудь, что может по тебе сильно ударить?

— Хороший вопрос, — говорю я. — Давайте-ка я поподробнее. Все знают, что, если устраниТЬ большинство проблем, с которыми человек сталкивается, его поведение может измениться. А здесь мы говорим о решении ключевой проблемы, о том, что устраниТ многие НЖЯ. Соответственно, логично ожидать, что поведение рынка изменится. Где гарантия того, что эти перемены будут в нашу пользу? Кто сказал, что по нам не ударит бumerангом и в конечном итоге мы не окажемся в еще более плачевном состоянии, чем до того?

— Хорошие вопросы, — замечает Брендон. — Но я считаю, что при любых переменах какой-то риск есть всегда. И его нужно принять.

— Определенный уровень риска неизбежен, — соглашаюсь с ним я. — Но я слишком зациклен на этом, чтобы не постараться уменьшить риск настолько, насколько возможно. К тому же у нас для этого

есть прекрасный механизм. Понимаете, сразу же, как только мы построили Дерево Существующей Действительности, мы четко видим все стоящие за ним причинно-следственные связи. Что мы делаем потом — представляем себе, что запускаем наше новое предложение и логически предсказываем, каким образом это неизбежно скажется на клиенте. Другими словами, мы строим Дерево Будущей Действительности рынка.

Судя по всему, они понимают, о чем я говорю.

— И после этого мы переходим к очень эффективному приему, которым, к сожалению, пользуются необоснованно часто. В нашей фирме, как и в любой другой, нет недостатка в людях, чья инстинктивная реакция на любое предложение выражается в “Да, но...” Маленькое “да” и большое “но”. Итак, мы берем наше Дерево Будущей Действительности и рассылаем его, по возможности, по всем отделам, с просьбой сделать критические замечания.

— Уж их вы получите. Тоннами, — смеется Джим.

— Очень важно не отмахнуться ни от одного серьезного замечания. Каждое из них — это жемчужина, потому что, если мы отнесемся к ним серьезно, если мы запишем каждое такое замечание в виде Негативной Ветви, мы сможем определить все то, что может пойти не так, как надо.

— И массу того, что не может, — с усмешкой добавляет Брендон.

— После этого Негативные Ветви, ведущие к реальной опасности, должны быть отсечены. Это значит, что мы должны разработать предложение с учетом проведения дополнительных действий, которые почти наверняка гарантируют, что идентифицированные негативные последствия не будут иметь места.

— Да, умно. Таким образом, если это сработает, вы сможете выстроить отличное предложение, которое значительно увеличит ваше конкурентное преимущество. Алекс, сколько времени у вас займет этот процесс?

— Не знаю. Думаю, меньше месяца. Мне нужно будет какое-то время, чтобы все это запустить в действие и получить заказы.

— За заказы! — поднимает свою кружку Джим. Мы тянемся к своим кружкам. Но они пусты. Тогда Джим поднимает свой стакан с водой. Мы делаем то же самое.

— Алекс, а что насчет сегментирования рынка? — интересуется Джим. — Насчет той красивой идеи, которая получилась из нашего Дерева Существующей Действительности? Ты собираешься ее использовать?

А они многому научились, благодаря нашему дереву.

— Может быть, не с самого начала. Но я определенно это использую.

— Идея была в том, чтобы сегментировать рынок, изначально кажущийся однородным, а не просто стараться проникнуть в ниши. И ты знаешь, как это сделать? Как вызвать это разграничение? — безжалостно продолжает атаку Джим.

— Думаю, что да.

— И как? — они опять берут меня в тиски.

— Вообще-то, это довольно просто.

Это, наверное, просто. Но как это объяснить, чтобы было понятно?

— По сути дела, это производная от того, о чем мы говорили. Видишь ли, Джим, мы оставили открытый вопрос: что является рынком фирмы? Рынок ведь можно определить по-разному. Можно сказать, что рынок — это человек, с которым мы непосредственно взаимодействуем. Или что рынок — это фирмы, которым наша фирма продает свой продукт. Или, что это фирмы, которые покупают у тех фирм, кому мы продаем. Или можно пойти еще дальше и определить рынок как конечного потребителя. Я предполагаю, что возможно сделать анализ каждой ступени. И чем ближе мы будем подходить к потребителю, тем более действенные решения мы сможем разработать. Конечно, воплощение этих решений потребует более интенсивной вовлеченности различных сторон. Мы должны будем убедить промежуточные звенья в необходимости сотрудничества.

Кажется, они потеряли нить. Пожалуй, мне лучше быстро ответить на вопрос Джима.

— Очень важный вопрос — сколько Деревьев Существующей Действительности нам надо построить, если мы обслуживаем два различных рынка. Как вы думаете?

— Наверное, два, — решает принять участие в обсуждении Брендон.

— А если эти два рынка перекрывают друг друга? Другими словами, если неясно, где заканчивается один рынок и начинается другой?

— Думаю, все равно два.

— А что если в одном рынке мы видим две группы клиентов, разница между которыми только в том, что одна группа имеет те же НЖЯ, что и другая группа, но в довершение к этому имеет свои собственные НЖЯ? Что тогда?

— Интересно, что ты разграничишь рынки по их НЖЯ. Но я отвечу: все равно два.

Джим кивает в знак согласия.

— А я думаю, это было бы ошибкой. Давайте посмотрим таким образом. Если мы построим только одно дерево, но с разграничением между обеими группами в соответствии с их НЖЯ, мы сможем разработать наше предложение таким образом, чтобы оно состояло из двух компонентов. Один будет предлагать решение для устранения всех НЖЯ, а другой — для устранения дополнительных НЖЯ. Поскольку изменения производятся на периферии, а не в самом физическом продукте, мы, скорее всего, будем смотреть на наше предложение как на один продукт. Но посмотрите на него глазами рынка. Для группы с дополнительными НЖЯ расширенное предложение имеет намного большую ценность. И они будут готовы заплатить более высокую цену.

— Хитро, Алекс. Так вот как ты собираешься провести сегментирование. — Джим, похоже, доволен моим ответом. Наконец-то.

— Недурно! — продолжает Брэндон одобрительно кивать головой.

Я решаю, что время пришло для прямой атаки:

— То есть это значит, что вы не будете трогать мои фирмы?

— Ты все-таки настаиваешь на том, чтобы мы прекратили заниматься их продажей?

— Да. По крайней мере, на какое-то время.

— Алекс, будь реалистичен, — опять переходит Брэндон на покровительственный тон. — Твой план очень нетрадиционен, и мы двумя руками за него. Но не говори, что ты не заметил в нем слабых сторон. Во-первых, где гарантия того, что, когда ты закончишь анали-

зировать рынок, ты не обнаружишь, что ты и твои конкуренты и так уже пытаешься решить ключевую проблему рынка? Во-вторых, даже если окажется, что вы этого не делаете, где гарантия, что ты сможешь найти решение этой ключевой проблемы? Может оказаться, что она не будет иметь отношения к твоему предложению. В-третьих, даже если она и будет иметь отношение к твоему предложению, кто тебе сказал, что ты сможешь воплотить изменения, которые смогут оказать необходимое воздействие? А что если необходимые изменения за пределами твоего контроля или требуют глобальных изменений в самом продукте?

Теперь я понимаю, почему Брендон занимает такое влиятельное положение. Я, точно, не смог бы вот так с ходу подметить все слабые стороны Впечатляюще!

— Это совсем не означает, — продолжает он, — что мы считаем, что у тебя нет шанса на успех. Возможно, тебе удастся это сделать. Твоя типография — это как раз пример того, что такое иногда случается.

— Тогда, может, рискнете? Если у меня есть шанс, а вы не дадите мне времени, может статься, что вы продадите золотые рудники за гроши.

— Никто не отнимает у тебя твоего шанса, — говорит Джим. — Значит, так. В ближайшем будущем активно заниматься продажей твоих фирм мы не будем. К тому времени ты уже будешь знать, работает твой план или нет. В любом случае держи нас в курсе. Если окажется, что вы сможете найти эффективное решение ключевой проблемы рынка, мы будем знать, что делать. У нас не было проблемы с тем, чтобы изменить решение по типографии. Точно так же проблемы не возникнет, если ты найдешь решение для других фирм.

— Это верно, — поддерживает его Брендон. — Только не забывай держать нас в курсе. Неплохая работа, Алекс. Отличная работа.

Нет, время было потрачено не зря. Ни эта встреча, ни та кропотливая работа, которую мы проделали, чтобы разработать те идеи, которые я им предложил. Теперь все зависит от нас. Если мы продолжим использовать Мыслительные Процессы и претворим в жизнь реше-

ния, разработанные на основе здравого смысла, мы непременно выиграем.

Я не боюсь тех слабых сторон, о которых говорил Брендон. Мы их отлично знаем, мы сами определили их в процессе анализа. Я думаю, мы знаем, как с ними справиться.

Сделать анализ было непросто. Построение логических деревьев — это кропотливая и временами нудная работа. Все яркие моменты открытий замурованы в сухости “если... то...”. Мы с Доном не поднимали головы два дня, чтобы прийти к таким очевидным теперь заключениям. Я до мельчайших деталей помню, как это происходило.

## 20

Я приезжаю в офис раньше Дона.

Чтобы не терять время, вытаскиваю из угла доску с большим блоком бумаги, нахожу чистый лист и достаю из кармана толстую пачку листиков для заметок, которые можно прикреплять к бумаге. На одном пишу: "Фирма продает свои мощности без снижения цены", на другом: "Фирма имеет явное доминирующее конкурентное преимущество" — и приклеиваю их вверху листа.

— Неплохие задачи. Доброе утро, — здоровается Дон, входя в комнату.

— Привет, — отвечаю я и начинаю писать на следующем листике.

— Кофе? — спрашивает он.

— Было бы неплохо, — я приклеиваю листик внизу страницы и вслух читаю: "Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка стоимость ее продуктов".

— Что это? Предмет сегодняшнего анализа?

— В некотором роде, — соглашаюсь я и беру у него из рук чашку с кофе. — Кроме того, это инъекция, которую я вывел из тучи. — Увидев выражение его лица, я спешу добавить: — Конечно, это не так уж много, но это наша отправная точка.

— Ты называешь это отправной точкой? — В голосе Дона явно звучит удивление. — По-моему, похоже на конечную.

— Скажем, что пока это, скорее, принятие желаемого за действительное, — признаю я.

— Ну и что мы будем с этим делать? — Без особого вдохновения спрашивает он. — Я-то думал: у тебя было что-то более конкретное. Настоящая отправная точка. И как мы собираемся из этого построить Дерево Будущей Действительности?

У него не очень много опыта в построении Дерева Будущей Действительности, особенно когда в качестве отправной точки берется то, чего в действительности пока не существует.

— Так же, как обычно, — пытаюсь успокоить его я. — Начнем с этой инъекции и с помощью стрелок “если... то...” попытаемся дойти до этих задач. Будем использовать положения, которые верны на сегодняшний момент, и, если необходимо, добавим еще инъекции, и так до тех пор, пока не дойдем до задач.

— Какие еще положения и инъекции? Брось, Алекс, с такой отправной точкой дойти до задач — раз плюнуть. Но что это даст? Это будет не Дерево Будущей Действительности, а Дерево Будущей Фантазии! Как мы достигнем того, что ты называешь отправной точкой? Вот в чем все дело.

— Знаю. И ты сам знаешь, что я знаю. Так что хватит возмущаться. Давай лучше выстраивать связи, чтобы добраться до задач.

— Но, Алекс, послушай, — продолжает он протестовать, — если мы даже понятия не имеем, как достичь инъекции, если это не больше чем красивая идея, есть ли смысл двигаться дальше?

— Да, есть, — твердо говорю я. — Прежде чем мы сломаем себе головы, пытаясь придумать, как этого достичь, мы должны знать, хотим ли мы этого, приведет ли это нас туда, куда нам надо. Я так же, как и ты, не уверен, что этой инъекции достаточно для того, чтобы добраться до наших задач.

— Но...

— Послушай, если это так просто, как ты считаешь, что мы спорим? Давай сделаем это, и все.

— Я думаю, имеет смысл набросать общую картину, прежде чем вдаваться в детали, — без особого энтузиазма замечает Дон.

— Если “Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность ее продуктов”, — я начинаю строить Дерево Будущей Действительности, — то “В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает существующие цены”.

— Почему ты так считаешь? — атакует меня Дон.

— Из-за слова “значительно”. Как еще можно интерпретировать слова “значительно повышающие в восприятии рынка ценность ее продуктов”, если она не поднялась выше существующей на данный момент цены?

— Я, кажется, начинаю понимать, что ты хочешь сделать, — нахмуренное лицо Дона начинает проясняться. — Ты хочешь с помощью Дерева Будущей Действительности добиться лучшего понимания самой инъекции.

— Именно, — говорю я. — И если Иона прав, оно должно дать нам детальное понимание инъекции. Настолько детальное, что мы поймем, как к ней прийти.

— Неплохая идея, — улыбается Дон. — Можно, я продолжу?

— Всегда пожалуйста, — протягиваю я ему листики.

Он пишет, потом читает вслух:

— Если “В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает существующие цены”, то “Рынок не против цен, запрашиваемых фирмой”.

— Неплохо, — говорю я, — но недостаточно. Это не гарантирует конкурентного преимущества.

— Согласен. Рынок может быть не против наших цен, однако в это же самое время он может быть еще меньше против цен наших конкурентов. Ты прав, нужна еще одна инъекция. Что-то вроде “В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает ценность продуктов конкурентов”. Вот это даст нам конкурентное преимущество.

— Учитывая, что мы должны достичь “доминирующего конкурентного преимущества”, я предлагаю заменить “превышает” на “значительно превышает”. Это будет правильнее.

— Бумага все стерпит, — комментирует Дон, внося исправления в инъекцию. — Похоже, теперь это соединяется с одной из задач: “Фирма имеет явное доминирующее конкурентное преимущество”. Я же тебе говорил, что это несложно.

— Дон, — терпеливо объясняю я. — Ты учел только “конкурентное преимущество”, но не доказал, что оно явное. Для этого тебе надо привести доказательства того, что наша доля рынка вырастет.

— Ты прав, мне нужны обе инъекции, — он не впечатлен. — Если “В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает ценность продуктов конкурентов” и “Рынок не против цен, запрашиваемых фирмой”, то “Фирма увеличивает свою долю рынка”. Это значит, что мы достигли точки, в которой рынок предпочитает нас

нашим конкурентам, и в результате этого мы увеличиваем нашу долю рынка. Теперь, я надеюсь, ты ничего не имеешь против того, чтобы присоединить это к соответствующей задаче? — Он рисует стрелки.

— Дон, мне кажется, ты слишком спешишь. Я не думаю, что ты создал доминирующее конкурентное преимущество.

— Чего еще не хватает?

— Где гарантия, что наши конкуренты не примутся тут же имитировать наши действия и не уничтожат таким образом наше преимущество?

— Ясно, — он с минуту сосредоточенно думает. — Похоже, нам нужна еще одна инъекция. Что-то вроде “Фирма предпринимает такие действия, которые конкурентам трудно имитировать”.

— Вот теперь годится, — соглашаюсь я.

Присоединяя все это к дереву, он замечает:

— Исходя из этой же логики, я могу присоединить это и к другой задаче: “Фирма продает свои мощности без снижения цены”. Правильно?

— Нет, неправильно. Мне кажется, нам нужна еще одна инъекция, — отвечаю я, протягивая ему листик. — Мы должны гарантировать, что повысим ценность нашего продукта в восприятии достаточно большого рынка или рынков, которые должны намного превосходить имеющиеся у нас мощности.

Он читает то, что я написал:

— “Рынок, завоевание которого фирма ставит своей целью, намного превосходит имеющиеся у нее мощности”. Никаких проблем.

Он прикрепляет листик и заканчивает дерево.

— Довольно просто формально достичь поставленных целей, если позволено помечтать, — замечает он.

— Это точно, — смеюсь я. — Похоже, наши инъекции станут реальностью тогда, когда свиньи научатся летать. Однако ты должен согласиться, что мы недаром потратили время. Теперь мы знаем, что необходимо. Повысить в восприятии рынка ценность продуктов фирмы выше существующих цен недостаточно. Мы должны сделать так, чтобы рынок воспринимал ценность продуктов фирмы гораздо выше, чем ценность продуктов конкурентов. Мы должны это сделать на

достаточно большом рынке, чтобы полностью использовать наши мощности. И сделать мы это должны таким образом, который нашим конкурентам будет трудно имитировать.

— И всего-то? Раз плюнуть! — саркастически замечает Дон. — Теперь у нас вместо одной свиньи четыре. Вот это я называю прогрессом.

— Да нет, на самом деле не четыре. Те инъекции, что мы добавили, просто более тщательно представляют начальную инъекцию, они делают ее детальнее.

— Я бы не сказал, что она стала достаточно детальной, по крайней мере, не для меня, — вздыхает он.

— Мы еще не закончили, — утешаю я его. — Теперь нам надо использовать действительно мощный и эффективный механизм Дерева Будущей Действительности — Оговорки Негативной Ветви.

— И как это поможет?

— Это поможет нам обрезать у этих свиней крылья.

— Ну, если ты так считаешь, — тянет он без энтузиазма.

Я переписываю начальную инъекцию, переворачиваю лист и приклеиваю ее внизу следующего листа. Потом я опять зачитываю ее:

— “Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность ее продуктов”. Дон, что повышает в восприятии рынка ценность продукта?

— Улучшенный продукт.

Я знаю, что мы не можем себе этого позволить. Именно поэтому наша инъекция напоминает летающую свинью. Но, по учению Ионы, этот путь должен вывести к практическому решению. Я очень надеюсь, что он прав. Поскольку альтернативы у меня нет, я не спеша записываю следующее положение. Дон читает:

— Если “Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность ее продуктов”, и “Рынок приветствует выпуск улучшенных продуктов”, то “Очевидно, что фирма успешно выпустила улучшенные продукты”. Негативная ветвь очевидна, так как выпуск новых продуктов требует вложений времени и денег. А у нас нет ни того, ни другого.

— Согласен, но это надо записать. Если “Очевидно, что фирма успешно выпустила улучшенные продукты”, и “Выпуск новых продуктов требует инвестиций времени и денег”, то “Очевидно, что фирма инвестировала время и деньги”. А как ты сказал, “У нас нет ни времени, ни денег”. Соответственно, результат: “Нас снимают с руководства фирмой”. Негативная ветвь, без всякого сомнения.

Я поднимаюсь, чтобы налить еще кофе.

— Дон, в каком месте в негативной ветви мы переходим от позитивного к негативному? Инъекция позитивна. Успешный выпуск нового продукта — это позитивное явление. А следующий шаг — инвестиции времени и денег — негативный. Надо над этим хорошо подумать. Какая за этим стоит исходная посылка?

— Алекс, — прокашливается Дон, — мы исходим из того, что новый продукт на самом деле новый.

— Что ты хочешь сказать?

— А что если новый продукт — это просто старый продукт с небольшими модификациями? Тогда фирме не надо инвестировать много денег и времени. Понимаешь, это уже не летающая свинья. Это довольно реально. Посмотри на решение Пита. Он сделал минимальные изменения в своем предложении, и его реализация не потребовала ни денег, ни времени.

— Точно, отличная идея. Давай внесем ее в Дерево.

— Как?

— Держи свой кофе, — я протягиваю ему чашку и переворачиваю лист назад. — Нам надо поменять инъекцию на следующее положение: “Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка ценность ее продуктов”, — я приклеиваю листик внизу страницы. — Теперь та летающая свинья, с которой мы начинали, — это уже не инъекция, а производная. Понимаешь, если “Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка ценность продуктов фирмы”, то “Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность продуктов фирмы”.

— Нужно признать, что эта инъекция более реалистична. Но мы все равно не знаем, что это за небольшие изменения. У нашей новой инъекции все равно остались крылья, — вяло говорит он.

— Которые нам надо обрезать, — не теряю оптимизма я.

— И как? — Дон не горит энтузиазмом. — Я даже не вижу, какую негативную ветвь мы можем написать.

— Когда вы зашли в тупик, вернитесь к Дереву Существующей Действительности и внимательно прочитайте его опять, — цитирую я Иону. — Если существует намек на то, куда двигаться дальше, то он там.

Дон даже не спорит.

Мы опять перечитываем дерево. К моему удивлению, я на самом деле нахожу намек. Прямо внизу.

— Дон, как тебе: “Восприятие рынком ценности продукта основано на выгодах, получаемых в результате приобретения продукта”?

Я записываю это на листик и прикрепляю его рядом с нижней инъекцией.

— Не вижу, какое это имеет отношение.

Я решаю не обращать внимания. Теперь мы, по крайней мере, начали куда-то двигатьсяся. Если “Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка ценность продуктов фирмы”, и “Восприятие рынком ценности продукта основано на выгодах, получаемых в результате приобретения продукта”, то “Очевидно, что небольшие изменения, вводимые фирмой, приносят ее рынку большую выгоду”.

— Дон, послушай, что конкретно приносит выгоду? Какие дополнительные плюсы принесло предложение Пита?

— Ты же сам это сказал: решение Пита привело к решению.

До меня сначала не доходит. Потом я понимаю, насколько проницательно замечание Дона.

— Ты абсолютно прав! Решение Пита — это решение не только для его фирмы. Это привело к решению дилеммы его клиентов. Как можно это сформулировать в более общих чертах?

— Без проблем, — он начинает писать, стирает, переклеивает листики, пишет опять и наконец приклеивает следующее утверждение: “Продукт, решающий проблемы потенциальных клиентов, приносит выгоду; и чем больше проблем он решает и чем выше их сложность, тем большую выгоду он приносит”.

— Замечательно, — безоговорочно соглашаюсь я.

— Если мы принимаем это, и поскольку мы уже приняли, что “Очевидно, что небольшие изменения, проводимые фирмой, приносят ее рынку большую выгоду”, то мы неизбежно приходим к заключению, что “Небольшие изменения, проводимые фирмой, должны решать большое количество проблем рынка (потенциальных клиентов); и чем больше проблем решается, тем лучше”. Алекс, это уже ближе, но я все равно не вижу, что с этим можно сделать.

— О чём ты говоришь? Мы же нашли ответ! Наша свинья больше не летает! — я подскакиваю со стула. — Ты что, не видишь?

Он не видит. Пока.

— Дон, что эффективнее — пытаться устраниить симптом или его причину?

— Это тебе что, викторина? Естественно, пытаться устраниить причину намного эффективнее, чем пытаться устраниить симптом.

— А что эффективнее — пытаться устраниить одну причину одной проблемы или многих проблем?

Дон начинает улыбаться:

— Ну конечно, причину многих проблем. А как можно найти причину многих проблем рынка? Это мы знаем. Уж это-то мы знаем. Слушай, какое простое решение! Как же мы не видели его раньше? Оно же очевидно. Если мы хотим найти маркетинговое решение для нашей фирмы, мы должны провести анализ не фирмы, а рынка фирмы. Решение проблемы маркетинга в самом рынке. Это же настолько очевидно!

— Именно, — подхватываю я. — Каждый знает свои НЖЯ. Но очень немногие знают свою ключевую проблему. Если мы хотим предоставить рынку большие выгоды, нам нужно решить его ключевую проблему, а не пытаться устранять симптомы. И в этом наше положение уникально. Мы имеем для этого отличный инструмент — Дерево Существующей Действительности.

Дон поднимается, и мы обмениваемся рукопожатием.

— Алекс, должен признаться, я не верил, что из твоей отправной точки может что-нибудь получиться. Для меня это была просто ле-

тающая свинья. Да какая там свинья — бегемот. А теперь — теперь, скажу я тебе, совсем другое дело.

— Ладно, Дон, давай переписывать Дерево Будущей Действительности. На этот раз начинаем с реальной инъекции. Посмотрим, куда она приведет.

Дон приклеивает новую инъекцию: “Разработано Дерево Существующей Действительности рынка фирмы”.

— Могу поспорить, что эта инъекция обрежет крылья у всех наших начальных инъекций. Они перестанут быть просто мечтаниями. Я уверен, что они превратятся в производные.

— Сейчас увидим, — бодро говорю я. Он прав. Может быть, нам понадобятся еще инъекции, но это уже однозначно прорыв. С летающими свиньями покончено.

— Давай. Я бы добавил, что “Дерево Существующей Действительности является высоко эффективным способом для того, чтобы связать проблемы, НЖЯ с их природой”. Производная будет: “Фирма в состоянии определить глубинные проблемы, кроющиеся в Дереве Существующей Действительности, для их устранения путем разработанного фирмой предложения”. Алекс, минуту. Откуда мы знаем, что существует такая глубинная причина, к которой предложение фирмы будет иметь отношение?

— Это мы знаем, Дон. С этим все в порядке. При любом раскладе рынок будет иметь НЖЯ, связанные с поставщиком. И не только из-за его продуктов, но и из-за обслуживания, финансовых условий и так далее.

— Согласен, — говорит Дон. — А поскольку мы ответственны не за одно НЖЯ, а за целый ряд, мы обязательно найдем ту глубинную причину, которую мы в состоянии устранить. Прекрасно. Это значит, что у нас не возникнет проблем с определением тех небольших изменений, внедрение которых принесет нашим клиентам большую выгоду. Это надо добавить в дерево. Это превращает нашу инъекцию в простую производную.

Я согласен, что мы без проблем обнаружим ту глубинную причину, которую мы в состоянии устраниТЬ. Я только молю Бога, чтобы мы

смогли это сделать путем небольших изменений. Скорее всего, так и должно быть, поскольку мы вызываем большое количество НЖЯ.

Пока Дон дополняет дерево, я обдумываю следующую инъекцию. Как мы сможем гарантировать, чтобы в восприятии рынка ценность продуктов фирмы значительно превышала ценность продуктов конкурентов?

К моему удивлению, оказывается, что дополнительной инъекции не нужно. На сегодняшний день рынок сталкивается с рядом НЖЯ, связанных с нашим типом продукта (включая то, каким образом он сегодня предлагается). Это означает, что сегодня никто не предлагает решения ключевой проблемы, вызывающей все эти НЖЯ. И если мы это сделаем, это безоговорочно приведет к тому, что в восприятии рынка ценность наших продуктов повысится. И всего-то.

Я знаю, что для рынков моих фирм эти НЖЯ довольно серьезны. Устранение всех этих НЖЯ принесет им огромную выгоду. Таким образом мы получим доминирующее конкурентное преимущество.

Дон все еще возится с деревом. Я подхожу к доске и приклеиваю необходимые положения, соединяя их стрелками. Когда я заканчиваю, инъекция "В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает ценность продуктов конкурентов" перестает быть инъекцией. Она превращается в производное, в результат.

— Теперь я понимаю, почему ты настоял, чтобы мы построили Дерево Будущей Действительности, хотя тогда оно выглядело совсем нереально, — сияет Дон. — Теперь это четкая схема. Мы точно знаем, какие аспекты требуют решения.

— Ну так давай займемся ими. Какая следующая инъекция?

— "Фирма предпринимает такие действия, которые конкурентам трудно имитировать", — читает он с доски. — Как сделать так, чтобы у конкурентов возникли трудности с имитацией нашего предложения?

Мы продолжаем этот процесс, отрабатывая каждую деталь и выстраивая четкую схему, для того чтобы Боб и Стейси могли ей эффективно следовать.

Я полусижу-полулежу перед телевизором. Идут новости, но мои мысли далеко. Сегодня был тяжелый день. Да еще эта бомба, которую Пит мне подкинул, когда я уже собирался домой. Проблема настолько серьезная, что, если мы не решим ее немедленно, все может рухнуть.

Фирма Стейси пойдет под нож, Пит и Боб будут проданы за гроши, и мы моргнуть не успеем, как все, чего они достигли, будет сведено на нет. А я? Меня просто без всяких церемоний вышвырнут на улицу. Труман и Дауги это обеспечат, можно не сомневаться. Все теперь зависит от того, сможем ли мы быстро найти решение этой неожиданной проблемы. Ну, не совсем неожиданной. Мы подозревали об этом с самого начала. Но кто мог подумать, что она будет настолько серьезной?

Ну почему, как только начинает казаться, что все под контролем, действительность тут же доказывает тебе обратное? Н-да, уж на что-что, а на скучную жизнь мне жаловаться не приходится. Какое-то развлечение в жизни, конечно, должно быть, но не в таких же количествах.

А самое плохое — это то, что я лично ничего не могу сделать. У меня связаны руки. Единственное, что мне остается, — это сидеть и ждать, пока Пит и Дон разберутся, что к чему. Если что и стоит больше нервов, чем принимать участие в поединке, так это наблюдать за схваткой в надежде на победу.

Насколько серьезно то, что меня тревожит? Все началось в четыре часа, когда Фрэн перевела на меня звонок Пита.

— Алекс, привет. У нас, кажется, небольшая проблема.

Зная его английские корни, я могу предположить, что проблема на самом деле довольно серьезная.

— Что там у тебя? — спокойно спрашиваю я.

— У моих людей не получается продавать наше предложение, — без выражения говорит он.

— То есть? — искренне удивляюсь я. — По твоим отчетам, за две последние недели ты заключил еще три сделки.

— Да. В этом-то и вся проблема. Их заключил я, а не мои люди. Мои люди пока не смогли заключить ни одной сделки. И дело не в том, что они не пытались. Пытались, и не раз. А теперь они даже слышать об этом не хотят. Боюсь, нам придется внести изменения в прогноз в сторону снижения.

— Подожди, Пит. Не так быстро. Давай поподробнее.

— А поподробнее не о чем, — расстроенно говорит Пит. — Я только что закончил совещание в отделе сбыта. Каждый из моих продавцов пытался продать наше предложение. И ни один не смог. Они говорят, что предложение настолько сложно, что снабженцы его просто не понимают. И мой директор сбыта их активно поддерживает. Он сам безуспешно пытался продать наше предложения четыре раза. Четырем очень вероятным потенциальным клиентам. Теперь он категорически считает, что его продать нельзя.

— Сколько раз ты сам пробовал его продать?

— Пять.

— И?

— И у нас пять солидных контрактов. Но это же не решение. Я не могу быть единственным продавцом в моей фирме. И я больше не могу на них нажимать.

— Подожди, — говорю ему я. — Дай подумать.

После минутного молчания я спрашиваю:

— Пит, у тебя самого не сложилось впечатления, что нашу идею трудно продать?

— Нисколько. Вот это-то и приводит меня в тупик.

— Ты объяснил своим людям, как конкретно это надо делать?

— Ну, конечно, объяснил. И даже записал всю процедуру. Они клянутся, что следовали ей до последней запятой. Не понимаю, что происходит.

Я давненько не слышал Пита в таком отчаянии. Ему, должно быть, здорово досталось на этом совещании.

— То есть твои люди заявляют, что ты разработал предложение, которое только ты сам можешь продавать?

— Именно.

— Другими словами, что ты просто гений продаж. А предложение фирмы должно быть таким, чтобы его могли продавать простые смертные.

— Именно это они и говорят, слово в слово. Алекс, почти половина их зарплаты — это комиссионные. Я должен что-то сделать, и быстро.

— Пит, не пори горячку, — пытаюсь охладить его я. — Поскольку мы оба знаем, что ты не гений продаж, значит, дело в самом предложении, значит, оно эффективно и продаваемо.

Он нервно смеется:

— Я то же самое пытался им доказать. Но они не хотят слушать. Больше уже не хотят.

— Если я что из жизни и вынес, — говорю ему я, — так это то, что в реальности противоречий не бывает. Всегда есть простое объяснение. И единственное простое объяснение, которое я вижу в данном случае, это то, что, несмотря на то, что бы твои люди тебе ни говорили, они представляют это предложение клиентам не так, как ты. Они где-то делают какое-то отклонение. И это отклонение оказывается фатальным.

— Все это верно, — отвечает Пит. — Я, скорее всего, просто слишком близко к этому стою. Прошлый раз, когда я пошел на встречу, которую должен был проводить мой директор сбыта, я поклялся, что не открою рта, а просто буду наблюдать. Но через три минуты мне пришлось вмешаться. Мы получили контракт, но это окончательно лишило его иллюзий. Я думаю, именно тогда он и занял четкую позицию против. Послушай, Алекс, пришли ко мне Дона, мне нужна его помощь.

— Что ты имеешь в виду? — я не очень удивлен.

— Я хочу, чтобы он посидел на встречах моих продавцов с клиентами. Он сможет, не вмешиваясь, наблюдать за тем, как они губят сделку. В то же время он детально знает логику нашего предложения. Может быть, он сможет понять, что они делают не так.

Я задумываюсь. Пит прав, но Дон мне нужен для другой работы. Нет, самое главное сейчас — обеспечить, чтобы решение Пита работало. Весь мой план основан на том, что Питу удастся продемонст-

рировать, что подобное решение может быстро привести к резкому улучшению в работе фирмы. Сейчас это важно для выживания всей группы.

— Когда он тебе нужен?

— Чем быстрее, тем лучше. Если бы начал завтра, было бы идеально.

— Посмотрю, что можно сделать. Я перезвоню.

И я прямым ходом направился в кабинет Дона.

— Пап? — прерывает мои мысли Дейв. — Можно спросить совета?

Я не могу поверить своим ушам. Когда в последний раз Дейв обращался ко мне за советом? Я даже и не помню.

— Конечно, — я выключаю телевизор и поворачиваюсь к нему. С ним вроде все в порядке. — Садись.

— Да нет, я постою.

Я жду, но он молчит и переминается с ноги на ногу.

— Давай, — подбадриваю я его. — Что у тебя за проблема?

— Да это вообще-то не проблема, — мнется он. — Это так... ситуация.

— Ситуация, с которой ты не знаешь, что делать?

— Ну, что-то вроде.

— Тогда ты по адресу, — уверяю я его. — У меня большой опыт подобных ситуаций.

— У тебя? — удивляется Дон.

Я только улыбаюсь. Ладно, не надо лишать детей их иллюзий о своем отце.

— Рассказывай, в чем там дело, — я перевожу разговор в деловое русло.

Это помогает ему обрести уверенность.

— Ты ведь знаешь Герби, — начинает он.

Я киваю головой. Еще бы мне не знать Герби, если он почти все время проводит у нас дома, осуществляя регулярные набеги на холодильник.

— Понимаешь, у него возникла интересная идея.

— Да?

— У нее много плюсов... — мнется он. — Ну ты понимаешь...

Я знаю, чем это сейчас закончится. Сейчас он скажет: "А, да ладно, не важно", — и уйдет.

— Дейв, что у Герби за идея?

— Ты же знаешь, что Герби так же помешан на старых машинах, как и его отец.

— И как ты, — я не могу удержаться от соблазна добавить свой комментарий.

— Да нет, — улыбается он, — мне до них далеко. Ты же знаешь их коллекцию — шесть антикварных машин. Одна лучше другой.

— Да, знаю, — говорю я, лишив его возможности еще раз рассказать мне про хобби отца Герби. Неплохое хобби. Проблема только в том, что для этого надо быть миллионером.

— Значит, так, — возвращается Дейв к теме разговора. — Герби предлагает, чтобы мы купили одну развалюху и отремонтировали ее. Он где-то откопал старый Олдсмобиль пятьдесят шестого года. Тот, конечно, рассыпается на куски. Мотор — просто кусок ржавчины. Но шасси в порядке. И кузов можно отреставрировать. Из нее можно сделать настоящую игрушку.

Я молчу, слушая, как он ходит вокруг да около.

— Герби знает, где купить запчасти. Он даже отыскал где-то старую коробку передач. Она, правда, от модели пятьдесят девятого года, но, мы думаем, подойдет. Механики мы неплохие, так что, думаю, проблем с тем, чтобы отреставрировать ее до коллекционного состояния, не будет. У нее неплохой потенциал.

— Так в чем проблема, Дейв? Хочешь, чтобы я дал денег взаймы? Это тот совет, за которым ты пришел?

— Нет, совсем не это, — он даже немного обиделся, как будто никогда раньше не обращался ко мне за деньгами. И для целей значительно хуже.

— Уверен?

— Абсолютно. Я думаю, мы уложимся в полторы тысячи. На мою половину у меня есть. Я почти не тратил то, что заработал прошлым летом. Кроме того, бабушка обещала подарить мне на восемнадцати-

летие пятьсот долларов. Максимум, что мне может понадобиться, — деньги в долг на короткий срок.

По прошлому опыту я уже знаю, что, когда мои дети говорят о деньгах в долг на короткий срок, они имеют в виду, что отдадут сразу, как только получат наследство. К тому же моя мама предполагала, что деньги, которые она подарит Дейву, пойдут на его карманные расходы этой осенью, когда он уедет учиться в университет. Да черт с ним. Здорово, что он хочет заняться восстановлением старой машины. Я думаю, у него получится.

— Насчет денег в долг не уверен, — отвечаю я. — Но если проблема не в этом, тогда в чем?

— Да я сам не знаю. Как будто мне что-то мешает, — говорит он.

— Что-нибудь конкретное?

— Не знаю. Конечно, я немного боюсь, что Герби не сумеет найти деньги, и мне придется финансировать все самому.

— И как ты собираешься это сделать?

— Да не волнуйся, пап, этого не случится. Я лучше тогда просто брошу весь этот проект на полдороге. Но не думаю, что так случится. Герби уверяет, что деньги он найдет. Не знаю... Есть еще проблемы.

— Например?

— Например, кто будет пользоваться машиной, когда? Сейчас, если мы куда-нибудь выбираемся, мы все время ездим вместе, но... — он опять начинает ходить кругами.

Какое-то время я слушаю его, потом наконец говорю:

— Думаю, я тебя понимаю.

— Так что мне делать?

Я не знаю, что мне ему ответить. Идея Герби неплохая, и, кажется, они представляют себе, во что ввязываются. Но там могут оказаться всякие подводные камни, и многое может пойти не так. Что мне посоветовать? Чтобы шли дальше со своей идеей? Или чтобы забыли про этот проект?

При любом раскладе, какой бы совет я ни дал, в конечном итоге я все равно окажусь виноватым. Я уже почти готов попробовать ускользнуть от ответа со спасительным “Я подумаю”, как до меня доходит, что нужно сделать.

— Дейв, — медленно начинаю я. — Какой бы совет я тебе ни дал, ты последуешь ему безоговорочно? Надеюсь, что нет. Так задай сам себе вопрос: чем он поможет?

— Поможет. Для меня важно твое мнение, пап.

— Честно говоря, я не знаю, какой совет тебе дать. Это не такой простой вопрос. Каждая сторона имеет свои плюсы и минусы.

— Это точно, — разочарованно вздыхает он.

— Но я могу тебе помочь, — говорю я. — Я могу научить тебя тому, как принимать решения без компромиссов и догадок.

— Ты что, серьезно? Разве это возможно? Даже тогда, когда кажется, что нет определенного ответа?

— Пошли в кабинет, — поднимаюсь я.

— Ну ладно, надеюсь, это не очень сложно, — вздыхает он, плетясь следом за мной.

Мы садимся за стол, и я даю ему монетку:

— Орел — вы идете с вашей идеей дальше. Решка — скажи Герби, чтобы оставил эту затею.

— Это и есть твой метод? — интересуется он.

— Нет, это просто способ выбрать отправную точку. А на самом деле нет разницы, с чего начинать.

— Ну как скажешь, — говорит он и подбрасывает монетку. Орел.

— Отлично. Давай предположим, что вы принимаетесь за этот проект. Для начала запиши все позитивные стороны, которые ты видишь в этой идее.

Написав две строчки, он начинает колебаться.

— Что такое, Дейв? Не хочешь, чтобы я знал обо всех позитивных сторонах?

— Что-то вроде, — ухмыляется он.

Еще лучше, думаю я про себя.

— У меня была ситуация, схожая с твоей, когда я использовал этот прием. Думаю, где-то даже остались старые записи.

Пока я их ищу, я рассказываю Дейву предысторию.

— Это было около четырех лет назад, когда мы еще жили по соседству с твоим дядей Джимми. Однажды он пришел ко мне с предложением купить катер на двоих.

— Неплохая идея, — замечает Дейв.

— Да, — соглашаюсь я. — У нее было много плюсов, но так же, как и у тебя, у меня было такое чувство, как будто мне что-то мешало. Сейчас покажу тебе, что я тогда сделал. Ну где же они? Точно должны быть в этом ящике.

Я быстро перебираю бумаги. Я и забыл, сколько здесь интересных вещей. Дейв уже, кажется, потерял надежду.

— А, вот! Как всегда, на самом дне. Первый лист — это список всех позитивных сторон покупки катера.

— Ты тоже подбрасывал монетку для того, чтобы определить отправную точку?

— Наверное, уже не помню. Как бы то ни было, вот те причины, по которым имело смысл купить катер на двоих с дядей Джимми: я буду владеть катером, покупка и обслуживание катера будет стоить мне только половину — без этого условия купить катер не представляется реальным.

— Эти две очень схожи с моими, — перебивает меня Дейв.

— Неудивительно. Ситуации-то схожи. Вероятно, остальные положения тебе тоже подойдут. Например: мне не надо проводить все обслуживание самому. Или: поскольку Джим лучше разбирается в технике, катер будет всегда в порядке.

— Нет, не в нашем случае, — смеется Дейв.

— На, читай сам, — протягиваю я ему листок.

Он быстро его просматривает.

— Да, все пункты, кроме последнего, годятся и для меня.

И, ухмыляясь, он читает:

— “У меня будет союзник, чтобы уговорить Джули позволить мне потратить деньги на мою мечту — катер”. Довольно убедительный список. И чем все закончилось?

— Возьми следующий лист и увидишь, что список негативных сторон не менее убедителен.

— “Мы можем не сойтись во мнениях, какой катер купить”, — начинает он читать. — У меня этой проблемы нет. Мы уже знаем, что мы хотим купить. “Мы можем не достичь согласия по вопросам, кто и когда будет пользоваться катером”. Да, это проблема, но не такая

большая, как в вашем случае. Наши девчонки ничего не имеют против того, что мы выбираемся куда-нибудь вчетвером.

— В нашем случае это тоже не было большой проблемой, — замечаю я. — Ты знаешь, что твоя мама любит проводить время с братом и у меня с ним хорошие отношения.

— А как насчет тети Джейн?

Я решаю проигнорировать его вопрос.

— Читай дальше.

Он читает список, время от времени отпуская забавные комментарии. Не знаю, кто получает от этого больше удовольствия: он или я.

— Неплохо, — говорит он, закончив. — Хорошая подборка. Но как это помогло тебе принять решение? С этими списками теперь даже最难的那件事都解决不了, чем раньше.

— Это не конец, — говорю я ему. — Это только начало. Я взял за отправную точку “Мы согласились купить катер на двоих” и использовал причинно-следственные связи для того, чтобы дойти до каждого из негативных аргументов. Я сделал то же самое, когда ты просил у меня машину. Помнишь?

— Да, пап, и еще раз спасибо. Проблем ведь не возникло, правда? Я выполнил все мои обещания и не прошу у тебя машину.

— Точно, не больше, чем всегда, — подтверждаю я. — Итак, когда я закончил логические цепочки, подводящие к каждому из негативных последствий, я начал проверять, могу ли предпринять что-нибудь, чтобы их отсечь.

— Что ты имеешь в виду под “отсечь”?

— Понять, что я должен предпринять, чтобы гарантировать, что это негативное последствие не будет иметь места. Для большинства негативных последствий это оказалось возможным. Но вот для одного... Все, что бы я ни придумал, требовало сотрудничества со стороны Джимми.

— Для какого?

— Для того, которое говорит, что могут возникнуть проблемы, если одному из нас придется продать принадлежащую ему часть.

— Ты подходил к вопросу с долгосрочной перспективы, — Дейв впечатлен.

— А что, можно по-другому?

— Наверное, нет, — соглашается он. — Как бы то ни было, что ты сделал?

— Я еще попотел, отшифовывая формулировку, чтобы Джимми не обиделся, когда я ему покажу мои записи. Вот, посмотри, — протягиваю я ему негативную нетью. — Видишь, сначала я указал отправные точки: мы соглашаемся купить катер на двоих; возможно, ты захочешь продать свою долю; у меня нет денег, чтобы его выкупить. Не такой катер, в любом случае. Видишь вывод?

— Да, он очевиден: ты не сможешь себе позволить выкупить долю Джимми.

— Добавь к этому, что я очень разборчив в вопросе компаньона, и ты сможешь увидеть результат: Джимми может продать свою долю человеку, который мне не понравится. Теперь ты понимаешь? Что бы я ни выбрал, мы бы все равно закончили плохо. Если бы я не смог пойти на компромисс в вопросе нового компаньона, это означало бы, что мне бы тоже пришлось продать свою долю. А это был бы не самый лучший выход, потому что, скорее всего, к тому времени я бы уже был в катер влюблен.

— Ясно, — подводит итог Дейв. — И тогда у тебя бы испортились отношения с Джимми из-за того, что он вынудил тебя продать твою долю.

— Уж в этом можешь не сомневаться, — подтверждаю я.

— И другой вариант был не лучше. Ты мог бы пойти на компромисс и терпеть компаньона, который тебе на самом деле не нравился бы. И тогда ты бы еще больше злился на Джимми.

— А, как ты знаешь, если я чего-то и хотел бы избежать, так это того, чтобы встать между твоей мамой и ее братом. Так что я взял эту страничку и показал ее Джимми с просьбой найти решение.

— И чем это закончилось?

— Ты же знаешь, чем это закончилось. У нас нет катера, но прекрасные отношения с дядей Джимми.

— И что ты предлагаешь? Чтобы я не покупал машину вместе с Герби?

— Ничего подобного. Я предлагаю, чтобы ты записал все возможные негативные последствия и соединил их, используя логику “если... то...”. Не оставляй их болтаться в воздухе, подкрепленными только интуицией.

— Почему это так важно?

— Из-за двух причин, — объясняю я. — Во-первых, как только ты детально выведешь логические связи, будет намного проще понять, какие действия предпринять, чтобы не допустить негативных последствий.

— А во-вторых?

— Во-вторых, и это еще более важно, если обнаружишь, что не сможешь в одиночку устраниТЬ эти негативные последствия, если тебе будет нужно сотрудничество Герби, не предлагай ему никаких готовых решений. Это может привести к неприятным спорам. Вместо этого просто покажи ему свои логические выводы, точно так же, как я их тогда показал тебе. Прочитайте их вместе шаг за шагом. Если существует приемлемое решение, он сам его предложит, и вы вместе сможете его отшифовать. В этом случае, поскольку вы устраниТЕ все негативные последствия, я не вижу причины, почему бы тебе не заняться этой машиной вместе с Герби.

— А что, если он не сможет? — спрашивает Дейв. — Если я покажу ему, из-за чего может появиться негативное последствие, а он не сможет предложить никакого решения для его устранения?

— Тогда вам придется сделать выбор. Но это будет уже — не ты против него, а вы вместе против проблемы. В любом случае, ваша дружба не пострадает.

— Отличная мысль. Я, наверное, попробую. Пап, можно я возьму у тебя эти бумаги?

— Только если пообещаешь положить их на место.

— Конечно, — улыбается он. — На дно ящика. Помню.

Я готовлюсь к презентации для Грэнби, когда в кабинет входит Дон.

— Прими поздравления, — говорю я ему. — Только что звонил Пит и расхваливал тебя до небес. Ты что с ним сделал? Пустил в ход какие-нибудь чары? Или просто использовал врожденное обаяние?

Он смеется, откровенно довольный.

— Он тебе сказал, что сегодня утром я ему сделал неплохой контракт?

— Сказал-сказал.

— Это было настолько просто, — плюхается он в кресло. — Я просто следовал нашей схеме. Все прошло как по нотам. Никаких сюрпризов, ни единого.

— Что ты это вдруг? — интересуюсь я. — С чего это ты решил изображать продавца? Ты вроде бы отправился туда, чтобы выяснить, почему люди Пита не могли продать его предложение.

— Мы и выяснили. Каждый из его четырех продавцов уже имеет в кармане по сделке. Они в восторге. Говорят, это самое лучшее изобретение после нарезанного хлеба. Но, понимаешь, после того как я пропахал над этой схемой две недели, мне нужно было проверить, смогу ли я сам по ней продавать, а не только обучать. Я их попросил, и мне подготовили встречу с небольшим клиентом. Практически без всяких предварительных контактов. И сработало, как в сказке. Мне понравилось.

— Может, тебе вообще в продажи перейти? — подкалываю я его.

— Ладно, рассказывай, в чем там была проблема? Мне нужны все детали.

— Как ты и подозревал, — начинает он, — они просто не умели это предложение правильно представить. Понимаешь, они начинали разговор со снабженцем с того, что расписывали, как замечательно новое предложение: какую экономию он будет иметь, насколько сни-

зятся товарные запасы и так далее. Это было самой большой ошибкой.

Я не улавливаю.

— А что в этом плохого? Они что, должны были это делать как-то по-другому?

— Если хотели лишить себя всяких шансов на продажу, то нет. В противоположном случае — да.

— Дон, хватит говорить загадками. Может, объяснишь?

— А я что делаю? Послушай, Алекс, попробуй поставить себя на место снабженца. Вот перед тобой продавец, расхваливающий свое предложение. Твоя естественная реакция?

— Ну, если я типичный снабженец, я отнесусь к предложению скептически, — отвечаю я.

— Именно, — соглашается Дон. — У тебя возникнет масса возражений. Ты будешь не согласен с тем, что оно уникально и крайне для тебя необходимо. А если что-нибудь из утверждений продавца покажется тебе явным преувеличением, что и происходит, когда мы имеем дело с нетрадиционным предложением, то ты, очевидно, откровенно выразишь свой скептицизм.

— Да, скорее всего, именно это я и сделаю, — соглашаюсь я.

— И чем больше возражений возникает у снабженца, тем труднее продавцу заключить сделку. Это соотношение установлено многими исследованиями, проводившимися в широком масштабе.

— Чтобы это доказать, не нужны никакие исследования. Любой продавец знает это по своему опыту. И что ты хочешь сказать? Что продавец не должен начинать с представления своего предложения? Особенно если оно нетрадиционно?

Вместо ответа он подходит к доске и начинает рисовать тучу. Он пишет, я читаю вслух:

— Задача: “Сделать так, чтобы снабженец понял, что ваше предложение — это лучшее, что он может получить за свои деньги”. Я надеюсь, у тебя не было проблем с тем, чтобы убедить продавцов Пита, что это должно быть их задачей?

— Нет, нисколько. Они все профессионалы.

— Отлично, — говорю я и продолжаю читать: — Для того чтобы “Сделать так, чтобы снабженец понял, что ваше предложение — это лучшее, что он может получить за свои деньги”, вы должны “Показать снабженцу ценность предложения”. Это очевидно. В то же время, вы должны быть осторожны, чтобы “Не вызвать возражений со стороны снабженца”. Согласен. Теперь рассмотрим конфликт. Для того чтобы “Показать снабженцу ценность предложения”, вы должны “Представить предложение”. Естественно. Но для того чтобы “Не вызвать возражений со стороны снабженца”, вы должны “Не представлять предложение”.

— Не забывай о том, с чем мы только что говорили, — спешит пояснить Дон. — Ты начинаешь представлять свое предложение, и снабженец начинает инстинктивно возражать.

— Да, красивый конфликт, — соглашаюсь я. — Неудивительно, что продавцы ходят как по канату, пытаясь установить со снабженцем отношения доверия и взаимопонимания, прежде чем им удастся даже приблизиться к сделке. Итак, как ты устранил этот конфликт? Что они должны делать?

— Для этого мы с Питом построили Переходное Дерево. Хочешь взглянуть?

— Естественно.

Дон отправляется к себе за бумагами. Я еще раз анализирую тучу. Она имеет общий характер. В ней нет ничего такого, что отражало бы специфичность ситуации Пита. Может быть, решение Дона тоже имеет общий характер? Я очень на это надеюсь, потому что эта туча показывает, с какими серьезными трудностями мы будем сталкиваться при продаже наших предложений. Поскольку по определению они должны быть нетрадиционными, они вызовут у потенциальных клиентов массу возражений.

Ну где Дон? Что он там делает?

— Я подумал, что ты захочешь копию для себя, — говорит он, заходя в кабинет.

Я внимательно изучаю две страницы, которые он мне вручает. Это типичное Переходное Дерево. Дерево того, “как это сделать”, — детальная логика того, как перейти от нынешнего состояния к желаемо-

му будущему состоянию. Внизу дерева положения, отражающие нынешнюю ситуацию снабженца. Это отправная точка. Наверху листа задача: "Поздравления или глубокий анализ провала". В этом предложении весь Дон.

Вдоль правого края обеих страниц несколько квадратных окошек. Это рекомендованные действия, и кое-какие из них мне не совсем понятны.

— Пройдемся по этому? — предлагаю я Дону.

— С удовольствием. Мы начали с описания типичного снабженца. "Многие снабженцы считают, что их работа состоит в том, чтобы делать вид, что они не особенно заинтересованы в покупке".

Я улыбаюсь:

— Это точно, и таких очень много. Терпеть их не могу.

Дон продолжает читать:

— "Снабженцы, как правило, не доверяют полностью похвалам, с которыми продавцы говорят о своих продуктах".

— Это еще мягко сказано.

Он ухмыляется.

— Посмотри на следующее: "История отношений снабженцев с типографиями, как правило, не самая безоблачная".

— Это уже не просто мягко сказано, — продолжаю я его поддразнивать, — это мягко сказано даже по английским меркам. Это Пит писал?

— Точно. Итак, ты согласен, что каждое из этих начальных условий ведет к тому же самому заключению: "Весьма вероятно, что снабженец встретит традиционное представление нашего предложения, обеспечивающего выигрыш обеим сторонам, не с энтузиазмом, а с большим скептицизмом"?

— Неизбежно, — соглашаюсь я.

— Теперь посмотрим на это с точки зрения продавцов Пита. Они знают, что их предложение предоставит снабженцу массу выгод: он получает самую низкую цену, минимальный уровень товарных запасов и не несет потерь от устаревания товара. И в то же время они совсем не уверены в том, что это предложение хорошо для них самих.

Они совсем не уверены, что им удастся увеличить продажи. И как, думаешь, они должны были реагировать на скептицизм снабженца?

— Они дают ему то, о чем он мечтает, а он еще ломается! — Я рисую себе ситуацию. Весело, ничего не скажешь. — Надеюсь, у них хватало профессионализма не особенно откровенно давать снабженцам понять, что они обо всем этом думали?

— Естественно. Я же сказал: они профессионалы. Но еще существует язык жестов. Так что, как ты можешь догадаться, с того момента встречи на всех парах начинала нестись к провалу.

— Да уж могу. Что вы изменили?

— Для начала нам надо было обеспечить, чтобы у них было достаточно времени для того, чтобы сделать презентацию как следует. Мы указали, что встреча должна длиться, как минимум, полчаса.

— Понятно, вот что означает “Продавец и снабженец проводят встречу в условиях, когда отсутствует давление временного фактора”.

— Верно. Теперь наши продавцы начинают встречу с представления Дерева Существующей Действительности снабженца.

— Подожди, ты о чём? Я не припомню, чтобы Пит составлял какое-нибудь Дерево Существующей Действительности. Он начал сразу с грозовой тучи снабженца.

— Все правильно. Но, как оказалось, без Дерева Существующей Действительности обойтись было невозможно, — отвечает Дон и, видя, что я все еще не понимаю, поясняет: — Когда Пит выстраивал решение, его интуиция позволила ему пропустить некоторые шаги. Но, когда он начал разрабатывать процедуру того, как его продавцы должны были представлять это решение снабженцам, ему пришлось вернуться назад и построить все деревья в соответствии с нашей общей схемой. Сейчас увидишь.

— То есть как ни крути, а надо делать всю работу. Интересно, — говорю я, не совсем понимая, почему. — Дай взглянуть на Дерево Существующей Действительности снабженцев Пита.

— Там никаких сюрпризов, — уточняет Дон, протягивая мне еще одну страницу. — В основном то, что мы обсуждали, когда Пит представлял нам свое решение. Внизу указана политика и принципы работы типографии, и, видишь, как тщательно мы вывели все НЖЯ

снабженца. Смысл в том, чтобы продавец зачитал это снабженцу, следуя логике, снизу вверх. А поскольку он начнет с нас и с тех проблем, которые мы сами снабженцу создаем, тот не будет иметь ничего против такого начала. Это крайне важно, иначе он тут же скажет продавцу, чтобы тот перестал вешать ему лапшу на уши и переходил напрямую к предложению. И тогда, начиная с этого момента, встреча прямым ходом понесется к провалу.

— У снабженцев не возникло проблем с пониманием дерева?

— Нисколько. А почему они должны были возникнуть? Каждый понимает логику “если... то...” Мы ею пользуемся постоянно.

Он прав. Я все время забываю, что дерево построить трудно, а понять легко. Когда дерево написано о предмете, который человек хорошо знает, понять его легко даже ребенку.

— Давай дальше.

— После этого продавец подкрепляет свои слова цифрами, чтобы более наглядно представить концепцию цены за штуку реально используемой части заказа, — он протягивает мне еще одну страницу.

— У снабженцев были с этим проблемы?

— Нет, никаких. Кстати, они все сказали, что это очень полезная концепция, и тут же пустили наш термин в оборот. Я думаю, они всегда это знали. Им просто не хватало формулировки.

— Понятно. Итак, “Снабженец следует с интересом”. Ты это хочешь сказать?

— Именно. Они комментировали, предлагали замечания, но ни один из них не высказал никаких возражений по Дереву Существующей Действительности. У них же тьма интуиций в своей сфере, — отвечает он и продолжает: — И вот теперь мы подошли к нечто действительно важному. Понимаешь, Дерево Существующей Действительности четко показывает, что именно политика и принципы работы типографии делают жизнь снабженца несчастной. Ты знаешь, каков был результат? Снабженцы увидели, что наконец-то нашелся продавец, который действительно их понимает.

— Это на самом деле достижение, — соглашаюсь я. — Теперь я вижу, как вы разбили тучу. Вместо того чтобы начинать с представления вашего продукта, вы начинаете с того, что представляете снаб-

женцу его собственные проблемы. И делаете это так, что он принимает это с пониманием и признательностью. Таким образом вы устанавливаете атмосферу взаимопонимания и доверия. И основана она не на абы чем, а на прочном материале. Знаешь, Дон, на то, чтобы достичь такого уровня взаимопонимания, обычно уходят месяцы, а то и годы.

— Согласен, — говорит он. — В любом случае, мы выяснили, что на этом этапе продавец должен, повторяю еще раз, показать прямую связь между нашей политикой и НЖЯ поставщика. Это, так сказать, краткое резюме этой страницы. Так. Какой реакции снабженца было бы естественно ожидать? — спрашивает Дон и зачитывает следующее положение из Переходного Дерева: — “Снабженец в ответ тяжело вздыхает, отпускает какое-нибудь недоброжелательное замечание или что-нибудь в этом роде, но не нападает на самого продавца”.

— Ну, естественно, — соглашаюсь я, — к этому времени он уже знает, что продавец на его стороне.

— Точно. И вот тут продавец объясняет, что мы поняли, что, поскольку наша политика создает проблемы для снабженца, это становится нашей проблемой, так как этим мы в конечном итоге блокируем собственные продажи.

— Могу поспорить: каждому снабженцу было приятно услышать это признание.

— Еще бы. Многие даже спрашивали, что мы собираемся делать, чтобы исправить положение. А это очень аккуратно и красиво подводит продавца к возможности сделать следующий шаг: вручить снабженцу Дерево Будущей Действительности, заявляя: “Вот наша новая политика”.

— Копию можно?

— Естественно.

У основания дерева указаны инъекции: возможность делать заказы в двухмесячном объеме с получением их поставками раз в две недели и возможность аннулировать заказ после получения первой поставки без объяснений и штрафных санкций. Дон прав, эти инъекции на самом деле являются изменениями нашей политики.

Он продолжает объяснять:

— Продавец зачитывает снабженцу его Дерево Будущей Действительности, что дает тому четкое понимание того, почему эти инъекции неизбежно приведут к позитивным результатам.

— Интересно, — говорю я Дону. — Вы здесь использовали только ту логику “если... то...”, с которой снабженец уже согласился, когда вы зачитывали ему Дерево Существующей Действительности. Умно. Это почти гарантирует, что он не станет возражать.

— Никто и не возражал. Но не думай, что на этом этапе уже можно заключать сделку. Если вернуться к нашему Переходному Дереву, то мы увидим еще одно препятствие: “Снабженец, столкнувшись с тем, что он воспринимает как щедрость продавца, становится подозрителен”.

— Естественно. Ну и как вы смогли его убедить, что не держите камня за пазухой?

— Мы решили, что самый лучший способ устраниить его подозрительность — это показать ему этот самый камень. В этом месте мы говорим, что на самом деле это не все предложение. Видишь, что должно быть следующим шагом? Мы показываем снабженцу негативную ветвь.

— Какую негативную ветвь?

— Ой, извини, — он протягивает мне еще одну страницу.

Он ждет, пока я ее внимательно прочитаю. Это та самая негативная ветвь, на которую я указал Питу: вероятность того, что снабженец станет злоупотреблять нашим предложением. Другими словами, что он, зная, что ему нужен относительно небольшой объем на один раз, сделает заказ на большой объем для того, чтобы получить более низкую цену за штуку, а после первой поставки аннулирует остаток заказа.

— И как они реагировали на это?

— По-всякому. Но как бы там ни было, каждый из них смог предложить такой вариант решения, который устраивал нас.

— Ясно, — заключаю я. — Таким образом вы подключили снабженца к выстраиванию предложения. Ему бы следовало знать, что к этому времени он уже попался.

— Именно, — смеется Дон. — Мне как наблюдателю со стороны было видно, что на этом этапе снабженец начинал готовиться к отражению заключительной атаки продавца. И, чтобы преодолеть это сопротивление, мы решили попробовать нечто неординарное. Мы велели нашим продавцам объявить снабженцу, что, вероятно, ему нужно время, для того чтобы все обдумать, и предложить встретиться еще раз. Это должно повысить доверие снабженца к продавцу и его предложению. Но договоренность о новой встрече была только в одном случае.

— А в остальных?

— А в остальных снабженцы настояли, чтобы мы сразу же двигались дальше.

— Еще лучше.

— И вот тут-то мы использовали один трюк, — продолжает сюрпризы Дон. — Зная, что заключение сделки — это очень чувствительный момент, мы решили не рисковать. Пит составил список тех препятствий, с которыми снабженцы столкнутся, перед тем как они смогут подписать заказ. И мы просто отдавали им этот список.

— Подожди, — я не могу поверить своим ушам, — вы отдаете снабженцу список причин, почему ему не следует покупать? Вы что, хотите его убедить в том, что ему не следует заключать сделку?

— Именно так это на первый взгляд и выглядит, — смеется Дон. — Однако, Алекс, не забывай, что к этому времени снабженец уже знает, что наше предложение — это его мечта. Он не уйдет, можно не бояться.

— Вот оно что, — понимаю я. — Вы поменяли роли. Вы указываете ему на препятствия, а он теперь должен найти способ их преодолеть. Рискованно.

— Не очень. Вот что произошло на самом деле: ряд препятствий снабженцы отмели тут же как несущественные и вместе с нашими продавцами обсудили, как преодолеть остальные. Результаты ты знаешь. В случае небольшого заказа все сделки были подписаны тут же на месте. В ряде случаев, когда речь шла о больших объемах, нас просили подготовить ценовое предложение по более широкому ассортименту, чем мы рассчитывали. С этим все в порядке. Теперь у

Пита другая проблема — как это все притормозить. Производству нужно какое-то время, чтобы пропустить то, что нахлынуло.

— Отлично, Дон. Просто отлично. Ты сделал намного больше, чем я ожидал. Эта схема понадобится Бобу и Стейси, как только они закончат разработку своих решений для прорыва.

Дон откидывается в кресле, заслуженно гордый тем, что он сделал.

— В качестве награды, Дон, отправляйся домой паковать чемодан. Он поднимается и потягивается:

— Ты хочешь сказать — распаковывать.

— Нет, я хочу сказать — паковать. Мы летим к Бобу.

— Алекс, меня не было две недели. У меня планы на сегодняшний вечер.

— Без проблем. Оставайся. Можешь взять завтра выходной. Я улетаю, надо посмотреть на их решение. Я просто думал, что ты не захочешь это пропустить.

— Ни за что на свете, — и он топает к двери со словами: — С таким графиком чему тут удивляться, что я до сих пор не женат.

## 23

Я попросил Боба ограничить количество участников встречи до минимума — пригласить только тех, кто принимал непосредственное участие в разработке решения. Я ожидал, что соберется человек двенадцать. Боб пригласил Сьюзан Ломарк, директора по сбыту, и Джеффа Дилмана, директора по производству. Я неплохо знаю Джеффа, он, по сути дела, играл ведущую роль при разработке решения для системы распределения. Очень способный парень. Сьюзан я знаю не так хорошо. Нам не приходилось работать вместе, но Боб ее очень ценит, так что она должна быть толковым специалистом.

— А где остальные? — спрашиваю я Боба, пока мы пьем кофе с булочками.

— Все. Больше никого не будет. — И, отвечая на мой немой вопрос, он добавляет: — Алекс, с того времени, как выяснилось, что нас продают, тут все кишит слухами. Работать в таких условиях — не сахар. И до тех пор пока я не буду уверен, что у нас есть прочный маркетинговый план, одобренный тобой, я не собираюсь запускать очередной слух. Нам и так хватает.

— Понимаю. Начнем?

Боб показывает Сьюзан, что она может начинать.

— Мы следовали твоему дереву, — говорит она и направляется к доске, на которой закреплен большой блок бумаги.

— Вы верили, что оно сработает? — из любопытства спрашиваю я.

— Нельзя сказать, что верили. Здравый смысл в нем, конечно, был, но кто бы мог поверить, что возможно с помощью системного подхода разработать маркетинговое решение?

— Но оно сработало?

— Думаем, что да, — отвечает за нее Боб. — Иначе бы мы тебя не пригласили.

— Узнаем, когда пойдут продажи, — говорит Сьюзан. — До тех пор это не больше чем просто хорошая идея.

— Правильный подход. Давайте дальше.

Она переворачивает первую страницу.

— Здесь некоторые из НЖЯ рынка, которые мы использовали в качестве отправной точки.

— Мы решили в качестве нашего рынка взять магазины, а не конечного потребителя, — вмешивается Боб.

— Почему? — спрашиваю я.

— В соответствии с твоей схемой, — отвечает он. — Тебе нужен быстрый результат, поэтому мы решили сконцентрироваться на звене, с которым имеем прямой контакт.

— Кроме того, — добавляет Сьюзан, — каким бы ни было то новое слово, которое нам надо было бы донести до конечного потребителя, это потребовало бы увеличения нашего рекламного бюджета.

— Что ты, как мы посчитали, вряд ли одобрил бы, — добавляет Боб.

— Правильно посчитали. Я согласен с вашим выбором.

Я читаю НЖЯ магазинов. Сюрпризов, как и ожидал, не нахожу. Даже я, никогда не работавший в косметической отрасли, знаю их все наперечет. Например, “Магазин предлагает скидки на относительно устаревший товар”, “Магазин часто не имеет в продаже того товара, который покупатель хочет приобрести”, или “Многие магазины испытывают трудности с оплатой поставщикам”.

— После этого мы построили Дерево Существующей Действительности магазинов, — переворачивает Сьюзан следующую страницу.

— Было сложно?

Они переглядываются и улыбаются:

— На удивление легко, — признается Боб.

Я даю возможность Сьюзан продолжать.

— По твоей схеме мы должны были переписать дерево так, чтобы ключевая проблема была сформулирована как направление политики производителя. В нашем случае нам не пришлось переписывать. У нас сразу получилось вот что, — она начинает читать дерево от осно-

вания вверх: — “Производители косметики дают скидки пропорционально размеру заказа магазина” и “Скидки на большие заказы достаточно солидны”. Возьмем эту нашу политику и тот факт, что “Магазины, как правило, находятся в жесткой конкуренции между собой”, и мы увидим неизбежный результат: “Магазины вынуждены делать заказы в больших объемах”.

— Да, вижу, но давайте на секунду отклонимся. Эквивалентным заключением будет то, что магазины не могут позволить себе заказывать товар в малых объемах. Боб, ты говорил о том, что магазины не используют преимущества твоей новой системы распределения и не переходят на ежедневное пополнение запаса. Это может быть ответом.

— Так и есть, — смеется он. — А я еще обвинял их в сопротивлении переменам, в пристрастии к привычным формам снабжения. Да ничего подобного. В то время, когда мои менеджеры по поставкам уговаривали их заказывать ежедневно, наша политика продаж поощряла их к обратному. Неплохо, да?

Я решаю не комментировать и киваю Сьюзан, чтобы она продолжала.

— Сначала давайте пройдем по финансовой ветви. Прямой результат того, что магазины вынуждены закупать в больших объемах, это то, что “Магазины вынуждены хранить большой объем товарного запаса”. А, как мы знаем, “Многие магазины не имеют больших оборотных средств”. Не забывайте, что мы не продаем большим сетям, большинство наших торговых точек — это маленькие магазины и аптеки. Таким образом, необходимость держать большой запас означает, что “Большинство магазинов вынуждены брать большие кредиты”. И вы видите результат: “Финансовые затраты магазинов увеличиваются”, а это приводит к тому, что “Прибыльность магазина падает”.

— Ситуация на самом деле тяжелая, — подключается Боб. — Я постоянно слышу от владельцев маленьких магазинов, что они, по сути дела, работают на банк. Настолько высока кредитная нагрузка.

Я киваю. Я об этом знаю. Такая ситуация не только в сфере косметических товаров.

Сьюзан продолжает:

— Если “Большинство магазинов вынуждены брать большие кредиты” и “Кредитные возможности магазинов ограничены”, то “Некоторые магазины испытывают трудности с оплатой поставщикам”. А мы, поставщики, хотим, чтобы нам заплатили.

— Какие мы все-таки гадкие, — обязательно должен встрять Боб.

— И в результате “Некоторые магазины испытывают трудности с получением товара”, что, естественно, самым серьезным образом оказывается на их прибыльности.

— Насколько ситуация плоха? — спрашивает Дон.

— Очень, — отвечает Сьюзан. — Каждый год большое количество магазинов становятся банкротами. И мы, и наши конкуренты — все знают о проблемах с оборотным капиталом. Поэтому мы даем им хорошие условия оплаты. Для нашей отрасли девяносто дней — это стандарт.

— Да, но в реальности, — замечает Боб, — наши счета к получению вынуждены ждать до ста двадцати дней. Это серьезная проблема.

— Идем дальше? — спрашивает Сьюзан.

— У нас еще много чего приготовлено, — многообещающе говорит Боб, улыбаясь Сьюзан.

— Посмотрим на это положение: “Прогноз на уровне продукта редко бывает точным”. Объединим его с положением “Магазины вынуждены делать заказы в больших объемах” и получим еще один малоприятный результат: это прямым ходом ведет к тому, что, “Несмотря на большой товарный запас, магазины страдают от нехватки товара”.

— Что значит “нехватка”? — уточняю я на всякий случай.

— Нехватка — это когда покупатель пришел в магазин, чтобы купить какой-то определенный товар, которого в магазине не оказалось, а альтернативный товар он покупать не захотел.

— То есть по этому определению нехватка товара напрямую вылилась в потерю продажи.

— Именно. Вот производное, — указывает она на дерево. — И вы видите, что делает ситуацию еще хуже. Мы подошли к твоему заклю-

чению: "Магазины не могут позволить себе заказывать в малых объемах". Это превращает нехватку товара в хроническое явление. Магазин вынужден ждать с заказом нужного товара до тех пор, пока он сможет позволить себе сделать очередной большой заказ.

— А это, — следую я стрелке, — "Ведет к значительному снижению прибыльности магазина".

— К очень значительному, — соглашается она.

— Алекс, обязательно посмотри последнюю ветвь, — настаивает Боб. Он откровенно горд тем, что они сделали. — Ты даже не поверишь, что мы делаем собственными руками! Сьюзан, покажи ему.

Сьюзан, однако, его энтузиазма не разделяет. Сдержаным тоном она продолжает:

— Как вы знаете, "Торговые марки постоянно выпускают и рекламируют новые продукты".

— А сейчас даже в больших масштабах, чем раньше, — добавляю я.

— Именно, — подтверждает она. — Соедините это с тем, что "Существует значительное несовпадение между имеющимся в магазине товаром и действительным покупательским спросом", и вы получите неизбежный результат: "Магазин держит значительный объем устаревшего товара". А поскольку они знают, что они не могут долго держать этот "старый" товар, то "Магазин предлагает скидки на относительно устаревший товар". Это, естественно, не увеличивает прибыльности магазинов.

— Понимаешь, Алекс, — объясняет Боб очевидное, — именно тогда, когда мы из кожи вон лезем, убеждая потребителей купить новый продукт, магазины точно так же из кожи вон лезут, чтобы убедить этих же самых потребителей купить устаревший продукт. И после этого говорите о несоответствии!

— Дайте разобраться, — говорю я. — Ключевую проблему ваше дерево выводит четко: то, что магазины вынуждены закупать в больших объемах, вызвано нашей собственной политикой. Но насколько велики эти большие объемы? На сколько недель их хватает?

Сьюзан вызывается ответить:

— Зависит от размера магазина. Но в любом случае, думаю, надо говорить не о неделях, а о месяцах. Если судить по тому, как часто магазины делают заказы, то большие магазины заказывают раз в один или два месяца, а маленькие... — ну, где-то раз в полгода. В среднем, раз в четыре месяца.

— Ясно. Очень хорошо.

— Что в этом хорошего? — удивленно спрашивает Боб.

— То, что мы создаем большую часть проблемы, — отвечаю я. — Это означает, что мы сможем стать большей частью ее решения. Ладно, Боб, давай, показывай, что вы предлагаете.

Боб поворачивается к Джейффи, который до этого не проронил ни слова:

— Твоя очередь, — показывает он в сторону доски.

Сьюзан с трудом сдерживает вздох облегчения. Интересно, что это они меня так боятся?

Джейфф откашливается.

— Решение очевидно.

Он переворачивает лист и продолжает:

— По сути дела, Дерево Будущей Действительности — это зеркальное отражение Дерева Существующей Действительности. Мы начали с двух инъекций: “Скидки основываются не на размере заказа, а на общей сумме денег, на которую магазин делает заказы в течение года”, и “Мы обеспечиваем магазину ежедневное пополнение товара”. Начав с этих двух инъекций и следуя логике, указанной в Дереве Существующей Действительности, мы все поставили на место.

Он садится.

Я изучаю Дерево Будущей Действительности. Все правильно. Эти две инъекции логически ведут к явлениям, противоположным всем указанным НЖЯ. Джейфф прав, зачитывать вслух не имеет смысла.

— Как ты заметил, — подключается Боб, — одна из инъекций основана на нашей новой системе распределения. Это гарантирует, что наши конкуренты не смогут предложить то же самое. По крайней мере, в течение какого-то времени. Зная их и то, как они работают, я бы сказал, что у них на это уйдет минимум два года.

— Чисто сработано, — сияет Дон. — Наша схема работает. Вы сделали отличную работу.

— Да, схема отличная, — соглашается Боб. — Не надо было голову ломать.

Что-то тут не то, думаю я. Что-то тут очень не то, иначе бы Боб без колебаний объявил об этом своим людям. Он боится, что я не одобрю их решения. Почему? Выглядит оно безупречно. Я мог бы его спросить, но будет лучше, если догадаюсь сам. Думай.

Я поднимаюсь и наливаю себе еще кофе. Это обычный прием, который я использую, когда мне нужно выиграть время. На этот раз не помогает. Ни намека. Прежде чем сдаться и попросить Боба показать подводные камни, я поворачиваюсь с вопросом к Сьюзан:

— Насколько, думаешь, это увеличит наши продажи?

— В отдаленной перспективе — на много. Процентов на тридцать. Может быть, больше.

— А в ближайшей перспективе?

— Трудно сказать, — мнется она.

— Приблизительно? — настаиваю я.

— Вероятнее всего, продажи упадут. Но не существенно.

— Упадут? — не может поверить своим ушам Дон. — Почему?

Все понятно. Вот и проблема.

— Потому что это предложение поощряет магазины к тому, чтобы уменьшить объем хранимого товарного запаса, — объясняю я. — Сьюзан, какой запас у магазинов сейчас и сколько им нужно для обеспечения нормальной выкладки товара и разумного объема запаса на всякий случай? Только не преувеличивай, не забывай, что в соответствии с вашим предложением мы пополняем их склад ежедневно.

— Это не означает, что они тут же поймут, что мы на самом деле в состоянии это делать. Думаю, не очень ошибусь, если скажу, что они смогут уменьшить запас наполовину, может, даже больше.

— То есть, — быстро перевожу я, — запуск этого предложения будет означать для нас практически потерю двухмесячных продаж?

— Это несколько компенсируется заказами для покрытия нехватки товара, пользующегося спросом, и новыми клиентами, которых мы надеемся привлечь этим предложением. — магазинами, с которыми

мы пока не работаем. Так что я думаю, что потери будут где-то в объеме месячных продаж. Но этого удара не избежать.

— Мы можем это себе позволить? — невинно спрашивает Боб. Как будто эта проблема не тревожила его самого.

— Не знаю, — неуверенно говорю я. — Мы уже получили один удар в этом году из-за сокращения запаса готовой продукции. Довольно основательный удар — почти на десять миллионов долларов. А сумма, о которой мы говорим сейчас, будет больше. Почти два месяца потерянных продаж приведут к таким убыткам в этом году, что я даже не знаю, что скажет совет.

— Но это гарантирует, что на следующий год и через год мы дадим рекордные прибыли, — пытается спорить Боб. — Труман и Даути поймут. Они же умные бизнесмены.

— Да, умные, — отвечаю я.

Достаточно умные, чтобы понять, что, если мы запустим это решение, в этом году фирму Боба продать будет невозможно. Удастся ли мне их убедить? Может быть.

— У меня предложение, — говорю я. — Сходите пообедайте. А я пойду пройдусь. Мне нужно подумать.

## 24

Офис Боба расположен в красивом парке. Погода стоит отличная. Развесистые деревья создают пасторальную атмосферу. Но я ничего не замечаю. Я быстро иду по узким тропинкам, кипя от злости.

Опять этот временной прессинг, сводящий все на нет. “Время-деньги, — я почти слышу Брендона. — Ты можешь гарантировать, что мы заработаем больше, чем съест инфляция? У ЮниКо слишком низкий кредитный рейтинг. Мы не можем продолжать нести убытки.” Да, я все знаю. Но отказаться от такой явной возможности просто глупо.

Может, мне удастся уговорить Брендона и Джима отложить продажу? Я могу гарантировать, что мы заработаем больше, чем съест инфляция. В каких цифрах выразится окупаемость инвестированного капитала, если мы внедрим это решение? В данном случае вложенным капиталом будет отказ от двухмесячных продаж.

По сути дела, мы ни от чего не отказываемся. Если мы поймем, что до тех пор, пока не продал магазин, не продали мы, то весь этот безумный нажим на магазины покажется в совершенно другом свете. Вынуждая магазины держать большой запас, мы отдаляем себя от рынка. Какой запас они держат сейчас? Четыре месяца? В отрасли, регулярно выпускающей новые продукты, быть отдаленным от рынка на четыре месяца — просто смертельно.

Ладно, сейчас не об этом. Сейчас мне надо подумать, как это скажется на наших финансовых отчетах в статье “продажи”, отражающей наши продажи магазинам. Наши потери — два месяца продаж. А выигрыш? Сьюзан сказала, что мы сможем увеличить продажи на тридцать процентов, а может быть, и больше. Я думаю, ее оценка реалистична. Сьюзан вообще довольно консервативна, да и за результат спросят с нее. К тому же она занимается этим всю жизнь и знает все, как свои пять пальцев.

Ладно, я буду еще консервативнее: возьму только двадцать пять процентов прироста. Прекрасно. Это означает, что в долгосрочной

перспективе на два месяца потерянных продаж мы будем ежегодно получать сумму, эквивалентную трем месяцам продаж. Это ежегодно дает сто пятьдесят процентов окупаемости. Кто там говорил об инфляции? Это же золотое дно.

Подожди. Сколько придется ждать, пока мы начнем это получать? Мне не очень нравятся витающие в облаках перспективы. Когда мы получим прирост в чистых продажах? Как только магазины уменьшат свои избыточные запасы. Это произойдет уже в обозримом будущем — через четыре-шесть месяцев. В некоторых случаях даже раньше. С таким аргументом у меня есть шанс убедить совет. Хотя, конечно, мне для этого придется здорово попотеть.

А в чем конкретно я хочу их убедить? В необходимости отложить продажу Я Косметика. Как надолго? Хотя бы до следующего года, пока они не начнут прилично выглядеть.

Нет, не пойдет. О Господи, я завяз глубже, чем думал. Если мне удастся убедить их отложить продажу, мне конец.

Им нужно поднять этот чертов кредитный рейтинг ЮниКо, и это от меня не зависит. Для этого им нужно получить достаточно денег от продажи моих фирм. Речь идет о ста миллионах долларов, даже больше. Если мне удастся убедить их не продавать Я Косметика, это будет означать, что я собственными руками подпишу смертный приговор Давлению Пара, так как тогда им придется продать фирму Стейси, чтобы ее пустили под нож.

Нет. Давление Пара подставлять нельзя. Ситуация с Бобом теперь уже ничего. С таким красивым маркетинговым решением, я думаю, мне удастся убедить покупателя, чтобы он не вмешивался в то, что будет делать Боб. Я думаю, мне даже удастся представить дело так, что подходящий покупатель согласится их купить по более высокой цене. Да, думаю, у меня получится.

Ну что, останавливаюсь на этом?

И все-таки меня это не устраивает. Если я это сделаю, Бобу придется отложить внедрение своего решения до тех пор, пока не будет подписана сделка о продаже его фирмы. Глупо. И мне нет дела до того, как это выглядит в этих идиотских финансовых отчетах. Надо найти другой выход.

Но есть еще нечто, что не дает мне покоя. Совершенно очевидно, что негативная ветвь их маркетингового решения тревожила их все это время. Боб, Сьюзан и Джефф знали о ней с самого начала. Почему же им не удалось ее отсечь?

У них масса интуиции и еще больше желания спасти фирму. Они знают, что единственный способ — найти хорошее маркетинговое решение. Решение, которое они нашли, отлично, вот только эта негативная ветвь... Иона всегда говорил: если хватило интуиции и мотивации на то, чтобы построить Дерево Будущей Действительности, ведущее к желаемому результату, всегда удастся отсечь негативную ветвь. Почему им не удалось?

Говорил он об этом что-нибудь или нет? Не помню. Может быть, говорил.

Я возвращаюсь в главное здание и располагаюсь в пустом кабинете. Все еще на обеде. Джули должна быть дома.

Я объясняю ей мою загадку. Она внимательно слушает. Закончив, я спрашиваю:

— Иона говорил что-нибудь об этом?

— Да, — отвечает она. — Он говорил, что люди часто отмахиваются от инъекции, которая может отсечь негативную ветвь.

— С какой это стати, если они действительно хотят ее отсечь?

— Это случается, когда инъекция ведет к новым негативным последствиям, — объясняет она. — В этом случае им часто кажется, что она непрактична, и они просто не принимают ее во внимание.

— Понятно.

— По моему опыту, это происходит сплошь и рядом. Очень часто, если застрял с инъекцией, обнаруживаешь, что негативные ветви, которые она вызывает, отсекаются, и, как правило, очень легко.

— Думаешь, это то, что произошло здесь? — спрашиваю я. — Что у них была инъекция, от которой они отмахнулись?

— Возможно. Алекс, ты же все равно ничего не теряешь. Проверь, — отвечает она.

Она права. Я должен отсечь эту негативную ветвь. Слишком многое поставлено на карту.

— Проверю. Спасибо, дорогая.

— И еще, — добавляет она, — даже если вы увидите, что эта инъекция ведет к новым негативным последствиям, продолжайте процесс. В конце концов он приведет вас к решению. Увидишь.

— Ладно, вечером расскажу. Еще раз спасибо. Пока.

Я возвращаюсь в конференц-зал и записываю на доске негативную ветвь, начиная с положения из их Дерева Будущей Действительности “Магазины резко сокращают запас ненужного товара” и заканчивая тем, что в результате этого мы теряем двухмесячный объем продаж. Я заканчиваю как раз перед их возвращением.

— Итак, твой вердикт? — спрашивает Боб.

Им не терпится услышать мое решение.

— Какой вердикт? — переспрашиваю я. — Мы еще не закончили анализ, — и прежде чем кто-либо успевает возразить, я продолжаю: — Мы обсуждали эту негативную ветвь, — киваю я в сторону доски. — Как можно ее отсечь? Я хочу услышать все ваши идеи, даже если вы их уже рассматривали и пришли к решению, что они непрактичны.

— Да, мы обсуждали кое-какие варианты, — признает Боб. — Но из них ничего не вышло. Мы засели. А что случится, если мы не сможем ее отсечь? Двигаемся дальше или оставляем эту идею?

— Я еще не решил, еще слишком рано. Сейчас я хочу услышать ваши непрактичные инъекции.

Они не хотят продолжать анализ. Они хотят услышать мой вердикт сейчас. Я их понимаю. Напряжение очень высоко. Работать в фирме с таким неопределенным будущим крайне трудно. Для них сейчас любой ответ лучше неопределенности. Но я не могу сейчас вынести вердикт. Не могу до тех пор, пока не буду убежден, что другого пути нет. А я в этом пока не убежден.

— По крайней мере, дайте мне возможность самому увидеть, что эту ветвь отсечь невозможно, — пытаюсь я убедить их продолжить анализ. — Вы что, хотите, чтобы я принял решение по такому важному вопросу, не будучи убежденным, что у меня есть все факты? Боб, пожалуйста, покажи мне инъекцию, которая казалась вам наиболее обещающей. Даже если вы в итоге решили, что она непрактична.

— Мы взяли исходную посылку о том, что не сможем увеличить продажи в ближайшее время, и пытались придумать, как все-таки можно их увеличить, — сдается Боб.

— Отличная мысль, — говорю я. — Вы смотрели прямо в суть проблемы. И?

— И у нас была одна идея. Да только лекарство оказалось хуже самой болезни. Уже не говоря о том, что ты все равно ее не одобрил бы.

— Откуда ты знаешь?

— Понимаешь, мы могли бы поставлять товар магазинам на условиях консигнации. Другими словами, когда магазин получает товар, он нам ничего не платит, а платит только по факту продажи. Сьюзан считает, что это даст нам такой объем продаж новым магазинам, что это перекроет потери из-за сокращения товарных излишков магазинами, с которыми мы работаем сегодня. Да, мы знаем, что это возможно. Но на финансовую инъекцию ты не согласишься.

— Кроме того, — добавляет Сьюзан, — у этой идеи много других негативных последствий. Если мы поставляем товар на условиях консигнации, это значит, что у магазинов появится намного больше оборотных средств.

— И что в этом плохого? — спрашиваю я, прикидывая, смогу ли я достать для них денег. Может быть, на короткий срок. Надо проверить.

— Что в этом плохого? — повторяет она мой вопрос. — Магазины пустят эти деньги на покупку товара наших конкурентов.

— Живи сам и давай жить другим, — назидательно говорю я.

— Не в этом случае, — возражает она. — Это ударит по нам самим. Поскольку площадь под выкладку товара в магазине ограничена, это съест часть той площади, которую мы имеем сейчас. А вы знаете сами: что не выставлено — не продается.

— Сьюзан, — говорю я, — а мы можем увязать наше предложение с условием сохранения оговоренных площадей?

— Ты имеешь в виду, что магазин возьмет обязательство представлять для наших продуктов установленную площадь так же, как это делается в больших сетях для торговых марок? Думаю, с этим проб-

лем не будет, особенно если учесть, что заполнить ее они смогут без особых хлопот, так как это не потребует от них денежных инвестиций, поскольку мы предоставляем им товар на условиях консигнации. А с нашей системой поставок у них не будет никаких проблем с пополнением. При таком раскладе, я думаю, мы даже сможем договориться о получении больших площадей, чем они дают нам сейчас.

— Это увеличит продажи?

— Однозначно. Кроме того, это тут же приведет к новым заказам. Для того чтобы заполнить увеличившуюся площадь, многим магазинам придется расширить ассортимент наших товаров. Понимаете, сегодня многие из них закупают только некоторые линии продуктов. Но поскольку они стараются не выставлять большое количество того же самого товара, им придется начать закупать те линии, которые сегодня они не продают. Да, это поможет, и значительно. Но, — опять мрачнеет она, — как мы сможем их контролировать? Мы работаем с тысячами магазинов. Это просто невозможно.

— Что ты имеешь в виду, говоря “контролировать”?

— Понимаешь, — начинает она объяснять, — если мы поставляем товар на условиях консигнации, магазины не платят нам по факту поставки.

— Насколько я понимаю, они и сейчас не платят вам по факту поставки. Они платят только через девяносто дней.

— Да, — пытается она сдержать раздражение, — но на сегодняшний день продажа происходит тогда, когда мы делаем поставку. А если мы перейдем на систему поставки на условиях консигнации, они должны будут заплатить только после того, как сами продадут товар. У большинства из них такие проблемы с оборотными средствами, что я боюсь: они просто не будут сообщать о продаже. Мы не сможем это контролировать. Мы же не можем создать полицейский аппарат, который будет ходить и считать, что они продали, а что нет. Это непрактично.

Сьюзан. — негромко говорит Джефф. — Это не проблема. Мы не собираемся поставлять им товар таким же образом, как это делается сегодня. Мы будем его пополнять. А это значит, что, для того чтобы получить товар, они должны сообщать нам о продажах ежедневно

или с какой-то определенной периодичностью. Я думаю, мы сможем разработать систему, чтобы решить этот вопрос.

— Гм-м-м... Возможно. Мне надо над этим подумать.

— Все это очень хорошо, — вмешивается Боб. — А ты дашь нам денег? Поставка на условиях консигнации означает, что магазины будут держать наши товарные запасы. Мы не могли бы получить назад деньги, которые мы перевели ЮниКо, когда сократили запас готового продукта?

Теперь благодаря Сьюзан у меня есть ответ. И я решаю преподать Бобу урок.

— Да, я достану тебе денег. Столько, сколько надо. Но прежде чем я уеду, мне нужно точно знать, сколько тебе надо.

— Без проблем, — говорит Боб. — Я просил Мориса, нашего нового бухгалтера-контролера, подсчитать. Уверен, у него есть все нужные цифры.

— Так сколько? — спрашиваю я.

— Честно говоря, не знаю. Понимаешь, на следующий день, после того как я попросил его сделать расчеты, мы пришли к выводу, что эта идея непрактична, так что я даже не спрашивал. Я могу его пригласить.

— Пожалуйста.

Пока мы ждем Мориса, они обсуждают, что делать с устаревшим товаром, находящимся в магазинах. Я слышу несколько неплохих идей. Чем больше деталей они прорабатывают, тем лучше выглядит их предложение. Они просто парят. Мое обещание достать для них деньги сняло с их плеч тяжеленную гору. На них приятно смотреть.

Наконец появляется Морис.

— Заняло немного времени, чтобы на всякий случай перепроверить цифры, — говорит он.

— Сколько? — спрашивает Боб.

— Около тридцати четырех миллионов трехсот тысяч долларов, — и спешит добавить: — Это исходя из расчета Сьюзан, что со дня поставки и до продажи магазинами будет проходить, в среднем, сорок пять дней.

— Ничего себе! — Боб впечатлен. — Алекс, ты уверен, что сможешь достать для нас такие деньги?

— Проверь свои исходные посылки, — говорю ему я. Поскольку до него не доходит, я поворачиваюсь к Морису: — Исходя из того что уменьшение дебиторской задолженности не сказывается на продажах, ты не пояснишь Бобу, кто кому даст деньги?

— А разве не ясно? — невинно спрашивает он. — Сейчас мы имеем в дебиторской задолженности пятьдесят семь миллионов девяносто тысяч долларов. Это приблизительно сто шестнадцать дней. По расчетам Сьюзан, она сократится до сорока пяти дней. Как я и сказал, если Сьюзан не ошибается, мы сможем вернуть ЮниКо около тридцати четырех миллионов трехсот тысяч долларов.

Я начинаю смеяться. Один за другим они присоединяются ко мне.

## 25

За ужином я рассказываю моей семье о маркетинговом решении, которое мы нашли для Я Косметика. Джули и Шарон слушают, как всегда, с интересом. Но удивительно, что Дейв настолько заинтересован.

— А почему бы вам не купить еще какие-нибудь фирмы, которые продают другой товар тем же самым магазинам? — спрашивает он.  
— Если это решение настолько хорошо для Я Косметика, оно должно быть хорошо и для них.

В том, что он говорит, есть смысл. С таким предложением рынку — когда мы вместо денег хотим больше площадей для выкладки товара и обещаем пополнять запас ежедневно — бизнес, без сомнения, пойдет хорошо.

— Вы могли бы использовать эту же самую систему распределения, — повторяет он мои мысли. — Ты же сказал, что региональные склады стоят сегодня почти пустые.

— Дейв, — говорю я. — Это хорошая идея, но, боюсь, у ЮниКо нет сейчас денег для таких инвестиций.

— Но это не должно быть проблемой, — продолжает он развивать свою мысль. — Ты сказал, что Боб сократит дебиторскую задолженность более чем со ста дней до сорока пяти. Это же денежный станок. Возьмите заем, купите фирмы, оберните их дебиторскую задолженность в деньги и отдайте его. В чем проблема?

— Все не так просто, Дейв. Но если будешь дальше двигаться в том же направлении, из тебя получится неплохой бизнесмен.

Я приятно удивлен. Он быстро ухватил суть дела.

— А он уже бизнесмен, — хвастается Шарон. — Он купил старый кадиллак. Настоящий коллекционный экземпляр.

— А-а, ну да, — смеюсь я и поворачиваюсь к Дейву: — Так ты решил заняться восстановлением той старой машины? Удачи!

— Я разве тебе не говорил? Наверное, нет, — он немного смущен.  
— Спасибо, пап, я применил то, чему ты меня научил, и вот результат. Мы с Герби собираемся заняться машиной. Но Шарон права. Это не олдсмобиль пятьдесят шестого. Это кадиллак сорок шестого. Мы уже начали. Можешь представить меня в огромном сияющем Кадиллаке?

— Классно! — подпрыгивает Шарон. — Не забудь, что ты обещал покатать меня и Дебби. Все девчонки умрут от зависти. Ур-р-ра!!

— Шарон, да утомонись ты, — охлаждаю я ее пылкое воображение. — Им сначала нужно его отремонтировать. Сомневаюсь, что у него сегодня хотя бы двигатель есть.

— Есть, — уверяет меня Дейв. — Оригинальный и недавно восстановленный. Работает, как часы. Но, конечно, до того как он начнет бегать, работы тьма. Просто тьма.

— А как оказалось, что олдсмобиль пятьдесят шестого стал кадиллаком сорок шестого? — Я пытаюсь понять, что происходит. — Где вы взяли деньги? Кадиллак сорок шестого с рабочим двигателем за полторы тысячи не купить. Да и за пятнадцать тоже.

— Это все благодаря тебе, пап.

— Мне?

— Ну да, неким образом. Я взял твои бумаги, ну те, про Джимми и катер.

— Какой катер? — с любопытством перебивает Шарон.

— Сиди молча, козявка, расскажу позже, — обещает Дейв. — Как бы то ни было, я записал мои негативные ветви. Вообще-то они свелись к двум...

— Дейв, не уводи меня в сторону разговорами о Мыслительных Процессах. Где ты взял деньги, чтобы купить машину? Она стоит целое состояние.

— Ну дай же рассказать, — полуобиженно говорит Дейв.

— Пусть расскажет, — поддерживает его Джули. — История просто захватывающая.

— Значит так, я записал две негативные ветви, — Дейв все еще обижен. — Одна была связана с проблемой того, как мы с Герби будем вместе пользоваться машиной и обслуживать ее. Точно такая же,

как была у тебя с Джимми. А вторая была связана с проблемой того, найдет ли Герби деньги.

— Я почти не слушаю. Парни не знали, где достать полторы тысячи. Откуда, к дьяволу, они взяли деньги на такую дорогую машину? Сколько она стоит? Тридцать? Сорок? А может, все пятьдесят тысяч?

— Я начал с легкой ветви, — продолжает Дейв. — С проблемами того, как мы будем вместе пользоваться ею. Я разобрал с Герби всю логику и заставил его вчитаться в каждое слово. Уж если я потратил столько времени на то, чтобы эту ветвь написать, он должен был найти время, чтобы ее прочитать. Он отсек ее в пять секунд.

— Расскажи папе, как, — Джули хочет, чтобы я узнал все детали.

— Это было несложно. Все равно в сентябре мы оба уезжаем в университет, так что в конце августа мы ее продадим. Ну а до сентября как-нибудь справимся.

— Когда вы собираетесь закончить машину? — спрашиваю я.

— Надеемся, в начале июня, так что, видишь сам, у нас будет не так-то много времени, чтобы начать из-за нее ссориться.

— Итак, первую ветвь отсекли. А что насчет второй?

— Со второй было сложнее. Помнишь, я тебе говорил, что меня тревожило, где он собирался взять деньги. Оказалось, он хотел заняться продажей наркотиков.

— Что?! Вот об этом ты не говорил.

— Мам, да не переживай. Ты же знаешь, я никогда бы на это не пошел. И Герби это знал. Поэтому он мне ничего и не говорил.

— Значит, на этом вся затея и закончилась, — подводит итог Джули.

— Да, но не наша идея заняться восстановлением старой машины. Герби использовал первую инъекцию для того, чтобы развить вторую. Он сказал, что, поскольку мы все равно собираемся в конечном итоге машину продать, почему бы нам не взять деньги в долг у будущего покупателя. Мы приблизительно знали, во сколько нам обойдется машина и запчасти, — около полутора тысяч. Тогда мы еще думали об олдсмобиле и ничего не знали о кадиллаке. К этому мы добавили три месяца нашей работы и решили, что, если нам удастся продать ее за две с половиной, это будет неплохая сделка.

— А кому вы собирались ее продать? — интересуюсь я.

— Тебе, — улыбается он.

— Олдсмобиль? А почему вы решили, что я захочу купить олдсмобилю?

Ничего себе!

— Вот именно это и подтолкнуло нас к мысли, — сияет Дейв. — Понимаешь, я вспомнил, что ты мне рассказывал о разнице в восприятии ценности продукта поставщиком и рынком.

— А при чем здесь это? — недоумеваю я.

— Понимаешь, то, во что мы оценили машину, — ну, ее стоимость плюс наше время, — это ведь оценка с точки зрения поставщика, — объясняет Дейв. — Но, когда мы стали думать, как нам убедить тебя ее купить, мы решили посмотреть на нее твоими глазами. И единственный аргумент, к которому мы смогли прийти, — это только если я пообещаю тебе не прикасаться к БМВшке, если ты согласишься купить олдс.

— Вот как.

Ну и прохвост!

— Но потом мы подумали, что если использовать этот аргумент, то намного умнее обратиться к отцу Герби. Ты же знаешь, что Герби иногда удается выпросить у отца какой-нибудь из его драгоценных экземпляров, ремонт которого, как понимаешь, может обойтись в кругленькую сумму.

— То есть вы решили, что потребность его отца в таком обещании намного выше, чем моя? — с облегчением спрашиваю я. — Ну, и вы пошли к нему? Что было дальше?

— У его отца была идея намного лучше. Он уже купил этот кадиллак и основные запчасти. Так что он предложил нам работу по его восстановлению. Но, конечно, он сначала заставил Герби клятвенно пообещать, что тот никогда больше даже не заикнется ни о какой из остальных машин.

— Ну а ты что с этого имеешь?

— Во-первых, до того как уеду в университет, я буду им пользоваться на равных правах с Герби. Кроме того, если мы сможем его привести в порядок и он нормально отходит двадцать пять тысяч, его

отец пообещал мне тысячу долларов. Таким образом, мне не надо тратить мои деньги, я могу не трогать бабушкин подарок и к тому же у меня еще будут деньги для расходов в университете. Как тебе это нравится?

— Мне это нравится.

Мне это очень нравится.

— Так что, пап, ты помог мне дважды, — подводит итог Дейв. — Во-первых, с негативными ветвями, что привело Герби к такому красивому решению вместо того фиаско, чем это все закончилось бы. И, во-вторых, когда ты объяснил мне разницу между восприятием ценности продукта.

— Отличная работа, Дейв. Ты действительно прекрасно применил на практике то, о чем мы говорили. И не только. Ты пошел на шаг дальше. Когда я рассказывал тебе о разнице в восприятии ценности продукта поставщиками и рынком, я говорил о ситуации, когда фирмы продают рынку продукцию на постоянной основе. А ты применил этот подход к одной специфической ситуации. И ты прав. Этот подход годится и для каждого конкретного случая. Если подумать, это должно срабатывать для каждой отдельной сделки.

— Включая продажи твоих фирм? — подпрыгивает Дейв. — Каждая из них — это же отдельная сделка.

— Нет, — отвечаю я. — Здесь правила определены жестко.

— Какие правила? — хочет знать Дейв. — Как определяется стоимость фирмы?

— Это довольно сложно, но, в двух словах, ты смотришь на чистую прибыль фирмы, умножаешь ее на коэффициент доходности по акциям для этой отрасли и получаешь неплохую отправную точку. А еще стоимость фирмы также зависит от капитала, которым она владеет. Это может изменить картину.

— Но это же все основано на восприятии ценности фирмы поставщиком, — настаивает Дейв. — Вы же рассматриваете фирму только саму по себе. Это то же самое, что рассматривать продукт сам по себе, а не потребности покупателя. Разве не так, пап?

— В чем-то ты, конечно, прав, Дейв. Но это делается именно так.

— Необязательно, — подключается к разговору Джули. — Как ты сам рассказывал, в случае с фирмой Стейси было по-другому.

Я думаю над тем, что она сказала. А она права. Если рассмотреть Давление Пара отдельно, то их стоимость очень невелика. Но если взять конкретного покупателя — в данном случае конкурента Стейси — то, с учетом его потребностей, ценность фирмы Стейси оказывается в четыре раза выше.

Я поднимаю на нее глаза.

— Ты права, Джули. Может быть, у нас неверный подход. Может быть, мы можем получить намного больше за фирмы Пита и Боба, если посмотрим на потребности потенциальных покупателей. Но что я знаю об этих потребностях? Ничего.

— Кто их потенциальные покупатели?

— Для Пита — это большие типографии. Что касается Я Косметика, спектр потенциальных покупателей намного шире. Брэндон и Джим знают все в деталях. Нужно будет поговорить с ними.

— Алекс, — не успокаивается Джули, — ты тоже должен что-то знать о печатной отрасли. Ты же прошлый год провел в типографии Пита тьму времени.

— Да, но...

Она смотрит на меня:

— Ну?

— Вообще-то, когда я получил фирму Пита, она была довольно типичным представителем отрасли, — соглашаюсь я.

— Что это значит?

— Все было направлено на экономию затрат. И расчет производился не на основе действительных операционных затрат, а на основе производственных издержек. Можешь представить себе результаты. Я рассказывал об этом миллион раз. В это трудно поверить, но практически вся отрасль работает по этому принципу. Вот почему я боюсь продавать их тому, кто тут же вмешается в то, каким образом Пит управляет своей фирмой.

Мне нравится говорить о его типографии. И уж если я начал, остановить меня трудно.

— Это сейчас просто красавица. В любом аспекте. По качеству, по тому, как они выполняют заказы и насколько быстро предоставляют клиенту все, что бы тот ни захотел. А самое главное, с их нетрадиционным подходом к рынку они будут очень прибыльны. Уже в этом году. И даже сказать “очень прибыльны” недостаточно. Они достигнут того, о чём никто в их отрасли даже не мечтает. Я тебе так скажу, Джули: с любой точки зрения, это модель. Модель того, как нужно управлять фирмой. Я ими действительно горд.

— И заслуженно, — улыбается мне Джули.

— А что, никому не нужна модель? — интересуется Дейв.

— Ты хочешь сказать, — медленно говорю я, — что их надо продавать, исходя не из финансовых критериев, а из того, что их можно использовать как модель в их отрасли? Интересная мысль.

— Алекс, — подключается Джули, — я думаю, Дейв может быть прав. Ты говоришь, что фирмы тратят большие деньги на определение ориентиров в конкуренции и сопоставление с ними своих продуктов и процессов. А что может быть лучше, чем иметь в собственном хозяйстве фирму, показывающую небывалые результаты?

— Точно, — моя мысль летит. Я развиваю эту идею дальше: — Все тратят бешеные деньги на консультантов. А в своей отрасли Пит и его люди лучше любых консультантов. Они не только понимают, что надо делать. Они это уже сделали.

— То есть они могут быть учителями, — заключает Шарон.

Они все смотрят на меня.

— Дайте-ка разобраться, — размышляю я вслух. — Для большой типографии, и я говорю о действительно большой фирме, типография Пита может стать источником сдвига парадигмы в организации работы. Она уже сегодня является прекрасной моделью того, как планировать и контролировать печатные операции исходя не из парадигмы учета производственных издержек, а из того, что действительно имеет смысл с точки зрения краткосрочного и долгосрочного эффекта на конечный результат. Его типография — это выдающийся пример того, как организовать работу дизайнера отдела. Ту работу, на которую в других фирмах уходят недели, Пит делает за несколько дней и без особых усилий. Но самое главное — они знают, как разработать

уникальные маркетинговые подходы. Они могут одновременно быть ориентиром, школой и консультантами.

— Но Пит и его люди не хотят, чтобы фирму продавали, — напоминает мне Джули.

— Ты что, смеешься? Они будут счастливы оказаться в роли катализатора перемен в крупной печатной фирме. Для них это идеальная роль и прекрасная возможность, в то время как в ЮниКо у них связаны руки. Они же не центральное направление — они просто периферия.

Эта идея мне очень нравится. У нее много сильных сторон. Уже сам рывок в финансовых результатах их деятельности гарантирует, что мы сможем их продать за весьма приличную сумму. А если нам удастся их продать какой-нибудь крупной типографии как ориентир для перемен, то цена вообще взлетит до небес.

И выиграют все: покупатель, ЮниКо, Грэнби выйдет из этой ситуации, благоухая, как розовый куст, и Труман с Даути будут довольны. Но самое главное — Пит и его люди окажутся в лучшем положении, чем они могут себе даже представить.

А я?

А я что-нибудь придумаю.

— Так что скажешь? — прерывает мои мысли Дейв.

— Я скажу, что вы правы. Для крупной типографии это прекрасная возможность. Вот только сумею ли я представить все так, чтобы они поняли, насколько уникальна эта фирма и какую ценность она имеет?

— Конечно, сумеешь, — уверяет меня моя семья.

## 26

Когда мы остаемся одни, Джули заводит разговор, которого я давно ждал.

— Алекс, а что с работой для тебя? Похоже, твои фирмы будут проданы, и, я думаю, ты правильно делаешь, что стараешься передать их в хорошие руки. А что будет с тобой?

— Я не знаю, — вздыхаю я. — Действительно, не знаю.

— До настоящего момента, — мягко говорит она, — я тебя не спрашивала. Ты сейчас занят своими людьми. Но теперь, когда с твоими фирмами все начинает устраиваться, пора немного подумать о себе.

— И о своей семье, — добавляю я вслух то, о чем она думает. — Джули, что ты от меня хочешь? Чтобы я начал дергать за ниточки? Отдал служебной список в нужные руки? Я не могу этого сделать. Не в моем положении и не сейчас. Кроме того, война еще не закончилась. Я выиграл несколько битв, но главная еще на горизонте. Я не могу позволить себе отвлекаться. Неужели не понятно?

Она какое-то время думает над моими словами. Потом говорит:

— Я бы чувствовала себя намного увереннее, если бы знала, что у тебя есть план. Не только для твоих фирм, но и для себя. Разве я прошу слишком много?

В отличие от распространенного мнения, я ненавижу планировать. Особенно когда к этому подключается моя жена. Я хорошо ее знаю. Когда она говорит о плане, она имеет в виду не составление приблизительного списка действий, а тщательный анализ. В этом смысле она больше Иона, чем он сам.

Но, с другой стороны, что плохого в том, что у меня будет продуманный план?

— Придется с тобой согласиться, — вздыхаю я. — Пора составить действенный план.

— У тебя достаточно интуиции в этом вопросе? — энергично переходит к делу Джули.

— Ну, наверное, — говорю я, как будто не думал над этим несколько последних месяцев.

— Отлично, — у нее в руках появляется блокнот. — Мы сейчас говорим о тебе. Не о ЮниКо, не о твоих фирмах, не о твоих людях, а о тебе. У тебя есть что-нибудь против такой задачи: “Получить эквивалентную или лучшую работу”?

Если Джули за что-то берется, она подходит к этому с полной серьезностью.

— Против этой задачи у меня ничего нет, — стараюсь я соответствовать ее практическости

— В этом случае, я думаю, мы оба согласны, каким Мыслительным Процессом будем пользоваться, — категорически заявляет она.

— Да, Деревом Предпосылок, — я тоже хороший ученик Ионы.

— Отлично, начинай перечислять препятствия.

Я знаю, это странно звучит. Если мы хотим достичь амбициозной цели, к чему начинать с перечисления препятствий? Разве это не контрпродуктивно?

Но это прием Ионы. Как он говорит: “Всегда начинайте с того, в чем люди достигли настоящих высот”. А в чем каждый из нас достиг настоящих высот — так это в умении плакаться и находить всевозможные причины, из-за которых невозможно достичь амбициозной цели, другими словами, в перечислении препятствий.

— У нас все еще нет маркетингового решения для фирмы Стейси. Это серьезная проблема, — начинаю я плакаться.

— Согласна, — записывает Джули. — Еще?

— Прибыли Пита, а тем более Боба, все еще далеки от удовлетворительных. Да, мы предприняли соответствующие действия, но до результата в кармане еще далеко. При их продаже мы пока многое не получим.

— Я записываю это как два препятствия, — сообщает мне Джули.

— “Прибыли фирм Пита и Боба неудовлетворительны” и “Фирмы Пита и Боба имеют низкую стоимость”. Нормально?

— Нормально, — соглашаюсь я. — Теперь возьмем то, о чем говорили за обедом. Что бы я ни говорил, у меня пока еще нет четкого понимания потребностей покупателей, по крайней мере, настолько чет-

кого, чтобы я мог подготовить убедительную презентацию для потенциальных покупателей на эти фирмы.

— Почему это так важно? — спрашивает она.

— О чём ты говоришь? — удивляюсь я. — Какой еще рычаг у меня есть, чтобы поднять цену за их фирмы?

Записав, она говорит:

— Алекс, переходи к действительным препятствиям. Если ты хочешь занять должность исполнительного вице-президента в серьезной фирме, у тебя должны быть отличные рекомендации влиятельных людей. Это крайне важно.

— Еще как. Добавь в список.

— Дальше?

— Что “дальше”?

— Еще, пожалуйста, препятствия такого типа. Ты намного лучше разбираешься в этом, чем я.

— Да нет, у тебя неплохо получается, — одобрительно говорю я.

— Давай, что у тебя еще?

— Как я понимаю, таких вакансий не очень много, — ей неловко говорить на эту тему.

— Это еще мягко сказано. И не забывай, что, для того чтобы занять одну из тех немногих, которые есть, одних рекомендаций будет недостаточно. У меня должен быть блестящий послужной список. Иначе у меня не будет никакого шанса. Любая фирма в первую очередь отдает предпочтение своим кандидатам. А на сегодняшний день, Джули, в качестве исполнительного вице-президента блестящим послужным списком я похвастаться не могу.

— А то, что ты вытащил свои фирмы из бездонных убытков и сделал из них то, что они представляют из себя сегодня, не считается?

— Нет, не считается, если их продадут за меньшую сумму, чем за ту, по которой они были куплены. Кроме того, дорогая, ты забываешь про фирму Стейси. По планам на сегодня, ее продадут для уничтожения. Любой управляющий, несущий на себе такую метку, может на всегда распрошаться с надеждой получить эквивалентную работу в какой-нибудь другой фирме.

Джули это не впечатляет. Она это уже слышала в разных вариантах.

— У тебя еще есть какие-нибудь препятствия, чтобы я могла добавить их в список? — спрашивает она деловым тоном.

— Только тот факт, что Труман и Даути — не дети. Они самые жесткие и здравомыслящие бизнесмены, с которыми мне доводилось сталкиваться. Я полагаю, ты их имела в виду, когда говорила про рекомендации?

— Да. Насколько я понимаю, они о тебе высокого мнения, что вполне естественно.

— Дорогая, мы живем в очень жестком мире. Труман и Даути никогда не дадут своих рекомендаций, если у них будут хоть какие-нибудь сомнения. Им нужно заботиться о собственной репутации. И тот, кого они рекомендуют, должен быть на очень высоком уровне.

— И все-таки я не понимаю.

Я пытаюсь объяснить.

— Если Труман и Даути не получат достаточно денег от продажи моих фирм — и не важно, по какой причине, — они останутся обо мне не очень высокого мнения. Моя должность предполагает, что я должен обеспечить результат, а не представлять оправдания. Понимаешь, результат. Все остальное не имеет значения.

Джули моя эмоциональная речь не впечатляет.

— Что-нибудь еще?

— Дай-ка взгляну, — беру я у нее список. — Больше ничего, все основные препятствия перечислены. Переходим к следующему шагу?

Начинать со списка препятствий не так уж и безысходно, как можно было бы ожидать.

Что из себя представляет следующий шаг? Это очевидно. Всем известно, что, когда мы имеем дело с амбициозной целью, план для ее достижения должен содержать несколько промежуточных задач. Откуда берутся промежуточные задачи? Единственная причина, по которой они появляются, — это необходимость преодолеть препятствие, стоящее на пути к цели. Другой причины для их существования нет.

Поэтому для каждого препятствия в нашем списке мы должны сформулировать соответствующую промежуточную задачу, другими словами, то, по достижении чего это препятствие будет преодолено.

— Возьмем первое препятствие, — начинает Джули. — “Все еще нет маркетингового решения для фирмы Стейси”. Какую промежуточную задачу ты можешь поставить? Как его можно преодолеть? — не отклоняется от профессионального подхода Джули.

Я стараюсь делать то же самое. Но это не легко. Ее работа помогла ей сформировать замечательное умение оставаться на профессиональном уровне вне зависимости от того, насколько эмоциональна проблема, в обсуждение которой ты вовлечен. У нее просто нет другого выхода.

— Ничего сверхъестественного. Мне просто нужно достаточно времени, чтобы провести все необходимые действия. Понимаешь, схема, которую мы с Доном разработали, настолько эффективна, что я не боюсь, что у Стейси может не получиться разработка их маркетингового решения. Единственное, что ей надо сейчас, — время.

Она записывает и продолжает:

— Второе препятствие: “Прибыли фирм Пита и Боба неудовлетворительны”. Я полагаю, промежуточная задача тут такая же, как и для первого препятствия. Пишу еще раз: “Иметь достаточно времени для проведения необходимых действий”.

— Да. И я не думаю, что с получением этого достаточного времени возникнет проблема. Я уже договорился о встрече с Брендоном и Джимом. Они поймут, в чем суть решения Боба, и с радостью согласятся подождать. Понимаешь, воплощение этого решения даст фирме в ближайшие месяцы больше денег, чем они надеялись получить от ее продажи. И, кроме того, у нас будет фирма, которую мы сможем продать за цену, превышающую то, что она стоит сейчас, по меньшей мере, в три раза. Нет, со временем для Боба проблем не будет. А что касается Пита, этой проблемы не было с самого начала.

— Отлично. Берем следующую: “Фирмы Пита и Боба имеют низкую стоимость”. Думаю, промежуточная задача, которую необходимо решить, звучит таким образом: “Фирмы Пита и Боба имеют высокую стоимость”. И ты уже предпринял действия, гарантирующие это.

— В бизнесе ничего гарантировать нельзя. Но, в общих чертах, ты права. Следующее препятствие?

— Я записала его как “Недостаточно знаний для создания убедительной презентации для потенциальных покупателей”. Что тебе надо сделать, чтобы преодолеть это препятствие?

— Мне нужна масса всяких мелочей. Я должен сесть с Брендоном и Джимом и поработать над этим. Вместе наших знаний хватит. Кроме того, думаю, это неплохая идея привлечь их к самому процессу. В конечном итоге именно они будут заключать сделку. В двух словах, все опять упирается в то, что нам нужно время. Проблемы возникнуть не должно.

Я в этом на самом деле уверен.

— И это вымостит путь к тому, чтобы справиться со следующим препятствием, — говорит Джули. — Это “Отсутствие рычага для поднятия стоимости фирм Пита и Боба”. С этим можно разделаться таким образом: “Подходящие покупатели смотрят на фирмы Пита и Боба как на модель”.

Я киваю в знак согласия, и она продолжает:

— Пока нормально. Теперь переходим к самым серьезным. “Рекомендации влиятельных людей имеют крайне важное значение”. Я правильно понимаю, что Труман и Даути — это твоя тяжелая артиллерия?

— Да. И еще Грэнби. Хорошая рекомендация от бывшего начальника большого веса, наверное, не имеет. Но холодный отзыв будет иметь довольно удручающие последствия.

— Записываю: “Труман, Даути и Грэнби готовы дать прекрасные рекомендации.” Я думаю, что, если ты решишь промежуточные задачи, это будет естественным результатом.

— Вероятно.

— Следующая: “Вакансий требуемого уровня немного”. Алекс, очевидная промежуточная задача — “Выявить подходящие вакансии”. Как ты собираешься это сделать?

— В соответствии с тем, чему учил нас Иона, такие вопросы ты должна задавать только после того, как мы установим очередность всех промежуточных задач, — поддразниваю я ее. — Понимаешь,

дорогая, до тех пор пока я не устранию все остальные препятствия, нет никакого смысла подавать заявление на заполнение какой бы то ни было вакансии. А после того как я их устранию, у меня будет масса времени, чтобы этим заняться. Решение всех промежуточных задач обеспечит мне эксклюзивный золотой парашют, с которым меня сбросят с ЮниКо. У меня будет достаточно времени, чтобы осмотреться.

Ей не нравится мой ответ, но после короткого замешательства она продолжает:

— Следующее препятствие...

Формулировка оставшихся промежуточных задач трудностей не вызывает. Закончив с этим, мы начинаем переводить наш список в план.

Для этого нужно разобраться, решения каких промежуточных задач мы можем добиться параллельно, а каких последовательно.

И вот тут нам очень помогает то, что для каждой промежуточной задачи мы сначала сформулировали соответствующее ей препятствие. Благодаря этому, установление последовательности промежуточных задач трудностей не вызывает.

Как это делается? Спросите у себя, что может быть причиной того, что мы сначала должны решить промежуточную задачу X и только после этого сможем решить промежуточную задачу Y? Причиной будет следующее: существует препятствие, не позволяющее решить Y, и это препятствие устраняется решением X. Таким образом, промежуточная задача X должна быть решена до того, как мы принимаемся за решение Y. Это логично?

Для того чтобы установить последовательность, просто нужно определить, какая промежуточная задача блокируется каким препятствием. Вот и все.

Закончив, мы внимательно изучаем Дерево Предпосылок. Оно выглядит очень прочным.

Джули замечает:

— В соответствии с деревом, “Выявить подходящую вакансию” не обусловлено никакой другой промежуточной задачей. Можно начинать немедленно.

— Но...

— Но ты прав. Не имеет смысла заниматься ею сейчас. Это только одно из трех необходимых условий, обеспечивающих решение последней промежуточной задачи. И по сравнению с двумя другими: необходимостью иметь блестящий служебный список и отличные рекомендации — эта задача довольно проста. Ты прав, сейчас нет необходимости ею заниматься.

Немного помолчав, она добавляет:

— Мне нравится твой план, мой мудрый герой. Теперь я вижу, что все, что ты предпринимал с самого начала, было в правильном направлении. Спасибо, родной.

Она сдвигает бумаги и подходит, чтобы меня обнять.

Она действительно испытывает большое облегчение. Хотел бы и я чувствовать себя так же. Стейси застряла на месте. Новость о том, что ждет Давление Пара, их просто парализовала. Я должен туда поехать. Смогу ли я их подтолкнуть? Не уверен. Но в любом случае, пока ситуация там не решена, все остальное не считается.

К тому же у меня масса всякой другой работы. И, если откровенно, всякие бесполезные корпоративные вопросы требуют слишком большого внимания. Только на всякие бумаги я вынужден тратить больше половины моего времени. Может быть, я распыляюсь?

Если посмотреть на это Дерево Предпосылок, то нетрудно заключить, что именно это и происходит. Оно четко показывает, что я должен делать. Я должен обеспечить, чтобы Стейси разработала прочное маркетинговое решение, гарантирующее ее фирме решающее конкурентное преимущество. Я должен провести большую работу с Брендоном и Джимом, чтобы они разобрались с концепцией продажи фирмы Пита, а позже и Боба как “моделей совершенства”. Я должен обеспечить, чтобы решение Боба претворилось в жизнь настолько гладко, насколько только возможно.

Но самое главное, меня ничего не должно от этого отвлекать.

День прошел отлично. Неделю назад, после того как Боб, Сьюзан и Джекф предсталии мне свое решение, я сказал Брэндону и Джиму, что хотел бы прилететь в Нью-Йорк, чтобы ввести их в курс дела. Мы встретились в офисе Брэндона, на одном из верхних этажей башен-близнецов.

Вид из окна просто восхитительный. Весь мир у твоих ног. С другой стороны, падать отсюда тоже долго.

Одной из целей моего приезда было получить отсрочку для фирмы Стэйси. Мне нужно было убедить их в том, что у нас есть реальный шанс разработать для Давления Пара маркетинговое решение. Для этого я решил начать с новостей о решении Боба. Я полагал, что им будет достаточно увидеть, что это решение было не интуитивным озарением, а итогом методичного применения той общей схемы, которую разработали мы с Доном, — нашего Дерева Будущей Действительности, шаг за шагом показывающего, как разрабатывать конкурентное преимущество. Брэндон и Джим об этом дереве уже знали.

Я начал с того, что дал им копию списка НЖЯ клиентов, который был составлен Бобом, Сьюзан и Джекфом. Брэндон и Джим внимательно его прочитали. Сюрпризов не обнаружилось. Потом мы рассмотрели Дерево Будущей Действительности, построенное на основе этого списка. Брэндон сказал, что построение этого дерева можно считать детской игрой по сравнению с тем деревом, которое мы выстроили вместе. Джим с ним согласился.

Когда мы закончили читать дерево, они без труда перевели ключевую проблему в ее естественное решение. Туча им почти не понадобилась. И после этого мы рассмотрели Дерево Будущей Действительности. Это было важно для того, чтобы они убедились, что наше решение на самом деле будет для магазинов привлекательным.

Как и следовало ожидать, они указали на большое количество негативных ветвей. Это было действительно забавно. Они не смогли найти ничего, что команда Боба не проанализировала бы в мельчайших деталях. В ответ на каждое их “Да, но” я просто протягивал им соответствующую страницу, показывающую, какую инъекцию предлагает Боб и как она не только отсекает негативные последствия, но и ведет к дополнительным позитивным результатам. Это было здорово.

Когда у них закончились “Да, но”, они начали бомбардировать меня своими вопросами о том, как мы собираемся претворить это решение в жизнь. Я был хорошо подготовлен. Команда Боба снарядила меня всей нужной амуницией. Труман и Даути были впечатлены. И не только впечатлены — они полностью поддержали наше предложение. Честно говоря, только после моего объяснения им я сам понял, до какой степени решение Боба эффективно.

Мой план сработал. Брэндон сказал, что отныне он страстный сторонник Мыслительных Процессов. А Джим даже попросил, чтобы я нашел время и научил их тому, как стать настоящими мастерами в использовании методов Ионы.

А затем я разыграл козырную карту. Я предложил, чтобы мы сделали расчет, сколько денег фирма Боба получит в течение следующих четырех месяцев. Они не могли поверить своим глазам, они проверяли и перепроверяли цифры. Но факт оставался фактом. Даже при самом неблагоприятном сценарии уменьшение срока сбора дебиторской задолженности принесет больше денег, чем они надеялись получить от продажи фирмы. Как вы понимаете, мне удалось их убедить, что будет неумно продать фирму до того, как мы сможем получить эти деньги.

Это дало мне возможность сделать следующий шаг. Я знал, что не мог просто так попросить об отсрочке для Стейси. Им нужны результаты. А результаты в понимании Трумана и Даути — это больше денег для ЮниКо. Много денег.

Я предложил рассчитать будущую годовую прибыль Я Косметика. Я хотел, чтобы они своими глазами увидели, куда взлетят цифры. Когда расчет был закончен, оказалось, что внедрение решения Боба даст Я Косметика восемнадцать процентов прибыли на чистые продажи.

Не на текущие продажи, а на чистые. Это означает приблизительно тридцать семь миллионов долларов чистой прибыли в год. Неплохо для фирмы, которую еще неделю назад мы были готовы продать меньше чем за тридцать миллионов.

Отдача на чистые активы, если делать расчеты на основе того не-нормального принципа, по которому мы определяем стоимость чистых активов в балансовом отчете, получилась почти шестьдесят процентов в год. Шестьдесят процентов отдачи на чистые активы в фирме, у которой нет ни патентов, ни патентованной технологии.

Как вы догадываетесь, Брэндон и Джим тут же поспешили пересчитать продажную цену. Да, они все равно намереваются продать фирму. Им нужны деньги, чтобы улучшить кредитный рейтинг Юни-Ко.

Для того чтобы прикинуть, за сколько можно продать Я Косметика, мы взяли коэффициент доходности по акциям 7. Рыночная стоимость фирмы взлетела до двухсот пятидесяти миллионов. Ничего удивительного. Значительный рост прибыли тут же приводит к значительному росту рыночной стоимости.

Брэндон тут же заметил, что у нас не будет никаких шансов получить такую сумму. Не в том случае, когда прибыли основаны не на фактах из прошлого, а только на прогнозе, как у нас. Но, по его мнению, мы можем попробовать продать фирму за сто пятьдесят миллионов. Подумать только, как все изменилось. Они молились, чтобы удалось продать за эту сумму всю диверсифицированную группу. А теперь они хотят эти деньги только за фирму Боба.

К этому времени почва была готова, чтобы перейти к вопросу о фирме Стейси. Переговоры с конкурентами Давления Пара ползут со скоростью улитки. Это с точки зрения Трумана и Даути. С моей точки зрения, они несутся со скоростью экспресса. По состоянию на сегодняшний день у них есть все шансы подписать сделку до конца года.

Итак, я предложил им рассмотреть, что произойдет, если Стейси разработает такое же конкурентное преимущество в своей отрасли и начнет съедать долю рынка конкурентов. Они быстро поняли, что это то же самое, как если бы мы заложили под конкурентов бомбу. К тому же это позволило бы нам запросить более высокую цену. Мне было

нетрудно выжать из них обещание, что на ближайшие шесть недель переговоры по продаже будут заморожены. Я оставил их с большей верой в то, что мы сможем быстро разработать конкурентное преимущество для Давления Пара, чем у меня самого.

Как только я убедился, что эта битва выиграна, я перешел к следующей промежуточной задаче. Я напомнил им, в какую сумму они только что заново оценили фирму Боба, и объявил, что мы можем получить намного больше и что у нас неправильный подход к ее продаже. Они не удивились. Я думаю, они уже не удивляются ничему, что бы я им ни заявлял. Как бы то ни было, я выложил им то, к чему пришел во время разговора с Дейвом: мы сами загоняем себя в ловушку, оценивая фирму по ее финансовым результатам. Мы должны оценивать ее в соответствии с той выгодой, которую покупатель получит от ее приобретения. А эта выгода не ограничена только той прямой прибылью, которую сможетносить купленная фирма.

Мы обсудили концепцию продажи наших фирм как моделей совершенства, как катализаторов, позволяющих улучшить деятельность намного более крупных фирм. Сначала им было трудно это принять, но, когда я взял в качестве примера фирму Пита и печатную промышленность, они быстро поняли суть идеи.

Три последних часа мы провели, пытаясь выстроить презентацию для больших потенциальных покупателей в печатной промышленности. Хотя их участие было полезным, я остался недоволен результатами. Наша презентация никуда не годится. Мне нужно будет научить их тому, как выстраивать Транзитное Дерево. Это единственный способ, как можно быстро донести такую сложную идею. Мы договорились провести вместе выходной через две недели и взять с собой наши семьи.

Я раздумываю, должен ли я им сказать, что для сегодняшней встречи я использовал Транзитное Дерево? И решаю, что не стоит. Они могут подумать, что я им манипулировал.

Я в очередной раз подвожу итоги нашей встречи. Я получил необходимую отсрочку для фирмы Стейси. Продажу фирмы Боба отложили на четыре месяца. За это время мы разработаем убедительную презентацию для печатной отрасли. После этого мы будем гото-

вы к тому, чтобы сконцентрировать усилия на том, как обеспечить со-  
лидную сделку по фирме Пита.

Кстати, мы хотим продать его фирму за сто с лишним миллионов. Это их цифра. Я думаю, что, если нам удастся сделать действительно впечатляющую презентацию, мы сможем получить все двести. Посмотрим.

Неплохо. Совсем неплохо, особенно если учесть, где я был три месяца назад, когда решение совета обрушилось на меня, как тонна кирпичей.

Сейчас я направляюсь к Стейси. Дон заберет меня из аэропорта, а завтра утром мы встречаемся со всем высшим звеном Давления Пара. Мы должны найти способ сдвинуть их с мертвой точки и вдохнуть в них энергию для разработки маркетингового решения. Они должны справиться. У них есть интуиция и разработанная нами схема. И им претворять это решение в жизнь.

Я не думаю, что мы столкнемся с какими-нибудь серьезными проблемами, особенно теперь, когда они услышат, что я обеспечил им достаточно времени и что Труман и Даути согласились ждать.

В аэропорту меня встречает не только Дон. С ним приехала и Стейси. Пока мы идем по парковке к машине, я выкладываю ей хорошие новости. Она выслушивает без особого энтузиазма.

— Закончили Дерево Существующей Действительности рынка? — спрашиваю я.

— Ты что, смеешься? — с горечью отвечает она. — Мы даже не смогли прийти к единому мнению по НЖЯ рынка.

— И когда вы к нему придете? — спрашиваю я, пытаясь скрыть раздражение.

— Алекс, ты хочешь невозможного. Мне даже не удалось всерьез сдвинуть моих людей, чтобы они занялись системой распределения.

— Это как? Я думал, что вы закончили отрабатывать детали месяц назад.

— Да. И что из этого?

— Стейси, в чем дело? — спрашиваю я. — Ты думаешь, я выбил для тебя недостаточно времени? Что шести недель недостаточно для

того, чтобы разработать маркетинговое решение? У Боба на это ушло всего-навсего две недели, и это со всей отшлифовкой.

Она не отвечает.

Мне это начинает надоедать.

— Ну конечно, шести недель будет недостаточно, — жестко говорю я, — если вам не хватило трех недель для того, чтобы составить список НЖЯ. Послушай, мне пришлось разбиться в лепешку, чтобы выговорить для вас отсрочку. Я не понимаю, почему ты позволяешь своим людям пускать ее на ветер.

— Алекс, со всем моим к тебе уважением, я думаю, что ты действительно не понимаешь. Ты хочешь невозможного. Ты имеешь представление о том, что происходит у меня в фирме?

Я никогда еще не видел Стейси в таком отчаянии.

— Ты читал мой последний отчет? Продажи падают, поставки ухудшаются.

— Я понимаю, что заинтересованность у людей очень низка, — более участливо говорю я.

— Низка — не то слово, — с горечью поправляет она меня. — Мы просто летим в пропасть.

Ну это уж слишком.

— Стейси, ты что, хочешь сказать, что твои люди сдались?

— Я хочу сказать, что они реально смотрят на ситуацию. У них еще есть семьи, о которых они обязаны заботиться. У многих нет сбережений, но взяты жилищные кредиты. Как я могу их винить в том, что все, о чем они могут думать, — это где найти новую работу? Послушай, Алекс, с тех пор как ЮниКо купила эту фирму четыре года назад, эти люди прекрасно видели, что корпорация для них ничего не хотела сделать. Сколько вложили в модернизацию оборудования? Ноль! Ни цента! А теперь их продают. Правильно! ЮниКо сделает себе состояние, а их вышвырнут на улицу. Ты требуешь невозможного. Здесь никто не будет сотрудничать.

Это абсолютно пораженческое настроение. Если Стейси не сберется, мне ничего не останется, как немедленно ее уволить и самому встать во главе фирмы. Я должен ее встряхнуть. Надеюсь, она все-таки услышит меня.

Мы добираемся до отеля. Я поворачиваюсь к Стейси и жду, пока она поднимет на меня глаза.

— Нет, Стейси, ты не права. Чертовски не права. Ты отбираешь у этих людей тот последний шанс, который у них пока еще есть. А это шанс. Реальный шанс. Мы можем вытащить твою фирму. Мы можем обеспечить твоим людям надежную работу в процветающей фирме Давление Пара. Но не с твоим теперешним отношением. Как ты можешь объявлять о поражении еще до конца битвы? Ты — президент фирмы. Это твоя обязанность сделать так, чтобы она уцелела и процветала. А ты что делаешь? Решаешь заранее, что у вас нет шанса? Как ты можешь? И что с того, что наверху решили пустить вас под нож? Разве это значит, что шанса на то, что это решение может быть отменено, нет? Конечно, с теми результатами, которые вы показываете сейчас, этого шанса нет. Но в чьих силах изменить эти плачевые результаты? Кто сказал, что у нас недостаточно времени? Если мы тщательно спланируем наши действия и добьемся нужных промежуточных результатов, нам дадут столько времени, сколько понадобится. Ты можешь винить совет, меня, рыночные условия и даже своих людей. Но в конечном итоге все сводится к тебе самой. Ты можешь решить, что ты справишься, а можешь решить, что не справишься. В любом случае, ты будешь права. Увидимся завтра утром. Пошли, Дон.

## 28

Нас с Доном встречают у входа и провожают в главный зал. Нас уже ждут. Зал набит битком. Стейси пригласила не только весь отдел сбыта, но даже начальников цехов и представителей профсоюза. Им пришлось поставить вдоль стен дополнительные стулья.

По пути к моему месту во главе длинного стола я обмениваюсь рукопожатиями с теми, кого знаю. Все настроены официально, но признаков открытой враждебности я не вижу. Дон садится в глубине зала у выхода. Умное решение.

— Доброе утро, — начинает совещание Стейси.

— Доброе утро, — громче повторяет она. Гул в зале начинает утихать. — Это Алекс Рого, исполнительный вице-президент, — представляет меня Стейси. — Он приехал к нам, потому что верит в будущее нашей фирмы. Он верит, что в наших силах предотвратить уничтожение Давления Пара. Вчера он встречался с двумя членами совета и получил для нас отсрочку. Он убедил их, что у нас есть шанс, и смог остановить все переговоры по продаже нашей фирмы. На какое-то время.

Раздаются единичные хлопки.

Поддержит ли меня Стейси? Примет ли она эстафету? Если нет, это будет еще один серьезный удар. Удар, который мы не можем себе позволить. Сегодня утром я решил, что рискну ее оставить. Она справится, в этом я не сомневаюсь. Но вот захочет ли?

— Давайте послушаем, что скажет Алекс.

Стейси садится, теперь моя очередь. Я поднимаюсь и смотрю в зал. Они уже ни на что не надеются и не знают, что делать. Для начала мне нужно дать им представление об общей картине. Я не должен ничего скрывать. Любое умалчивание не приведет ни к чему хорошему. Но, самое главное, я должен их встряхнуть и заставить приняться за дело. Только как?

— Я из штаб-квартиры, — начинаю я. — Для меня имеют значение цифры, особенно те, что в плюсе. Все фирмы нашей диверсифицированной группы за последний год значительно улучшили свою работу. Но ни одна из них пока не работает так, как нужно. Они вышли из серьезных убытков и достигли безубыточности, но нам нужны прибыли. ЮниКо нужны деньги. Очень нужны. Ни одна из наших трех фирм сколько-нибудь значительных денег корпорации не приносит. Неудивительно, что совет решил продать нашу группу. Это бизнес. Жесткий обыкновенный бизнес. Около трех месяцев назад совет решил, что все три фирмы пойдут на продажу. Все фирмы, так или иначе, находились под угрозой уничтожения. Решение совета мы отменить не можем. У нас есть только один путь: мы должны быстро показать хорошие результаты. Настолько хорошие, что никакой новый владелец не станет вмешиваться в то, как работает фирма. Для этого нам нужно увеличить прибыль. Не на десять процентов, не на сто и даже не на пятьсот. Каждая фирма должна увеличить свою мизерную на сегодняшний день прибыль до небывалых размеров. Путем снижения затрат этого добиться невозможно, так же, как и увеличением объемов работы. Вы, возможно, думаете, что этого вообще добиться невозможно, и точка.

Наконец я вижу в зале хоть какую-то реакцию. К сожалению, это выражение их согласия с моим последним предложением.

— Единственное, с помощью чего мы можем этого добиться, — это разработать новый эффективный способ поднять продажи.

Не надо быть великим экспертом интерпретации выражения лиц и положения тел, чтобы понять, что они об этом думают. Если у них до этого и была хоть какая-нибудь надежда, теперь она тает на глазах.

— Послушайте же, — требую я. — Одна из наших фирм уже добилась успеха. Два месяца назад они прогнозировали на этот год прибыль в девятьсот тысяч. Сейчас уже очевидно, что они получат гораздо больше десяти миллионов. И ЮниКо им не дала ни цента. И рынок их тоже не пошел вверх. Они просто разработали новый нетрадиционный подход к своему рынку.

Я делаю паузу, давая им время подумать над тем, что я сказал.

— Другая наша фирма, Я Косметика, тоже изначально была в плачевном положении, даже в худшем, чем находитесь сейчас вы. В прошлом году их убытки составили почти миллион долларов. По прогнозу на этот год они всего-навсего должны были достичь безубыточности. Но они тоже нашли решение в сфере маркетинга, обеспечивающее им резкий рывок. Ни у кого нет сомнений, что они дадут около тридцати миллионов чистой прибыли. Как вы понимаете, в этих двух фирмах никто не боится потерять работу. Их положение надежно. Теперь ваша очередь. Вы должны найти подобное решение для своей отрасли. Вам нужно подойти к его разработке нетрадиционно.

Они смотрят на меня с непроницаемыми лицами. Я просто физически чувствую их холодное противостояние.

Ничего удивительного. Они сломались. Воззвания и примеры не помогут. Они уже это проходили.

Им нужно увидеть четкий и осязаемый выход. Им нужно увидеть свое маркетинговое решение и поверить в то, что они в силах его воплотить. Иначе они даже пальцем не пошевелят.

— Что вам не дает возможности увеличить продажи? — спрашиваю я. Добровольцев ответить нет. Я пробую опять:

— На что жалуются ваши клиенты?

Молчание. Ситуация начинает становиться неловкой.

— Чего требуют потенциальные клиенты? — не сдаюсь я. — Что они от вас хотят, чтобы дать заказ?

— Более низкие цены, — раздается несколько голосов с разных концов зала. Им нравится мое затруднительное положение. Они с удовольствием поставят на место этого большого босса из штаб-квартиры, который ровным счетом ничего не понимает в их реальном мире.

Я даже не могу добиться от них НЖЯ рынка. Ладно, придется попробовать другую тактику. Они получают какое-то извращенное удовольствие, пытаясь мне доказать, что выхода нет. Может, попробовать построить их грозовую тучу? И если мне удастся подвести их к тому, что они с ней согласятся, я смогу ее использовать для нахождения решения? Маловероятно, но что я теряю?

— Более низкие цены, ясно. А что произойдет, если вы снизите цены? — начинаю я работать над тучей.

— Ничего, — резко отвечает Джо, директор по сбыту.

— Почему? — спрашиваю я у него.

— Потому что конкуренты тут же опустят свои цены.

— Значит, что-то все-таки произойдет. Наши прибыли упадут. Они не удостаивают меня даже улыбки.

Я включаю проектор и начинаю строить тучу:

— Задачей является “Увеличить продажи”. Для того чтобы “Увеличить продажи”, вы должны “Удовлетворить потребности потенциального покупателя”, что означает, что вы должны “Снижать цены”. С другой стороны, для того чтобы “Увеличить продажи”, вы должны “Предпринять действия, которые ваши конкуренты не смогут немедленно имитировать”, что означает, что вы должны “Не снижать цены”.

Я какое-то время смотрю на экран, давая им возможность вдуматься в то, что я написал. Потом я поворачиваюсь к залу:

— Это ваша ситуация?

— Да, — сухо отвечает Джо.

— Я спрашиваю у всего отдела сбыта сейчас: это ваш конфликт?

— Да, — отвечают они все.

— Сложная проблема, — признаю я, — очень сложная. Джо, можешь подойти, помочь мне?

Он неохотно поднимается:

— Помочь в чем?

— Помочь выяснить, есть ли из этого какой-нибудь выход?

Скептически покусывая губу, он выходит вперед.

— Джо, какая часть этой тучи тебе не нравится больше всего?

Какое-то время он изучает тучу, потом говорит:

— У меня нет ничего против нижней части... И мне нравится удовлетворять потребности наших клиентов. Но что мне определенно не нравится, так это снижать цены.

— Все согласны с Джо? — мне надо убедиться, что они все с этим согласны.

Кое-кто говорит “Да”, остальные утвердительно кивают.

— Хорошо. Давайте вытащим спрятанные за этим исходные посылки. Для того чтобы “Удовлетворить потребности потенциального покупателя”, мы должны “Снижать цены”, потому что... Ну, Джо, потому что...?

— Потому что они этого хотят, — заканчивает он предложение.

Ну и ответ.

— Джо, не уходи от сути дела. Постарайся соотнести себя с потребностями потенциальных покупателей.

Ему не нравится мое замечание. Считается, что продавцы всегда соотносят себя с потребностями потенциальных покупателей. Красивая сказка.

— Им нужны более низкие цены, — говорит он официальным тоном.

— Почему? — изображаю я из себя непреклонного босса.

— Потому что большинство из них находятся под постоянным финансовым прессингом со стороны своего корпоративного начальства. Это промышленные фирмы. Как и мы. Вечно под корпоративным наложим показать лучшие финансовые результаты.

У него еще хватает злости, чтобы отбиваться. Отлично.

— Так, начинает вырисовываться, — притворяюсь я, что не понял прямого намека, и перевожу его тираду в четко сформулированную исходную посылку: — Для того чтобы “Удовлетворить потребности потенциального покупателя”, мы должны “Снижать цены”, потому что “Единственный способ отреагировать на тот финансовый прессинг, под которым находится потенциальный покупатель, — это снижать цены”. Это то, что ты сказал?

— Я сказал, что наши клиенты хотят, чтобы мы снижали цены, — говорит он. — Но если мы будем их слушать, они вообще попробуют взвалить на нас всю свою финансовую нагрузку. Вы знаете, что кое-кто из них хочет, чтобы мы отдавали им запчасти на условиях консигнации? Представляете такую наглость?

Откровенно видно, что вся эта ситуация Джо раздражает. Он не собирается мне помочь. Но я вижу, как можно использовать то, что он сказал. Может быть, это не совсем честно, но мне нужно двигаться вперед. Я смотрю на Джо, на тучу и поворачиваюсь к залу.

— То есть Джо не считает, что наша исходная посылка верна. Снижение цен не является единственным способом того, как мы можем отреагировать на финансовый прессинг, который испытывают наши клиенты. Например, как Джо указал, мы также можем поставлять клиентам запчасти на условиях консигнации.

Джо настолько изумлен, что даже не может ничего сказать.

Фил, менеджер по продажам, отвечающий за восточное побережье, больше не собирается это терпеть:

— Извините, сэр, а в чем разница? Разве поставки на условиях консигнации — это не один из способов снижения цен?

Если бы не мое положение, он явно был бы менее вежлив.

— Фил, — терпеливо начинаю объяснять я. — Между снижением цены и поставками запчастей на условиях консигнации существует огромная разница.

— Я ее не вижу, — возвращается на поле боя Джо.

— Давайте продемонстрирую это с помощью примера. Представим себе, что клиент держит запас запчастей на общую стоимость в сто тысяч долларов и использует их, в среднем, на сумму около десяти тысяч в месяц, — я подхожу к проектору и записываю цифры на пленку. — Типичный средний клиент. Как в финансовом отношении скажется на клиенте наше снижение цен на запчасти на десять процентов?

— Это будет катастрофой, — не может сдержать себя Фил. — Мы потеряем доход, и я не думаю, что мы сможем увеличить продажу запчастей даже на одну единицу. Мы что, всерьез собираемся это делать?

— Мы собираемся делать только то, что имеет смысл с точки зрения бизнеса, — уверяю я его. — На данном этапе мы просто пытаемся ответить на твой вопрос: в чем разница между снижением цены и поставками на условиях консигнации. Ты утверждаешь, что разницы нет. Я утверждаю, что есть. Давай выясним.

В зале поднимается шум. Я слышу возгласы: “Академическая дискуссия”, “Хватит выбрасывать время”, “Дайте ему закончить”.

Не обращая внимания на шум, я указываю на цифры и повторяю свой вопрос Джо:

— Каким образом это скажется на финансовом состоянии клиентов?

— Если мы снизим цены на запчасти на десять процентов, мы получим в месяц на тысячу долларов меньше. И все. Не очень похоже на умное решение с точки зрения бизнеса, — Джо настойчиво отказывается посмотреть на ситуацию с точки зрения клиента.

До тех пор пока мне не удастся подвести их к тому, чтобы они смотрели на свои предложения с точки зрения рынка, у нас нет ни малейшего шанса разработать хоть что-нибудь толковое.

— Другими словами, — решаю я перефразировать его ответ, — клиент получит прямую финансовую выгоду в виде увеличения своей прибыли, а заодно и оборотного капитала, на тысячу долларов в месяц. А теперь представим себе, что вместо этого мы, начиная с сегодняшнего дня, предлагаем ему запчасти на условиях консигнации. Как в финансовом отношении это скажется на клиенте? Не на нас.

Джо не отвечает.

Вместо него отвечает Фил:

— Это у его бухгалтера спрашивать надо.

Я не обращаю внимания на его комментарий и продолжаю обращаться к Джо:

— Джо, если мы перейдем на поставку на условиях консигнации, что произойдет? Первый месяц клиент выберет из своего запаса эквивалент, равный десяти тысячам долларов. Мы пополним его запас, но на условиях консигнации. В результате клиент улучшит свои оборотные средства на десять тысяч долларов и, кроме этого, в бухгалтерских книгах объем товарного запаса уменьшится на ту же сумму. Это означает, что наше предложение для него исключительно привлекательно, намного более привлекательно, чем снижение цены на десять процентов. Теперь, через месяц клиент...

Джо этого больше терпеть не собирается:

— Еще бы наше предложение не было для него исключительно привлекательно. Его оборотные средства увеличиваются на десять тысяч, а наши уменьшаются. Его товарный запас падает на десять тысяч, а наш вырастает.

— Это неверно. Стив?

Стив, бухгалтер-контролер Давления Пара, отвечает, как я и предполагаю:

— Наш товарный запас увеличится только на две с половиной тысячи. Это та стоимость, по которой по нашим книгам проводится готовый продукт. Мы не проводим запасы готового продукта по его продажной цене.

— Ну и что? — раздраженно спрашивает Джо. — Извините меня, но, если вы собираетесь пойти таким путем, почему бы нам тогда уже не поставлять клиенту и оригинальное оборудование на условиях консигнации?

— Интересная мысль, — медленно говорю я. — Это бы решило его проблему с бюджетом инвестиций.

— Но... — у Джо просто нет слов.

— Это также позволило бы клиенту улучшить окупаемость инвестированного капитала. Его корпоративному начальству это очень понравилось бы. И, если ваш потенциальный клиент принадлежит корпорации вроде нашей, ваше предложение для него будет крайне привлекательным, потому что оно не потребует от него немедленных затрат оборотных средств.

— Да вы шутите!

— Нет, не шучу, — сухо отвечаю я. — Я просто хочу понять, что является привлекательным для ваших потенциальных клиентов.

Это просто выводит Джо из себя.

— Привлекательным! Я могу долго перечислять, что может быть для них привлекательным. Проблема только в том, что ничего из этого не имеет для нас никакого смысла.

— Приведи пример.

— Самым привлекательным для клиента будет, — не колеблясь, тут же отвечает Джо, — если мы дадим ему все. Самый лучший выход для него — если мы будем владеть всем тем, что ему надо для удовлетворения своих потребностей в давлении пара, да еще в придачу и обслуживать все это. Это просто нелепо.

Я смотрю на него долгим взглядом. Вот и ответ. Настолько просто. Возможно ли?

Он начинает съеживаться под моим взглядом.

Внезапно подает голос Стейси:

— Джо, повтори то, что ты только что сказал Слово в слово.

— Если вы хотите быть привлекательны для клиента, предложите ему обслуживать все его потребности в давлении пара вместо него, — со злостью и отчаянием повторяет он.

— А почему бы и нет? — поднимается Стейси — А что если мы на самом деле будем владеть оборудованием, запчастями, механиками — всем, что надо? Мы сможем удовлетворить любые потребности клиента в давлении пара. Мы будем продавать ему давление пара. Не оборудование, не запчасти, а само давление пара. Конечно, мы это будем делать не за так, мы будем брать за давление пара деньги.

— И на основе чего мы будем брать деньги? — резко бросает Джо.

— Не знаю, — отвечает она, — может быть, на основе килокалории или британской тепловой единицы.

— Не пойдет, — отвечает он. — Мы должны учитывать расстояние от котла, трубы, клапаны, все, что с этим связано, — это же основная часть системы.

Так-так, он прямым ходом идет в ловушку.

— Может быть, взять британскую тепловую единицу на ярд? — предлагает кто-то из зала.

— Я уверена: мы этот вопрос решим. Это не проблема, — уверенно говорит Стейси и, повернувшись к залу, спрашивает: — Что скажете? Давайте продавать не железо, а то, что клиенту действительно нужно, — давление пара. Где он хочет, когда он хочет и в количествах, в которых он хочет. Что вы думаете об этой концепции?

Никто не спешит с ответом. Кто-то скептически качает головой. Кто-то смотрит в потолок. Кто-то переглядывается. Но негативной реакции нет. Они думают. Я сажусь.

Первым молчание прерывает Фил. Он говорит только одно слово:

— Ксерокс.

— Точно, Ксерокс, — подхватывает Стейси. — Наши большие копировальные машины. Мы их не покупали, мы ими не владеем и не обслуживаем их. На самых больших мы даже не работаем. Все делается Ксероксом. А мы им за это ежемесячно платим определенную сумму плюс небольшую сумму за каждую копию. Они продают нам

не копировальные машины, а копии со всего, что нам нужно. Джо, что ты об этом думаешь?

— Это не сработает. Мы получаем большую часть дохода и всю прибыль от продажи запчастей. Если мы будем поставлять их на условиях консигнации, мы пойдем по миру.

— А кто говорит о поставках на условиях консигнации? — удивленно спрашивает Стейси. — Я говорю о том, чтобы выйти с новым предложением на новых клиентов — фирмы, строящие новые теплосети или расширяющие существующие.

— Тогда другое дело, — говорит Джо.

— Так что ты думаешь?

— Я не знаю, — отвечает он уже не так агрессивно. — Можно попробовать. Нам все равно терять нечего. В любом случае мы уже сейчас, чтобы только зацепиться, продаем оригинальное оборудование по цене сырьевого материала.

Стейси продолжает советоваться с ним:

— Думаешь, если начнем предлагать давление пара за установленную месячную плату плюс плату за эксплуатацию, мы сможем заключать сделки?

— Все зависит от цены. Если цена будет правильной — сможем. Весь вопрос в том, какая цена даст нам безубыточность.

— Безубыточность для нас будет зависеть от того, во что это обойдется нам самим, — говорит Стейси. — Основные затраты — это запчасти. Если мы внедрим новую систему распределения, мы сможем поставлять любую необходимую деталь в течение нескольких часов. Значит, мы будем хранить у клиента намного меньше запчастей. А это значительно сократит наши затраты.

— Ну, до какой-то степени, — неохотно соглашается Джо.

— Кроме того, я уверена, что обслуживание их системы обойдется нам гораздо дешевле, чем им.

— Это точно, — подключается Фил. — Они не умеют обслуживать наше оборудование. Временами то, что они называют обслуживанием, я бы назвал саботажем.

— Значит, наши затраты на обслуживание их системы действительно составят только малую толику того, во что им обходится об-

служивание сейчас. Джо, мы можем предложить им хорошую цену. Очень хорошую цену

— Надо сделать расчеты, — Джо все еще настроен скептически.

— Джо, нам не нужно делать расчеты, чтобы узнать ответ. Посмотри, у нас огромные избыточные мощности, — напоминает она ему очевидное. — Если ты согласен, что с этим новым предложением мы сможем взять рынок, любая разумная цена гарантирует нам большие прибыли. Ты разве не согласен?

— Если это предложение настолько замечательно, наши конкуренты тут же сделают то же самое. Что проку? — не намерен уступать Джо.

— Мы можем этому помешать, — говорит Фил. — Если мы будем доставлять все необходимые запчасти в течение нескольких часов, мы сможем гарантировать высокий уровень надежности. Давайте включим в предложение пункт о том, что мы будем платить штраф за каждую поломку, не устраненную в течение... ну, скажем, суток.

— Штраф? С какой это стати штраф? — вздыхает Джо.

— А с той, что таким образом мы сможем гарантировать, что наши конкуренты не начнут немедленно предлагать то же самое, — говорит Стейси.

— А если начнут, свернут себе шею, — дорисовывает картину Фил.

Джо не отвечает. Многие ухмыляются. Только теперь я понимаю, до какой степени его не любят. Честно говоря, он мне тоже не нравится.

Стейси поворачивается к залу и предлагает:

— Давайте разберем в деталях, каким образом это предложение будет привлекательно для потенциальных клиентов.

Они начинают подавать идеи, задавать вопросы, спорить. Все больше и больше людей подключается к обсуждению.

Вот уже Стейси берет пленку и пишет внизу: “Мы предлагаем давление пара где надо, когда надо и столько, сколько надо”. На экране начинает медленно выстраиваться Дерево Будущей Действительности. Каждый раз, когда им удается преодолеть очередное “Да, но...”, к дереву добавляются несколько новых положений.

Результат двух часов бурного обсуждения — три полные страницы. Самая трудная работа позади. Само решение возражений ни у кого не вызывает, теперь они его шлифуют, доводят до совершенства.

Их Дерево Будущей Действительности ясно показывает, насколько значительны и разнообразны преимущества их решения, преимущества как для них, так и для их клиентов. Это действительно впечатляет.

Их новое предложение рынку охватывает большое количество деталей, но саму концепцию объяснить очень легко. То, что они собираются делать, отличается от того, как ведется бизнес в их отрасли почти так же, как покупка машины отличается от лизинга. Всем известно, что брать машину в лизинг стало популярно из-за выигрыша в налоге. Но в их случае это мелочь.

Чтобы понять, насколько велика разница, представим себе: мы должны были бы купить не только машину, но и станцию техобслуживания с механиками, солидный объем запчастей и бензоколонку.

А по их предложению, они дают вам ту машину, какую вы хотите, и, пока вы ею пользуетесь, берут с вас деньги по количеству миль, которые вы проехали. Цена очень умеренная. В общем и целом, учитывая оплату работы механиков и затраты на содержание машины, это дешево.

И еще представьте себе, что к тому же при том, что у вас должна быть машина, ваша деятельность оценивается по доходности инвестированного капитала.

И разница получается — как день и ночь.

Зная корпоративное отношение к этим вопросам, я совершенно не сомневаюсь в том, что, если Стейси и ее люди смогут должным образом представить свое предложение потенциальным клиентам, они заберут практически все новые заказы, появляющиеся на рынке. А учитывая их избыточные мощности, это даст им весьма солидную прибыль. Сколько конкретно? Через пару недель, когда они представят мне детальный план, я буду знать наверняка.

Перед самым перерывом на обед Фил заявляет:

— А почему мы говорим только о новых предприятиях? Давайте предложим это решение клиентам наших конкурентов. С таким пред-

ложением мы их просто съедим на обед, а они и сделать ничего не смогут.

Тут начинается сумасшедший дом. Все говорят одновременно. Теперь им надо вывести все негативные ветви. А их немало.

Я решаю, что мне пора. Мое присутствие больше не нужно. Пожалуй, оно даже начинает мешать. Стейси уверенно взяла процесс под контроль и быстро движется вперед. Теперь уже никто не говорит, что продажи увеличить невозможно. Наоборот, они рвутся в бой — сесть конкурентов.

Дон хочет остаться. Стейси не против. Наоборот, она рада, что он остается.

## 29

Полгода спустя. Мы сидим в моем офисе.

— Ну что они так долго? — в десятый раз повторяет Боб.

— Еще кофе?

Он не отвечает.

— Черт бы побрал этих юристов. Чем они там занимаются? Карандаши точат, что ли? Ну сколько можно возиться с парой мелочей?

Мы ждем, пока наши юристы вносят последние поправки. После этого Грэнби и Нельсон поставят свои подписи, и Я Косметика перестанет быть собственностью ЮниКо.

Боб поднимается и начинает мерить шагами комнату.

— И все-таки я считаю: мы могли бы взять больше.

— Боб, да ладно тебе. Двести семьдесят миллионов довольно неплохая цена. Да и тебе-то что? Через час ты вообще будешь их. Пере-кidyваешься в другой лагерь. Что, запоздалые сожаления?

— Нет, — он опять садится, — сам знаешь, я ничего против не имел. Особенно после того, как поговорил с Питом.

— Еще бы, — смеюсь я. — Тот катается, как сыр в масле.

— А почему бы и нет? Они так рванули в развитии, будто вообще никаких пределов нет.

— Я думаю, что для него особенно важно то, что он может научить других. Ты же знаешь, как Питу нравится обучать тому, что умеет сам. Я слышал, что они собираются провести через его фирму всех менеджеров. Даже главный бухгалтер-контролер должен будет провести у Пита две недели. Представляешь, что Пит с ним сделает?

От хохота Боба начинают дрожать стены.

— Кстати, Алекс, ты так мне и не рассказал, как тебе это удалось. Продать такую букашку за сто шестьдесят восемь миллионов!

— Не думаю, что Пит остался бы в восторге, услышав, что ты называешь его драгоценную фирму букашкой.

— Знаешь, Алекс, — прерывает он мои мысли, — если что и не нравится мне в новой работе, так это то, что там не будет тебя, чтобы обратиться за советом. Подожди, дай сказать. Я давно хотел тебе это сказать, но не мог. А теперь ты никак не подумаешь, что я подхалим-ничаю...

— Пока могу, контракт еще не подписан.

— А не заткнулся бы ты, а? Мне и так нелегко это сказать, а тут еще твои шуточки.

— Так и не надо ничего говорить. Я все понимаю.

Он какое-то время сидит молча.

— Нет, я все-таки скажу. Алекс, я на шесть лет старше тебя. Я достиг того, что имею, трудом и потом. Мне никто ничего на блюдечке не преподносил. Уж точно не ты. Ты заставлял меня потеть, как никакой другой босс. Но за последние восемь лет я привык думать о тебе, как о своем отце. Не улыбайся. Я серьезно. Я всегда знал, что ты за мной присматривал и беспокоился обо мне. Не как наседка, спешащая с помощью, когда она не нужна, а как раз наоборот. Ты позволял мне расти, делать ошибки, но, когда мне нужна была помощь, ты всегда был готов помочь мне найти правильное решение. Я знал: что бы ни случилось, ты всегда будешь рядом и сделаешь так, чтобы я сумел все направить в нужное русло. Ты даже не знаешь, насколько дорого это знание. Спасибо, Алекс. Ну вот, я и сказал. Пожалуйста, не отвечай ничего.

А что я могу ответить?

После того как церемония подписания закончилась, Грэнби показывает мне, чтобы я остался. Народ расходится из кабинета заседаний по одному и группами. У всех хорошее настроение. Эта сделка действительно оказалась выигрышной для обеих сторон. Остаемся только Грэнби, Труман, Даути и я — вчетвером в большом роскошном кабинете. Мы устраиваемся в углу. Так много труда было вложено в эту сделку, что нам хочется продлить этот момент.

— Поздравляю, Алекс, — говорит Грэнби. — Я хотел поблагодарить тебя лично. Ты обернул фиаско в большую победу. Мне намного легче уходить на пенсию, зная, что я оставляю после себя прочно стоящую компанию. Еще раз спасибо.

— Точно-точно! — поддерживают его Брендон и Джим.

Помолчав, Грэнби спрашивает:

— Как там с Давлением Пара? Когда начинаем готовить сделку?

— Пока еще рано говорить, — отвечаю я. — У них все идет нормально, но, пока мы не поймем весь эффект, разработать нормальное предложение для продажи будет трудно.

Это, похоже, их не тревожит.

— Можно в деталях? — просит Брендон.

— Все идет по плану, никаких особых сюрпризов. Четыре больших клиента уже подписали сделки. И где-то около дюжины других фирм всерьез рассматривают их предложение. Проблема сейчас больше связана с контролем над процессом. Должен быть четкий баланс между получением заказов от новых клиентов и недопущением возникновения бутылочных горлышек.

— Могу себе представить, что все, кто продают оборудование для давления пара, следят за новыми клиентами, как коршун на охоте, — замечает Грэнби.

— Что-то вроде, — соглашаюсь я. — Вот почему так важно двигаться с крайней осмотрительностью. Какая-нибудь серьезная промашка — и конкуренты попробуют взять свое. Они уже не смеются над нашим подходом. Они запаниковали.

— Еще бы, — говорит Брендон. — Я до сих пор не понимаю, как вам это удалось, хоть мы и прошли по всем твоим деревьям. Сорок семь негативных ветвей. Около ста препятствий. Я такого методичного планирования еще не видел.

— А ты чего хотел? Времени для ошибок вы нам не дали, вот и пришлось посидеть больше чем обычно, — подкалываю я его. — Да, согласен, Стейси и ее люди сделали отличную работу. Я особенно восхищен тем, как аккуратно они спланировали сокращение товарных запасов на региональных складах с ростом поставок оборудования новым клиентам. Они не попросили у ЮниКо ни цента. Это был просто шедевр синхронизации.

— А что мне больше всего нравится, — комментирует Грэнби, — так это то, как они подбирают технический персонал для обслуживания на местах. То, что они по условиям сделки забирают у клиента

лучший техперсонал, это вообще гениально. Это решило массу проблем одним махом. Впечатляет.

Я улыбаюсь. Мне именно по этому поводу пришлось здорово склестнуться с Грэнби. Проблема была в действующем постановлении о временном прекращении приема нового персонала на работу. Он, очевидно, об этом уже забыл.

— И когда, ты думаешь, мы сможем возобновить переговоры? — спрашивает Джим.

— Не знаю, еще на самом деле рано говорить. В свое время, конечно, надо будет определиться, но пока еще рано.

— Думаю, через пару месяцев у нас уже будет довольно четкое представление, какую долю рынка мы сможем взять, — размышляет вслух Брендон. — Может быть, тогда?

— А ты что скажешь? — поворачивается ко мне Грэнби.

— Согласен. К этому времени Стейси уже, скорее всего, выберет все свои избыточные мощности. И прогресс будет зависеть от скорости, с которой она сможет обучить новых инженеров. Возможно, нам придется переманить их от конкурентов. Но даже тогда у них уйдет какое-то время, чтобы перестроиться на нашу систему работы. Она совершенно не похожа на то, к чему они привыкли. Да, думаю, двух месяцев будет достаточно.

— Значит, два месяца. Гм-м-м, — Грэнби это как будто не совсем устраивает.

— Что-то не так? — вежливо интересуется Брендон.

— Да нет. Просто мне нужно время, чтобы все подчистить. Через три месяца я ухожу и в последний месяц хочу объехать все наши предприятия. Брендон, Джим, знаю, что это уже слишком, вы и так много сделали, но что если я попрошу вас заняться и этой последней сделкой?

— У меня идея получше, — заявляет Брендон. — На самом деле последние две сделки вел Алекс. Он разработал концепцию того, что мы продавали. Он решил, какие потенциальные клиенты будут самыми перспективными. Он сделал презентации, которые привели к сделкам. И, давайте признаем это, он практически диктовал цену, сначала нам, потом другой стороне. Джим, ты согласен?

— Факты говорят сами за себя, — отвечает он.

— Конечно, мы поможем, но эту сделку официально должен вести Алекс. Алекс, а сам ты так не думаешь?

— Нет, не думаю.

— Да брось ты, хватит скромничать. Тебе не идет, — улыбается мне Джим.

— При чем здесь скромничать? Я не думаю, что должен вести сделку, потому что считаю, что ее вообще не надо начинать.

— Так, типичная Алексовская бомба, — вздыхает Брендон. — Ладно, что ты теперь имеешь в виду?

— Вы слышали анекдот про Наполеона и колокола? — спрашиваю я, зная, что это лучший способ продемонстрировать им, что я имею в виду. И, не давая себя перебить, продолжаю: — Однажды Наполеон приехал в маленькую деревушку, где его не встретили звоном колоколов. Осерчавший император велел послать за деревенским головой и потребовал объяснений. “У нас три серьезные причины, почему мы не били в колокола, — принялся ему объяснять перепуганный до смерти голова. — Во-первых, нам не сообщили о вашем приезде. Во-вторых, звонарь заболел. А в-третьих, у нас нет колоколов”.

— Хороший анекдот, — смеется Джим. — И что ты хочешь этим сказать?

— Мы не должны начинать сделку из-за трех причин. Во-первых, нас больше ничего не заставляет продавать Давление Пара. Во-вторых, теперь уже не осталось потенциальных клиентов, кому можно было бы продать. В-третьих, эта фирма крайне нужна нам самим.

— Алекс, будь добр, объясни, пожалуйста.

— Что было изначальной причиной продажи фирм диверсифицированной группы? Необходимость улучшить кредитный рейтинг ЮниКо. Сколько мы надеялись получить за продажу всех трех фирм? Меньше ста пятидесяти миллионов. Сколько мы получили? С сегодняшней сделкой — четыреста тридцать восемь. Сколько вам еще надо? Наш кредитный рейтинг в порядке, и давайте признаем: мы пока еще не знаем, что делать с деньгами, которые у нас уже есть. Так?

Я даже не жду ответа.

— Вторая причина в том, что самую выгодную сделку мы имели бы, продав Давление Пара конкурентам. Но сколько мы получим? У них просто нет таких денег. А продавать их кому-нибудь другому невыгодно. Это подводит нас к третьей причине. ЮниКо в целом — корпорация довольно среднего уровня. Простите, сэр, но на какую фирму можно указать как на лучшую в своей отрасли? Или в первой десятке? Их нет. Нам нужна внутренняя модель. Нам нужен катализатор, фирма, которая будет школой для проведения перемен. Фирма Пита не подходила, ЮниКо не занимается ничем, даже близко схожим с печатным бизнесом. Фирма Боба не подходила по этой же причине. Но посмотрите, насколько фирма Стейси — это именно то, что нам надо. Почти все фирмы нашего центрального направления имеют дело с механикой и электроникой. Почти все занимаются разработкой продукта под специфические потребности клиента. По сути дела, это большие заводы, выполняющие специальные заказы. И даже если бы мы специально искали для себя модель, лучше Давления Пара нам не найти. Господа, если мы хотим вернуть ЮниКо в положение лидера, как мы были когда-то, нам нужна эта фирма. Отчаянно нужна.

Они думают над тем, что я сказал. Через какое-то время Брэндон поворачивается к Грэнби:

— На следующей неделе мы собираемся представлять совету план инвестиций. Какие у вас предложения? Как вы хотите, чтобы мы распорядились деньгами?

— Я решил не представлять план инвестиций, — неожиданно заявляет он. — Билл Пич и Хилтон Смит много работали над ним, но так и не смогли предложить ничего, что меня устроило бы, ничего такого, к чему имело бы смысл обязывать нового генерального директора ЮниКо. Я решил оставить эту головную боль моему преемнику.

— Понятно, — не очень удивившись, говорит Брэндон и поворачивается ко мне: — Алекс, что бы ты порекомендовал в качестве плана инвестиций?

Я знаю, что бы я порекомендовал, но это не моя спархия.

— Давай, Алекс, зная тебя, я уверен, что у тебя есть кое-какие мысли. Выкладывай, — уговаривает меня Джим.

— Не думаю, что мне следует это делать.  
— Алекс, ты здесь среди друзей. Поделись с нами своими идеями, — продолжает настаивать он.

— Понимаешь, Джим, план инвестиций нельзя рассматривать в изоляции. Он должен быть выведен из стратегического направления. Так что то, что вы хотите узнать, — это, по сути дела, мое мнение относительно лучшего стратегического направления для ЮниКо. Давайте не будем начинать. У меня на это уйдет не меньше часа.

— Отличная идея, — говорит Брэндон — Давайте поужинаем вчетвером — отметим сегодняшнюю сделку.

— С удовольствием, — отвечает Грэнби. — Я обеими руками “за”. А я нет Мне не очень хочется блуждать и спотыкаться, представляя им мое еще не отшлифованное решение того, как разработать корпоративную стратегию. Но как я могу отказаться от этого приглашения поужинать?

Хорошо, что Джули уговорила меня подготовиться к новой работе. Не зная, в какую фирму я попаду, я тянул, пытаясь тем временем разобраться, как нужно разрабатывать стратегию фирмы. Теперь это оказалось к месту У меня до ужина еще четыре часа. Я вполне успею пройтись по дереву и сделать из него красивую презентацию.

Но сначала мне нужно сделать кое-что еще. Сейчас для этого самое подходящее время.

Я захожу вслед за Грэнби в его кабинет.  
— Да, Алекс, ты что-то хотел? — спрашивает он.  
— Я думаю, подошло время поговорить о моем новом назначении. Теперь, после того как мы продали Я Косметика, а Давление Пара, скорее всего, продавать не будем, у меня по сути дела не осталось работы. Мешать Стейси — это просто непродуктивно.

Не давая ему отмахнуться от моих тревог какими-нибудь пустыми словами, я быстро продолжаю. Я на самом деле не хочу сидеть несколько ближайших месяцев, поплевывая в потолок.

— Я много думал. У меня есть идеи, как повысить продуктивность наших фирм. Я говорю о всех наших фирмах и не о постепенных незначительных улучшениях, а о движении вперед мощным рывком, как мы сделали в моей группе. Я думаю, мы довели этот процесс до

такого совершенства, что он стал почти наукой. Я покажу его сегодня в общих чертах.

— С удовольствием послушаю, — вежливо отвечает он.

— И я хочу предложить, чтобы меня назначили на должность, которой пока нет, — исполнительного вице-президента по стратегическому планированию.

Он не говорит ни слова.

— С Биллом Пичем мы сработаемся без проблем. Он будет рад, что мы станем работать вместе. Как Хилтон Смит отреагирует, я не знаю. Но думаю, вы сможете об этом позаботиться. Что вы думаете?

— Я думаю, тебе следует подождать, — он кладет руку мне на плечо. — Алекс, то, что ты предлагаешь, вызовет серьезные последствия в организационной структуре корпорации. Я не могу принимать такие решения за три месяца до ухода на пенсию. Тебе надо подождать нового генерального директора.

## 30

Джим приступает к делу, как только мы заказываем коктейли:

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

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

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

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

— Да, миллион раз.

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

— Но ты обещаешь, что дойдешь туда сегодня? Пожалуйста, — умоляет Брендон.

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

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

Мы все смеемся, и я продолжаю:

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

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

— Сами не хотите попробовать их вывести?

— Не сегодня. Их слишком много.

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

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

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

— Ну как он мог забыть, — вмешивается Джим. — Эта туча открыла для нас Мыслительные Процессы. Давай дальше.

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

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

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

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

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

Он не понял, думаю я про себя, но какой смысл его обижать. Дело не в том, что “это, конечно, поможет”. Это необходимое условие. А

если вы нарушите необходимое условие, вы не сможете достичь цели. Это и есть определение понятия “необходимое условие”.

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

Вслух я говорю:

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

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

Клише это или не клише, но это верно.

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

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

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

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

Чтобы помочь ему переварить это, я говорю:

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

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

— Нет, между собой они в конфликте не находятся. Существуют определенные принципы деятельности, которые находятся в откровенном конфликте с одним из них. И эти же самые принципы в конечном итоге вступают в конфликт со всеми условиями.

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

— Совершенно верно.

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

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

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

— Может быть, на Уолл-стрит все и говорят, — не могу я удержаться от соблазна уколоть его, — но ты прав. Положение о том, что-

бы делать деньги, намного более осязаемо, чем два других. И единственное, которое можно измерить.

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

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

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

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

Пока мы ждем закуски, Джим продолжает наседать на меня.

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

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

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

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

— Само собой разумеется, — соглашается он.

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

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

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

— Больше половины, — поправляет меня Грэнби.

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

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

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

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

Я не поддаюсь.

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

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

— Не согласен, потому что пытаться предсказать рынок — это тоже самое, что пытаться поймать ветер, — возражаю я. — Мы десятилетиями пытаемся прогнозировать продажи. Нам когда-нибудь это удавалось? Покажите мне что-нибудь, чему мы верим меньше, чем точности прогноза продаж.

Хилтону Смиту, мысленно отвечаю я на собственный вопрос.

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

— Я бы начал с разработки решающего конкурентного преимущества. Если у фирмы нет уникальной технологии или выдающихся продуктов, я бы сделал то же самое, что мы сделали в фирмах моей

группы — сконцентрировался бы на незначительных изменениях, устраниющих негативные явления рынка.

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

Я жду, пока он откашляется, и объясняю:

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

Брендон и Джим кивают.

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

— А разве мы это делали? — спрашивает Джим.

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

— Почему?

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

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

— Естественно.

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

— Когда уйдете на пенсию, — отвечает Грэнби.

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

Вместо этого я говорю:

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

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

— Да, когда удовлетворены все необходимые условия.

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

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

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

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

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

Опять отвечает Грэнби:

— В плохие времена приходится затягивать ремень потуже.

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

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

— Вы уже забыли про второе положение — “Обеспечить работников надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем”?

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

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

— Да, против.

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

Потом Джим говорит:

— Это не реалистично.

— И опасно, — добавляет Грэнби.

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

“Дайте мне всю власть и никакой ответственности” — вот, очевидно, их лозунг.

Прощайте, хорошие связи.

Джули поймет. Обязательно поймет.

— И что было дальше? — Джули мной не довольна.

— Какое-то время ничего.

— Ну а после этого? Алекс, хватит испытывать мое терпение.

— Я тебе просто рассказываю, как все происходило, — невинно говорю я.

— Послушай, дорогой муж, я знаю тебя уже много лет. И я знаю, что, если бы ты поставил крест на своей карьере, ты бы не явился домой с видом кота, только что проглотившего канарейку. Заканчивай свои штучки и давай, рассказывай, что произошло.

— Значит, ты хочешь узнать только конец? И не хочешь послушать, чего мне стоило туда дойти? Ну уж нет, дорогая. Или всю историю, или ничего.

— Извини, больше перебивать не буду. Ну, так что было дальше?

— Потом Брэндон спросил, не против ли я сокращений вне зависимости от ситуации. Ну что за вопрос! Конечно, если ты довел фирму до такого состояния, что у нее нет денег, никуда не денешься, надо проводить сокращения. Иначе все потеряют работу.

— Извини, я не понимаю. Если это то, что ты думаешь, зачем тебе надо было настраивать их против себя, когда Джим спросил, не против ли ты сокращений, если фирма не приносит прибыли?

— Да потому что я против! Не иметь прибыли и не иметь денег — это разные вещи. Понимаешь, Джули, семь, шесть, да еще пять лет назад ЮниКо проводила сокращения, как с цепи сорвавшись. Да, корпорация получала недостаточно прибыли, но имела на тот момент солидный денежный запас. Для сокращений причин не было. Просто для руководства это был удобный путь попробовать улучшить конечные цифры. Вот они и сокращали затраты вместо того, чтобы попытаться найти лучший способ удовлетворить потребности рынка. Конечно, это не помогло. Мы проводили сокращения и продолжали

терять деньги. Тогда мы проводили новые сокращения. Замкнутый круг. Вот я против чего.

— Теперь понимаю. И как они отреагировали?

— Так же, как и ты. Мне пришлось объяснить разницу.

— И?

— От радости они не прыгали. Особенно Грэнби. Он сказал, что не каждый может придумать новые способы того, как взять рынок.

— Он где-то прав.

— Нет, он не прав. Мы говорили о том, что определяет хорошую стратегию, и на тот момент мы обсуждали фирму, уже установившую конкурентное преимущество.

— Не понимаю. Если это лучшая фирма в своей отрасли, как же получается, что она теряет деньги?

— Позволь тебе напомнить ситуацию. Фирме удается добиться доминирующего конкурентного преимущества, она лидирует в своей отрасли. У всех есть работа, фирма делает много денег, все счастливы. И тут рынок идет вниз, спрос падает. В результате у тебя оказывается больше людей, чем надо. Что делать? Вот в чем был вопрос.

— Понятно. А что можно сделать?

— Мой ответ — при хорошей стратегии этого не случится.

— Алекс, я не понимаю. Ты же знаешь, я не сильна в том, что касается фирм и рынков. Я всего-навсего консультант по вопросам брака. Просто скажи мне, чем закончилось. Чему ты радуешься?

— Нет, не скажу, и даже не старайся. Ты понимаешь ровно столько же, сколько и они. Это просто здравый смысл, для того чтобы это понять, не надо детально разбираться в промышленности. Того, что пишут в газетах, достаточно. Чего ты не понимаешь?

— Я уже не помню. О чём ты говорил? А, да, ты сказал, что, если следовать хорошей стратегии, падение рынка тебя не затронет. Что ты имел в виду? Если рынок падает, он падает.

— Они тоже не поняли именно этого. Джим задал мне этот же самый вопрос. Практически слово в слово.

— Приятно слышать, что я не единственная такая глупая.

— Джим не глуп. Совсем наоборот. Просто дело в том, что люди привыкли винить внешние обстоятельства, которые в данный момент

нельзя изменить, вместо того чтобы винить себя за то, что заранее к ним не подготовились. Это что-то вроде того, как стрекоза винит зиму, в то время как муравью тепло и сытно.

— Мне даже детские сравнения не помогают, — смеется она. — А как ты сможешь предотвратить падение рынка?

— Не смогу. Но при правильной стратегии я смогу предотвратить падение рынка моей фирмы ниже той черты, за которой не будет хватать работы всем моим людям.

— И как это можно сделать?

— Просто. Путем создания достаточного уровня гибкости. Первое, о чем надо позаботиться, — это чтобы каждый работник обслуживал не один сегмент рынка, а несколько. Ты согласна, что при тщательном планировании деятельности фирмы это возможно? Например, я могу внимательно следить за тем, чтобы разрабатывать такие новые продукты, которые, за незначительным исключением, потребуют тех ресурсов, которые у меня уже есть.

— Да, думаю, это возможно. Только, Алекс, давай немножко потише, не надо так кричать.

— Кстати, это совершенно противоречит политике большинства фирм. Для того чтобы добиться гибкости своих людских ресурсов, надо сегментировать рынок, а не ресурсы. Ты знаешь, как обычно делается? Даже если сегментирование происходит естественным образом и открывается новый рынок, эти идиоты тут же открывают новый завод. Они сегментируют ресурсы. Совершенно противоположно тому, что нужно делать в рамках разумной стратегии.

— Теперь понятно. Послушай, Алекс, уже час ночи, и я ужасно хочу узнать, чем все закончилось. Давай сегодня обойдемся укороченной версией. Обещаю, что в следующий раз ты мне расскажешь все в деталях.

— Ладно. Значит, самую суть. Я сказал им, что есть еще две вещи, на которых должна основываться хорошая стратегия. Первая — это то, что даже на том рынке, на котором у нас есть доминирующее конкурентное преимущество, мы не должны забирать весь сегмент.

— Но почему? Ой, извини, я ничего не говорила.

— Сейчас поймешь. И вторая — это то, что фирма должна постоянно следить за тем, чтобы работать с теми сегментами, одновременный обвал которых маловероятен. Эта последняя концепция имеет ряд далеко идущих последствий.

— О которых я буду рада послушать в следующий раз. И что потом произошло?

Я сдаюсь. Крайне трудно рассказывать что-то важное, когда тебя не хотят слушать.

— Вывод очевиден. Если фирма делает все так, как мы сказали, тогда в то время, когда более выгодный сегмент находится на подъеме, фирма переключается с ряда менее выгодных сегментов на него. Она может это сделать, потому что у нее гибкие ресурсы. Когда рынок этого сегмента идет вниз, фирма переключается на другие сегменты, те, которые она до этого просто полностью не использовала. Понимаешь, в результате этого фирме, за исключением редких случаев, не надо сокращать работников. И все три положения — цель и необходимые условия — одновременно удовлетворены.

— Интересно. И что было потом? Да говори же.

— О, они были впечатлены. Намного больше, чем ты. Брендон заявил, что я полон приятных сюрпризов. Он сказал: “Я ожидал услышать логически связанный обзор того, как усилить центральное направление, но то, что мы услышали, однозначно превзошло все мои ожидания”. Представляешь? Превзошло его ожидания!

— А что сказал Даути?

— Он только сказал: “Выдержан с отличием”.

— Так вот почему ты так сияешь? А я надеялась, что ты выполнил свое обещание — попросил их помочь тебе найти хорошую работу.

— Я и попросил.

— И что они сказали? Обещали помочь?

— Не совсем. Они переглянулись. Потом Джим улыбнулся и сказал, что они определенно помогут мне найти хорошую работу. А Брендон спросил: “Как насчет должности нового генерального директора ЮниКо?”

## **ИНТЕРВЬЮ С ЭЛИ ГОЛДРАТТОМ (ELI GOLDRATT) И ДРУГИМИ**

## *Дэвид Витфорд (David Whitford)*

Главный редактор журнала *Fortune Small Business*

**ДВ:** “Цель” была впервые издана 20 лет назад. За это время операционные процессы претерпели много изменений. Широкое распространение получили новые мощные методы LEAN и Шесть Сигм. Фокус внимания на уменьшение времени исполнения заказа и улучшение степени выполнимости заказов в срок стал нормой. Даже подзаголовок “Цели” — “Процесс непрерывного улучшения” — на сегодняшний день является само собой разумеющимся понятием для любой организации. В свете этого мой первый вопрос: “Остается ли “Цель” релевантной?”

**ЭГ:** Каким образом ученый оценивает релевантность какой-либо определенной области знания? В нашем случае решающим способом будет взять компанию, воплотившую все соперничающие между собой области знания. Мы должны выбрать крупную компанию, которая использует упомянутые Вами новые методы, такую организацию, которая применяет эти методы настолько широко, что в ней существует официально созданная организационная структура, такая как центральный офис “черных поясов”. Следующим шагом мы должны выбрать достаточно значимое подразделение этой организации и тщательно внедрить там область знания под вопросом. В нашем случае это означает внедрить Теорию Ограничений (ТОС) на одном из заводов крупной компании. Затем мы должны сравнить результаты деятельности данного завода с результатами деятельности всей остальной компании. Если существенной разницы не обнаружено, мы

делаем заключение о том, что область знания, подвергнутая проверке, не является релевантной. Если же мы обнаружили существенную разницу, мы делаем заключение о том, что подвергнутая проверке область знания релевантна, и чем больше и значительнее обнаруженная разница, тем выше релевантность этой области знания.

**ДВ: Вы проводили такой эксперимент? Если да, не могли бы Вы рассказать о его результатах?**

ЭГ: К счастью, мне не нужно специально проводить такие эксперименты, так как читатели "Цели" любезно делятся со мной своим опытом в письмах, которые я получаю на протяжении многих лет. Давайте выберем из писем одно, отвечающее нашим критериям проверки. Поскольку мы рассматриваем вопрос релевантности, это письмо должно быть написано недавно. Оно должно быть от человека, вынужденного Теорию Ограничений на заводе, который является частью достаточно большой организации, использующей "черные пояса". И это письмо должно содержать сравнение данного завода с другими заводами компании.

Решайте сами, насколько следующее письмо подходит под эти критерии.

Dow Corning Corporation  
Отдел материалов для индустрии здравоохранения  
635 Н. Глиннер Роуд  
Хемлок, МИ 48626

20 мая 2004

Уважаемый господин Голдратт,

Я хотел рассказать Вам о результатах, которых мы достигли в нашей организации с помощью инструментов, представленных в Ваших книгах "Цель" и "Дело не в везенье".

Когда мой коллега дал мне прочитать "Цель", завод, на котором я работаю, находился в ситуации, схожей с той, в которой находился завод Алекса. В то время, в 1998 году, мы выполняли в срок только 50% заказов. Мы держали объем запасов больше чем на 100 дней, но были вынуждены перевести заказчиков на норму отпуска продукции, поскольку были не в

состоянии удовлетворять спрос на заказы. Руководство дало нам 6 месяцев, чтобы кардинально улучшить ситуацию, в противном случае нас должны были закрыть. Я был новым руководителем производственной группы, отвечающей за 30% продаж завода, у нас работало 40% всех производственных рабочих. Ситуация в отделах моей группы не отличалась от положения дел в целом по заводу.

Прочитав "Цель", я понял, что невозможно в одиночку решить проблемы ни в моих отделах, ни в целом на заводе. Я купил несколько экземпляров "Цели", и вместе с моим коллегой мы раздали их директору производства, директору завода и инженерам, отвечающим за производственный процесс и качество. Все были полны решимости найти решение наших проблем.

В моих отделах мы идентифицировали "бутылочное горлышко" и начали контролировать там ресурсы. На нашем заводе нет профсоюза, и многие рабочие были также заинтересованы в том, что мы делали. Все работники моей группы получили и прочитали "Цель". К тому времени, когда подошел срок шестимесячного ультиматума, мои и другие отделы начали показывать значительное улучшение, и завод избежал грозящей ему плачевной участи. Однако от нас ожидали дальнейших улучшений. Пять последующих лет мы продолжали работать над устранением "бутылочных горлышек". Когда "бутылочное горлышко" перемещалось, мы тут же находили его и принимались за его устранение, и мы настолько в этом преуспели, что могли предсказать, где появится следующее. В конце концов, как и описано в "Цели", "бутылочное горлышко" переместилось на рынок. Однако мы были к этому готовы, и к тому времени, когда это случилось, мы уже начали обучение отдела маркетинга и продаж.

Не так давно я ушел с производства. Но перед тем как я покинул завод, моя группа показывала следующие результаты: время производственного цикла сократилось приблизительно на 85%; количество операторов уменьшилось на 35% без проведения сокращений, только за счет естественного движения персонала; объем незавершенного производства и запасов снизился на 70%; уровень выполнения заказов в срок поднялся с 50 до 90%; количество этапов при обработке материала снизилось более чем наполовину. Наш завод и все подразделение также показали отличные результаты. Я получил продвижение в должности и премию. За последние пять лет Dow Corning, как и многие другие корпорации, неоднократно проводила сокращения. Наш завод и все подразделение были затронуты или крайне незначительно, или вообще не затронуты. Я уверен, что, если бы мы не прочитали "Цель" и "Дело не в везенье" и не внедрили опи-

санные в этих книгах методы, ситуация на сегодняшний день была бы совсем другой. Еще предстоит многое сделать, так как наше подразделение — единственное, воплотившее в жизнь принципы и методы, описанные в "Цели". Я надеюсь, что в моей новой роли в "Шести Сигмах" я смогу продолжать применять Ваши методы и инструменты.

Благодарю Вас за автограф в книге, которую доктор Сириас по моей просьбе передал Вам. Это большая честь

Искренне,

Роберт (Боб) Кайн (Robert (Bob) Kain)

"Черный пояс" "Шести Сигм"

Dow Corning Corporation

Подразделение специального ассортимента  
химических продуктов

**ДВ: Впечатляет. Но почему только одно подразделение Dow Corning использует ТОС? Вот что не дает мне покоя: в этом письме речь идет о периоде в пять лет. Если все работало так хорошо, почему это не было подхвачено другими подразделениями? Или это проявление синдрома "Изобретено-Не-Здесь"?**

**ЭГ:** Прежде чем мы перейдем к рассуждениям о психологии организаций, давайте рассмотрим факты. Речь идет о менеджере среднего звена, работающем в одном уголке крупной компании. Почему нас должно удивлять, что за пять лет этот человек не смог провести всю компанию через кардинальный сдвиг парадигмы? Кстати, как вы видите из этого письма, его дела идут довольно неплохо, он перешел на более влиятельную должность.

**ДВ: И все же, возможно ли, чтобы менеджер среднего звена изменил всю компанию, даже если у него будет для этого достаточно времени?**

**ЭГ:** Да, но для этого ему нужны неутомимость и масса терпения.

**ДВ: Почему Вы так уверены, что это вообще возможно?**

**ЭГ:** Какое доказательство убедит Вас в том, что это возможно?

**ДВ: Пример того, как менеджер среднего звена, работающий в крупной компании, сумел официально внедрить ноу-хау, описанное в “Цели”. И я имею в виду повсеместное официальное внедрение.**

**ЭГ:** Если учесть, что General Motors является самой крупной компанией в мире, Вы получите более чем весомое доказательство, взяв интервью у Кевина Колза.

*(Продолжение интервью с Эли Голдраттом следует.)*

### ***Интервью с Кевином Колзом (Kevin Kohls)***

General Motors

Директор по анализу и моделированию прохода на сборочных заводах в Северной Америке

**ДВ: Что заставило Вас обратиться за помощью к “Цели”?**

**КК:** Все началось 15 лет назад, когда я, после получения степени магистра по электрическому инженериングу в университете Пурду, начал работать на сборочном заводе Кадиллак Детройт-Хамтрамк инженером по контролю. За полтора года до того, как я уехал учиться, завод только приступал к производству. Когда я вернулся, он все еще никак не мог выйти на выполнение плана по выпуску продукции. Собственно говоря, до плана было очень далеко. И, как Вы понимаете, все были разочарованы: масса усилий вкладывалась в то, чтобы улучшить систему, а результаты были минимальны.

Я тоже был разочарован. Решения, которые я внедрял на производстве, практически не приносили значительных результатов, и было непонятно почему. Где-то в это время Дэйв Вандервин (Dave VanderVeen) из отдела исследований сделал презентацию для Ларри

Тиббеттса (Larry Tibbetts), в то время директора завода. Дэйв представил исследовательский инструмент, который, по его словам, должен был повсеместно улучшить деятельность завода. Ларри остался очень впечатлен и попросил меня встретиться с Дэйвом и выяснить, не смогли бы мы использовать этот инструмент в Хамтрамке. Я приехал в научно-исследовательские лаборатории в техническом центре General Motors в Уоррене, и Дэйв объяснил мне, что такое "бутылочное горлышко" и как разработанный им инструмент его идентифицирует. Он вручил мне "Цель" и сказал: "Если хочешь понять, что такое "бутылочное горлышко" и как улучшить производственный поток, эта книга — как раз то, что надо!"

Я взял книгу с собой и тут же начал ее читать. Первое, что меня удивило, — то, что она написана в жанре романа. Второе — насколько узнаваемо было все, что происходило на заводе Алекса. В два часа ночи я заставил себя отложить книгу, чтобы хоть немного поспать. Я дочитал ее на следующий день и решил немедленно внедрить представленные в книге концепции. Поэтому я тут же начал собирать данные и вносить их в программу для нахождения "бутылочного горлышка". После недели затраченных усилий я почти был уверен, что нашел его. И самым пугающим было то, что оно находилось рядом — на сборочной линии совсем недалеко от моего офиса.

### ДВ: И что это было?

КК: Это была операция по установке в потолок машины ворсистого, напоминающего войлок материала. Это большие и очень объемные куски материала. Данные говорили, что средний цикл работы между остановками линии на этой операции составлял около пяти минут, а среднее время ремонта около минуты. Я был поражен, что линия останавливалась так часто, и сначала подумал, что данные были неверны. Мы решили пойти и убедиться лично. И вот что мы увидели: оператор прогоняла пять циклов, останавливалась линию, отходила, брала пять этих огромных неудобных кусков материала — они были не тяжелые, но очень большие, — подтягивала их поближе, опять запускала линию и продолжала установку. Она останавливалась линию через каждые пять циклов. Казалось ли нам это серьезной

---

проблемой раньше? Нет. Это ведь не то же самое, как если бы мы потеряли час производственного времени из-за какой-нибудь поломки. Тут мы теряли только минуту. Однако это происходило через каждые пять циклов.

Не надо было гадать, почему материал не был сложен ближе к линии, потому что на его пути находился офис начальника участка. Как оказалось, какое-то время до этого этот участок подавал заявку о том, чтобы передвинуть офис в другое место, но это было отложено как далеко не приоритетный вопрос. Я распорядился передвинуть офис, и в результате увеличилась пропускная способность всего завода. Это было для меня полной неожиданностью, потому что весь мой опыт говорил мне, что этого просто не должно было случиться. Потом с помощью программы мы нашли следующее "бутилочное горлышко" и продолжали этот процесс до тех пор, пока не стали выполнять план бесперебойно каждый день. Это было действительной переменой в том, каким образом работал завод.

**ДВ: Вы перенесли Ваши открытия на другие заводы General Motors?**

КК. Да. Когда высшее руководство приехало с визитом на завод, мы продемонстрировали процесс, и, поскольку большое количество заводов General Motors не выполняло производственного плана, меня перевели с Детройт-Хамтрамк в центральный офис для создания дивизионной группы по внедрению нашего решения. Теперь, семнадцать лет спустя, я являюсь директором, отвечающим за этот процесс на всех заводах в Северной Америке. Недавно этот процесс был распространен и теперь также включает моделирование будущих производственных действий.

**ДВ: И это все имеет отношение к ТОС?**

КК: Да, но это включает и другие дисциплины. Вы должны знать моделирование, понимать, каким образом оно предсказывает получение прохода и почему важно определить, где в будущих действиях возникнет "бутилочное горлышко". ТОС — это основа того, что мы делаем. Я все еще провожу двухдневный обучающий курс. Мы

приходим на заводы и обучаем весь персонал тому, как применять концепции ТОС. Я всегда раздаю “Цель” заранее и прошу прочитать ее до тренинга. Однако книга говорит о производстве, а у нас в производстве осталось не так много людей, еще не прошедших обучение. Мои клиенты внутри компании теперь уже довольно хорошо разбираются в ТОС, “бутилочных горлышках”, сборе данных и анализе. Мне больше не нужно “продавать” им эту концепцию. Так, например, спрос на внедрение системы по сбору данных для управления “бутилочным горлышком” превышает наши возможности по ее инсталлированию. И, несмотря на то, что я отвечаю за General Motors в Северной Америке, на этой неделе мои люди работают над этими вопросами в Китае и Европе.

**ДВ: Как с годами изменилось использование Вами концепций ТОС?**

КК: Когда мы только начали, то обнаружили, что имеем дело, образно говоря, с плодом, который висит так низко, что надо просто поднять руку и сорвать его. Возьмите тот пример, который я привел в самом начале: это же было очевидно, что офис мешал, и найти решение проблемы — передвинуть его — было несложно. Но со временем находить решения проблем стало значительно сложнее. Это не значит, что их нельзя решить. Это просто значит, что могут понадобиться более научные механизмы, например, применение статистических методов вместо простого наблюдения для того, чтобы определить причину проблемы на рабочей станции.

Что мы еще делаем в последнее время: мы применяем то, чему научились из “Цели”, при проектировании новых заводов и производственных линий. По сути дела мы решаем проблемы еще до того, как они возникают. Эли Голдратт не особенно много говорит о применении ТОС таким образом, но мы взяли его идеи и адаптировали их к нашим потребностям. В этом для меня и состоит вся красота. Если вы понимаете логику и суть методологии, вы можете применять ее постоянно.

**ДВ:** Интересно, что и сегодня Вы находите пользу в том подходе к решению производственных проблем, полезность которого Вы обнаружили 15 лет назад. Это Вас не удивляет?

**КК:** И да, и нет. Теория Ограничений — это глубоко научный логический процесс. И поэтому, когда игра изменилась, вы всегда можете вернуться к логике. Сначала нам просто нужно было найти “бутылочное горлышко”, идти туда, задать три-четыре вопроса, и мы знали, что делать. Теперь мы можем изменить то, как мы проектируем весь производственный процесс, и улучшить его с самого начала. Но логика, лежащая в основе ТОС, — “грозовые тучи конфликта”\*, “Деревья Существующей Действительности”, то, как мы задаем вопросы для того, чтобы выявить ограничение, — применима точно так же.

Я думаю, проблема многих других подходов состоит в том, что, как только первый слой проблем решен и кризис устранен, за этим следует “Уф! Справились!” А в мире ТОС вы спрашиваете себя: “Куда переместилось ограничение и что я могу сделать, чтобы устраниТЬ его?”

Мне хотелось бы сказать, что, как только я начал знакомить людей с этими концепциями, вся организация немедленно перешла на новую парадигму. Правда, однако, в том, что на то, чтобы запустить этот процесс, ушли годы. Возможности для улучшений, особенно в такой крупной компании, как General Motors, все еще значительны. Это очень похоже на принцип маховика, описанный Джимом Коллинзом (Jim Collins) в книге “От хорошего к великому” (Good to Great).

Нам потребовалось много усилий, чтобы раскрутить маховик, но теперь он действительно начинает быстро вращаться.

\* “Грозовая туча конфликта” — логический инструмент Мыслительных Процессов Теории Ограничений, представляющий диаграмму конфликта/дилеммы.

## *Продолжение интервью с Эли Голдраттом*

**ДВ:** У Dow Corning ушло 5 лет на то, чтобы распространить ТОС от одного отдела на все подразделение. У General Motors ушло 10 лет на то, чтобы официально внедрить принципы ТОС в Северной Америке. Всегда должны уйти годы на то, чтобы распространить ТОС от той точки, где она была впервые применена, на всю компанию?

ЭГ: Нет, совсем не обязательно. Это зависит от того, в чьих руках находится инициатива. Естественно, если инициатива исходит от менеджера среднего звена, на распространение ТОС уйдет намного больше времени, чем в тех многих случаях, когда инициатива находится в руках руководителя высшего звена. Поразительно, что уровень сложности организации практически не играет при этом никакой роли. В очень крупных и структурно сложных организациях уходит приблизительно столько же времени на то, чтобы сделать ТОС доминирующей культурой, как и в маленьких, относительно простых организациях.

**ДВ:** Вы можете привести пример?

ЭГ: Чтобы доказать правоту моего утверждения, давайте возьмем экстремальный пример. Возьмем производство не только крупное и сложное, но и подверженное высокой степени неопределенности — базу по обслуживанию и ремонту вертолетов Корпуса Морской Пехоты США. Это крупная база, на которой работает несколько тысяч человек. Производство очень сложное: вертолеты разбираются до мельчайших деталей. Даже краска счищается. Все, что требует ремонта, ремонтируется. Все, что требует замены, заменяется. И затем вертолет собирается заново. При сборке необходимо обеспечить, чтобы детали, снятые с определенного вертолета, вернулись именно в него. Процесс еще более усложняется тем, что работа проводится в двух крайне сложных и совершенно отличающихся друг от друга типах операционных процессов, которые должны быть синхронизиро-

ваны: один тип — разборочно/сборочные линии, это мультипроектная среда, и второй тип — ремонтные цеха, питающие линии, это производственная среда. И обе эти среды должны работать в тандеме. Добавьте к этому тот факт, что весь операционный процесс находится в условиях высокой степени неопределенности, поскольку до полной разборки и инспекции вертолета никто не знает, какую конкретно работу придется делать. Сюрпризы повсюду. Одним словом, настоящий кошмар. И, тем не менее, у командира базы ушло меньше года, чтобы внедрить Теорию Ограничений. И внедрение было настолько прочным, что процесс непрерывного улучшения продолжается и при новых командаирах.

## *Интервью с Робертом Левиттом (Robert Leavitt)*

полковником Корпуса Морской Пехоты США в отставке

Директор, Sierra Management Technologies

**ДВ: Вы отвечали за внедрение программы по ТОС в Морской Пехоте?**

РЛ: Да, когда я был командиром ремонтной базы в Черри Пойнт, Северная Каролина. Я начал там внедрение ТОС, которое было затем продолжено. В звании полковника я, по сути дела, руководил компанией с оборотом в 625 миллионов долларов и 4 тысячами человек. Часто говорят, что правительство не торопится внедрять что-либо новое. Не уверен, что это так. Я лично считаю, что правительство дает возможность таким, как я, попробовать работать несколько по-другому.

**ДВ: Расскажите о внедрении.**

РЛ: Мы не успевали сдавать в срок вертолеты H-46 — вертолеты Boeing, которым 25-30 лет и которые интенсивно используются в Морской Пехоте для поддержки при ведении боевых действий на берегу. Поскольку вертолеты были старыми, им часто требовалось об-

служивание. И, если их количество в наших ангарах превышало однозначное число, это означало, что у Морской Пехоты не хватало машин для выполнения боевых задач. Несмотря на то, что ремонт и обслуживание должны были производиться в течение 130 дней, наше время выполнения работ держалось, в среднем, в промежутке между 190 и 205 днями.

**ДВ:** Да, это действительно проблема.

РЛ: Да, проблема. Мы внедрили метод “критической цепи” и сократили количество одновременно ремонтируемых машин с 28 до 14. Мы смогли “продать” эту идею нашим клиентам. И время исполнения сократилось с 200 до 135 дней. Уже это само по себе — значительное улучшение. К тому же надо принять во внимание, что как раз тогда, когда мы начали внедрение, технологический процесс был удлинен на 30 дней за счет добавления антикоррозийных работ в салоне. Наши 135 дней включали эти 30, так что на самом деле улучшение было с 230-240 дней исполнения до 135.

**ДВ:** Почему этот подход сработал тогда, когда остальные не дали результатов?

РЛ: К этому времени мы перепробовали множество решений по управлению проектами, включая и планирование материальных ресурсов (MRP). Теория Ограничений работала со всех направлений, давала возможность работы в команде, учитывала вариативность и имела корни в научной мысли. Это был холистический подход к решению проблем. Теория ограничений рассматривает систему как целое и говорит: “Послушайте, как только вы найдете ключевую точку и внедрите там улучшения, вы получите значительные результаты. После этого вы должны найти следующую ключевую точку, или ограничение.”

**ДВ:** И много времени у вас ушло на то, чтобы найти ограничение?

РЛ: Нет, не много. Уже через 120 дней мы увидели первые результаты.

**ДВ: И что было ограничением?**

РЛ: График, вернее то, каким образом он составлялся. Основная проблема была в том, как мы распределяли ресурсы. Это просто было немыслимо. Оценку того, какие работы необходимо провести, можно было сделать за 2 дня, но у оценщиков уходило на это 14 дней. Мы выяснили, чем это было вызвано, почему график составлялся именно так, и реорганизовали этот процесс.

**ДВ: Как это сказалось на конечных финансовых результатах?**

РЛ: Как везде в госбюджетной сфере, мы получали финансирование в зависимости от определенного количества единиц отремонтированной авиационной техники в год. Мы начали выполнять просроченные работы и отремонтировали несколько дополнительных единиц. Я слышал от нового командира, что они продолжают ежегодно наращивать выпуск отремонтированной техники.

**ДВ: У Вас был еще один пример?**

РЛ: Я также внедрил Теорию Ограничений в работе с лопастью рулевого винта в дивизионе обслуживания и ремонта Sikorsky Aircraft. Мы в среднем выпускали от 15 до 19 лопастей в месяц. У нас уходило около 73 дней на работу с одной лопастью, в работе одновременно находилось 75-80 лопастей. Мы сократили количество лопастей, одновременно находящихся в работе, до 30, и время исполнения работ сократилось до 28 дней.

**ДВ: Как быстро вы получили такие результаты?**

РЛ: В течение трех месяцев. Теперь Вы понимаете, почему я начал консалтинговый бизнес по внедрению ТОС.

### *Продолжение интервью с Эли Голдраттом*

**ДВ: Я могу сказать, что почти каждый из прочитавших “Цель”, с кем я говорил, согласен с идеями этой книги. Также не вызывает сомнений, что многие читатели “Цели” считают, что**

**ТОС основана на здравом смысле. Почему же тогда мы не видим, что все немедленно внедряют ТОС? Из-за того, что ТОС требует, чтобы было покончено с методом учета затрат (cost accounting)? Может быть, внедрение ТОС блокируется финансовыми менеджерами?**

ЭГ. Вовсе нет. Широко распространенное мнение, что финансовые менеджеры стоят на защите традиционного учета затрат, совершенно неверно. Собственно говоря, финансовые менеджеры — это единственный тип менеджеров, кто, еще задолго до распространения ТОС, понимал всю ошибочность учета затрат. Более того, почти в каждой компании именно вице-президент по финансам является одним из немногих руководителей, имеющих полную картину, и очень часто он находится в состоянии отчаяния потому, что видит так много вредящих бизнесу решений, основанных на принципе локального оптимума и не принимающих во внимание организацию как целое. В действительности, ситуация обратная: финансовые менеджеры редко настроены против ТОС. Наоборот, во многих случаях, если вообще не в большинстве, именно финансовые менеджеры являются инициаторами и ведущей силой внедрения ТОС.

**ДВ: В это трудно поверить. И я смогу найти такого просвещенного финансового менеджера, чтобы взять у него интервью?**

ЭГ. Сколько угодно. Как я сказал, такие финансовые менеджеры — это скорее правило, чем исключение.

## *Интервью с Крегом Мидом (Craig Mead)*

Книгопечатание  
Вице-президент по финансам,  
Thomson-Shore, Декстер, Мичиган

**ДВ: Расскажите о Thomson-Shore.**

КМ: Мы расположены в Декстере, штат Мичиган, недалеко от Анн Арбор. Около 40% наших клиентов — университетские издательства. Мы — малотиражное производство книг; печатаем тиражи от 200 до 10000 экземпляров. 98% акций компании принадлежит работникам. Раньше у нас работало 300 человек, сейчас около 280.

**ДВ: Насколько я знаю, каждый работник Вашей компании прочитал “Цель”.**

КМ: Да, мы ввели это в обязанность для всех наших работников.

**ДВ: Снизу доверху?**

КМ: Да.

**ДВ: Тогда мой вопрос: какую проблему вы хотели решить с помощью “Цели”?**

КМ: Нашей основной проблемой было исполнение заказов в срок. Кроме этого, у нас в компании был широко распространен местнический менталитет. Люди не умели смотреть за пределы своих отделов. Всех интересовали только собственные функциональные службы.

**ДВ: Вам удалось это изменить?**

КМ: Да. До внедрения политики и практики Теории Ограничений мы выполняли в срок около 70% заказов. После внедрения — 95%.

**ДВ: Что было первым шагом? Организовать, чтобы каждый прочитал “Цель”?**

КМ: Да, это было первым шагом. В качестве следующего шага мы пригласили консультанта ТОС и организовали трехдневное обучение для 30 руководящих работников. В результате обучения мы идентифицировали ограничение и начали действовать по 5 направляющим шагам.

**ДВ: Что было ограничением?**

КМ: В нашем бизнесе существует две основные области инвестирования: печатный цех и переплеточный цех. Мы решили, что ограничением является печатный цех, и начали переорганизацию процесса, исходя из этого. Когда мы сосредоточили внимание на ограничении и начали подчинять его работе все остальное, мы начали ломать барьеры между отделами. Это потребовало серьезного обучения и тренинга. Мы разработали внутренний тренинг: сжали трехдневный курс до одного часа и обязали каждого работника его пройти. Этот курс охватывал основные концепции управления ограничением, подчинения, обеспечения потока работы и устранил локальность мышления.

**ДВ: Какие изменения вы провели в печатном цеху?**

КМ: Мы создали несколько команд, которые должны были рассмотреть производимые нами продукты и подвергнуть сомнению исходные посылки, на основе которых мы использовали печатные машины.

Мы производим два типа книг: в мягкой обложке с бесшвейным kleевым скреплением и в твердом переплете. В производстве мы используем листовые и рулонные печатные машины. Для того чтобы максимально увеличить использование мощностей оборудования и удовлетворить потребности клиентов, мы начали разрабатывать правила по тому, какой тип книг должен идти на какое оборудование. Мы невероятно сократили расходы за счет создания новых стандартов. Прежде мы постоянно переделывали работу, чтобы сделать ее в соответствии с тем, что мы считали потребностями клиента. На самом

деле, это отбрасывало нас все больше и больше назад. Необходимость пересмотра всех исходных посылок, на которых мы строили свою работу, заставила нас дисциплинировать себя и максимально использовать мощности каждого компонента оборудования в печатном цеху. Это позволило нам организовать более плавный поток работы.

**ДВ: Каким образом вы вовлекли в перемены работников?**

КМ: Работники Thomson-Shore имеют возможность влиять на стандарты и на то, как движется работа в их области деятельности. Когда вы в вашем мышлении строго локальны, вы хотите организовать работу так, чтобы в конечном итоге от этого выиграть. И это создает хаос. До внедрения ТОС любое соглашение требовало долгих горячих дискуссий. Если требовалось какое-нибудь изменение, нам приходилось собирать на совещание 12 человек и пытаться найти приемлемый для всех компромисс. Но никогда не получалось так, чтобы все остались довольны. То, что каждый прочитал "Цель", помогло всем понять, что локальное мышление больше не может быть основой того, что мы делаем. И если работа должна находиться в переплеточному цеху дольше, но это обеспечивает наиболее эффективную работу печатных машин, которые, как мы определили, были нашим основным ограничением, это нормально. В конечном итоге мы добились необходимой синхронизации потока.

**ДВ: В чем был Ваш специфический вклад как финансового работника?**

КМ: Теория Ограничений построена на предпосылке необходимости ломки барьеров традиционного метода учета затрат, а вся наша работа, как и множества производственных предприятий, основывалась на расчете себестоимости и разнесении затрат. В нашей компании все было подчинено диктату учета затрат. Мой вклад был именно в этой сфере — я помог разработать новые измерительные инструменты — новые показатели, которые мы стали использовать вместо традиционных показателей себестоимости. И, по моему мнению, именно это было началом действительных перемен в организации. У

нас все еще есть проблемы с продажами, но мы ушли от традиционного метода учета затрат при продажах и оценке.

**ДВ: И как это работает?**

КМ: Метод учета затрат создает отделы и разносит непрямые накладные расходы. ТОС же говорит о том, что вы все — одна большая счастливая семья и у вас есть постоянные затраты и переменные затраты. Переменные затраты — это затраты на сырьевой материал, а постоянные — все остальное. И то, что вы сидите и проводите все свое время, пытаясь рассчитать, сколько электричества или квадратных метров кондиционирования и охлаждения приходится на печатный цех, сколько на переплеточный, а сколько на офис, управлять бизнесом не помогает.

**ДВ: Потому что это уводит вас от вашей цели.**

КМ: Именно! От того, чтобы удовлетворять потребности ваших клиентов. И от того, чтобы выполнять работу в срок. Когда мы начали концентрировать усилия на организации потока работы, другими словами, на том, чтобы максимально увеличить использование мощностей печатного цеха, мы начали улучшать степень выполнимости заказов в срок. А это критический показатель успешной деятельности организации. Мы использовали 2 метода.

**ДВ: Какие?**

КМ: Эли Голдратт говорит о необходимости разработки инструмента для управления ограничением. Наш такой инструмент мы называли “проход на печатный час”. Когда ограничение не на рынке, вы решаете, какие продукты выбрать для производства и у каких клиентов брать заказ, основываясь на этом инструменте. И таким образом вы создаете прибыльность. Еще раз повторю: это в том случае, если ограничение не на рынке.

**ДВ: А если ограничение на рынке?**

КМ: Для этого мы разработали другой внутренний измеритель. Мы назвали его “контрибуционная маржа на час работы ресурса”.

Мы учитываем только те часы, которые уходят на создание ценности, за которую платит клиент. Мы берем разницу между доходом от продаж и затратами на материал и делим на количество потребленных часов; таким образом мы получаем относительный измеритель, работающий по всей организации. Это научило нас очень многому относительно того, что и как мы делаем.

**ДВ: Потому что подтвердило то, что вы подозревали раньше, или потому, что открыло то, чего вы раньше не знали?**

КМ: И то, и другое. Это подтвердило, что определенный тип клиентов и определенный тип работы сложны и обходятся производству дороже. Это было четко видно. А затем это показало нам, как технология влияет на нашу маржу. Я имею в виду, что сейчас мы печатаем большинство книг с pdf-файлов, и разница в затратах при работе с pdf-файлом и при работе с тем, что я называю старым традиционным методом, невероятна. Мы были в ситуации, когда рынок заставил нас снизить цены на весь ассортимент услуг и продуктов, но при этом работа, которую мы делали старым способом, была не очень прибыльна. Это мягко сказано, она была совсем неприбыльна! За работу традиционным методом клиенты ожидали цены работы с pdf-форматом. Но это просто невозможно. Подведем итог: в условиях жесткого бизнес-климата, когда рынок является новым ограничением, а продажи падают, мы сумели создать прибыльность. Основательную.

**ДВ: Вам помог тот факт, что акции компании принадлежат работникам? Способствовало ли это тому, что они стали работать в соответствии с общей целью?**

КМ: Это зависит от человека. Тот, кому до пенсии осталось 10 лет, больше заинтересован в стоимости акций. Тот, кто проработал здесь 3 года, больше заинтересован в получении бонуса на основе личного вклада. Так что вместо индивидуальной системы бонусов мы ввели командную.

**ДВ:** Вы сказали, что раньше у вас работало 300 человек, а сейчас около 280. Это результат чего: неблагоприятного бизнес-климата или повышения эффективности?

**КМ:** И того, и другого. В последнее время бизнес-климат был неблагоприятен. Но в то же время проведенные нами перемены позволили высвободить мощности, и, когда люди увольнялись, мы не брали на их место новых работников, это способствовало повышению прибыльности. Сокращений мы не проводили. Мы просто не брали новых работников и передвигали людей с места на место.

**ДВ:** Ограничение все еще находится в печатном цеху?

**КМ:** Нет, оно передвинулось в переплеточный цех.

**ДВ:** А как с ограничениями на рынке?

**КМ:** Да, на сегодня у нас больше мощностей, чем работы, которую дает нам рынок. Это проблема. Но я думаю, мы будем готовы удовлетворить потребности рынка, когда он опять пойдет вверх. Для того чтобы это сделать, нам нужны три условия: мы должны выполнять требования по скорости и срокам выполнения заказов; мы должны оставаться прибыльными для того, чтобы поддерживать наше оборудование в порядке и обеспечить качество, которое от нас ожидают; и, третья, мы должны иметь работников, полностью вовлеченных, с желанием приходящих на работу каждый день и понимающих, почему они здесь и почему они делают то, что они делают. ТОС позволила нам иметь все три условия.

### *Продолжение интервью с Эли Голдраттом*

**ДВ:** Я возвращаюсь к моему вопросу: почему большинство прочитавших "Цель" не спешат внедрять ТОС?

**ЭГ:** ТОС основана на понимании того, что каждая сложная система построена на присущей ей естественной простоте. Самый лучший способ управления, контроля и улучшения системы — это активное

использование этой присущей системе простоты. Именно поэтому ограничения являются ключевыми точками внедрения улучшений. Именно поэтому 5 направляющих шагов настолько действенны. Но мы не должны забывать, что этот подход требует глобальной смены парадигмы, а люди меняют парадигму мышления только после того, как они перепробовали все остальное.

Из моих наблюдений могу сказать, что прочитавшие “Цель” переходят к внедрению, в основном только тогда, когда выполняются три условия. Во-первых, они должны испытывать жесткую необходимость в улучшении. Но самого по себе этого недостаточно. Второе условие: для них очевидно, что в существующей парадигме “лекарства” нет. Другими словами, они уже перепробовали все, что только возможно. И третье условие: что-то должно помочь им сделать первый шаг. Это “что-то” может быть книга, описывающая практические действия, как, например, “Производство по ТОС”, или курс, или семинар, или консультант.

**ДВ: Вы можете привести конкретный пример, в котором присутствуют все три условия?**

ЭГ: Как только эти три условия четко сформировались у меня в голове, я увидел, что определить их в каждом конкретном случае не составляет труда. Надо просто задавать правильные вопросы, и вы тут же все увидите. Вообще-то даже и наводящих вопросов задавать не надо, надо просто внимательно слушать.

## *Интервью с Стиюартом Виттом (Stewart Witt)*

Ongoing Improvement,  
Консультант

**ДВ: Как я понимаю, Вы познакомились с “Целью” до того, как стали консультантом.**

СВ: Правильно. В то время я был вице-президентом по производству в небольшой промышленной компании Ohmart/Vega Компанию в Синсингнати, штат Огайо. Кто-то дал мне эту книгу и посоветовал прочитать. Я ее прочитал — увлекательная книга, говорит о разумных вещах — и поставил на полку.

**ДВ: Мне приходилось слышать подобные истории.**

СВ: Именно. Я просто еще не был готов. Компания, в которой я работал, взяла меня на работу именно для того, чтобы улучшить производственный процесс, подготовить компанию для роста, повысить продуктивность и все тому подобное. Я уговорил президента пригласить консалтинговую фирму, я сказал: “Я могу сделать все это, но мы сделаем это значительно быстрее с помощью консультантов”, — и он согласился. Мы пригласили фирму Grant Thornton, и они начали работать. Мы все переорганизовали, выпрямили все процессы. Они посмотрели наше программное обеспечение и сделали свои рекомендации. Мы заплатили им 120 тысяч долларов и через 6-8 месяцев увидели первые результаты. Все были довольны, так как мы сократили время исполнения заказов, скажем, с двух недель до одной. Это было “вот это да!” Проблема, однако, была в том, что маркетинг и продажи улучшались такими же темпами, как и производство. И за этот же период времени компания получила на 40% больше заказов, чем обычно, и, как только они добрались до производства, от всех моих улучшений не осталось и следа. Высвобожденные мной мощ-

ности были тут же загружены дополнительными заказами, и я оказался в той же самой ситуации, как и раньше.

**ДВ: Что вы производили?**

**СВ:** Радиоактивные измерительные приборы для нефтяной промышленности. В двух словах: это бесконтактная измерительная система, что-то типа счетчика Гейгера.

**ДВ: Итак, Вы оказались в той же самой ситуации, как и раньше.**

**СВ:** Да, было потрачено столько денег, столько времени. Все, что я знал и что можно было сделать, я уже сделал. Мы уже переорганизовали все, что было можно. Мы уже посмотрели программное обеспечение и нашли новые идеи. Я уже приглашал лучших консультантов.

**ДВ: Понятно. И что же Вы сделали?**

**СВ:** Я записался в школу механиков Порше в Калифорнии. Это была минута слабости. Я занимаюсь любительскими гонками, и, знаете, есть такое выражение: "Когда ты не вписался в поворот и слетел с трассы, это не результат ошибки, это результат того, что ты просто оказался загнан в угол и у тебя пропал талант". Я видел это именно так: очевидно, я не создан для этой работы, очевидно, мне чего-то не хватает, но я не мог понять, чего.

**ДВ: Сколько лет Вам тогда было?**

**СВ:** Это было десять лет назад, значит, чуть за тридцать. Школа механиков не была выброшенным временем. Я до сих пор использую то, чему там научился. Я сам делаю тюнинг машины и экономлю на этом 600 баксов. Но как раз перед тем, как я собирался идти на первое занятие, кто-то из моих коллег сказал: "Послушай, в Сан-Хосе есть фирма по разработке программного обеспечения для правил, описанных в "Цели", и, кстати, Goldratt Institute только что выпустил набор материалов для самостоятельного обучения, это может быть тебе интересно". Я пошел на занятие, было довольно интересно. После школы я заехал в Сан-Хосе, посмотрел программу и по дороге домой про-

работал всю рабочую тетрадь. Я был настолько воодушевлен, что в понедельник утром собрал моих подчиненных и сказал: “Это то, что мы попробуем сделать. Все равно терять нам нечего. А это выглядит возможным”. Не могу сказать, что они разделяли мой энтузиазм. Честно говоря, они были настроены довольно скептически. Я уже провел их через одну волну перемен, и это было не просто. Ну еще одна волна, что изменится?

**ДВ: Это было их первое знакомство с ТОС?**

СВ: Да. В двух словах: у нас ушло около месяца, чтобы проработать учебный материал, который содержал также руководство для преподавателя и рабочую тетрадь для участников. Я шаг за шагом проработал руководство, мои подчиненные — рабочую тетрадь. После этого они сказали: “Похоже, ты прав, мы можем это сделать”. Мы начали и через две недели увидели первые улучшения. Время исполнения заказов начало сокращаться, исполнение в срок начало улучшаться. Сначала я подумал, что это была случайность.

**ДВ: И что заслужило Вас изменить свое мнение?**

СВ: Через месяц ко мне пришел один из сварщиков и сказал: “Босс, мне кажется, мои цифры неверны. По моим подсчетам получается, что время исполнения сейчас полтора дня”. Я спросил: “Как это возможно?” На тот момент мы делали больше заказов. Кроме того, у нас было меньше людей, так как мне пришлось уволить одного рабочего. И нового оборудования мы тоже не покупали. Я сказал: “Ладно, я проверю цифры и скажу, что получится по моим подсчетам”.

**ДВ: И что получилось по Вашим подсчетам?**

СВ: Я сказал этому сварщику: “Знаешь, ты прав, твои цифры действительно неверны. Время исполнения меньше одного дня”. При тех же ресурсах и увеличении заказов на 40% время исполнения стало составлять малую долю того, что было раньше. У нас ушло на это всего два месяца. И стоило это нам 500 долларов. Фирма имела столетнюю историю, и эти два квартала были лучшими в ее истории.

Дивизион, терявший раньше миллион долларов в месяц, теперь стал делать больше миллиона долларов в месяц. Если бы я не видел это своими собственными глазами, я бы в это никогда не поверил.

**ДВ: Что было тем ограничением, максимальное использование которого привело к таким результатам?**

СВ: Вообще-то у нас оказалось три ограничения. Одно было связано с тем, что мы отправляли всю продукцию субподрядчикам для нанесения специального защитного покрытия на трубы. Когда-то это было придумано отделом маркетинга и со временем превратилось в ограничение. Мы просто нашли еще одного или двух субподрядчиков для того, что справиться с нагрузкой.

**ДВ: А остальные?**

СВ: Еще одним ограничением была пила для резки трубок. Мы перевели часть работы на пилу, которая до этого просто стояла и ничего не делала, поскольку она работала в два раза медленнее, и никто не хотел ее использовать. Мы определили, какие материалы она могла обрабатывать, и это дало нам как раз столько дополнительной мощности, чтобы устраниТЬ ограничение. Потом ограничением стал отдел покраски, мы там тоже сделали пару вещей. После этого ограничение передвинулось в отдел разработки.

**ДВ: Вы верите в то, что ТОС — это бесконечный процесс? Другими словами, что всегда появится следующее ограничение, которое можно найти и максимально использовать?**

СВ: Теоретически этот процесс может продолжаться до бесконечности. Но по моему опыту он проходит один или два цикла, и вы устраняете ограничение в операционном процессе. Потом он может переместиться, скажем, в отдел разработки. Тогда вы можете применить к работе инженерной группы метод критической цепи и устраниТЬ ограничение. Потом, как правило, ограничение переходит на рынок, и это ваш существующий рынок. И если вы не Coke или GE, то, вероятно, у вас нет доминантного положения на рынке. Так что вы можете найти место для роста. Кроме того, существует множество

примеров того, как, используя умения, приобретенные в процессе внедрения ТОС, можно успешно выйти на новые рынки, о конкуренции на которых раньше даже подумать было нельзя. К этому времени вы уже, вероятно, и так забрали с рынка все, что только можно.

Или, может быть, ограничение вернется назад в производство. Возможно, да, но к этому времени вы определенно знаете, как с ним справиться.

**ДВ: Понятно. И Вы пошли дальше?**

СВ: Я ушел на два года в Grant Thornton, занимался развитием других умений в рамках ТОС и применял мои знания, внедряя ERP (планирование ресурсов предприятия) на заводе в Мехико, работая с Navistar International. Так прошло около двух лет. Я постоянно ездил в Мехико, пополнял почти на 20 килограммов, спортом не занимался. Но было интересно. Потом я ушел работать в консалтинговую компанию. Практически через месяц меня назначили на мой первый проект, включающий внедрение ТОС, на производственном предприятии в Кларксвилле, Теннесси. Это производство графитных электродов для сталелитейной промышленности. Это был большой завод, он работал уже долгое время и уже был лучшим заводом такого типа в мире. Они сказали: “Если вы сможете провести улучшения здесь, мы подумаем о применении ваших методов повсеместно”.

**ДВ: Это было внедрение в большом масштабе?**

СВ: В огромном. Завод располагался на половине Теннесси. Мы собрали небольшую команду: я, еще один парень, с полдюжины ребят с завода, и мы прошли тот же самый курс, с которого я начинал еще в Ohmart/Vega . Абсолютно та же концепция, абсолютно те же идеи. Только контекст другой. У нас было программное обеспечение, которое мы интегрировали, — пять различных программных систем, содержащих нужные данные. Мы идентифицировали ограничение и внедрили все обычные элементы: обеспечили, чтобы перед ограничением был создан буфер, чтобы механики по ремонту и обслуживанию отводили ему приоритет, чтобы при любой необходимости его ремонтировали немедленно, установили контроль качества перед ог-

раничением, чтобы оно не выбрасывало время, обрабатывая бракованные электроды.

**ДВ: И результат?**

СВ: Никакого улучшения по выполнению заказов в срок. Компания на тот момент уже имела отличные показатели. Однако до внедрения ТОС они поставляли заказы в срок только благодаря тому, что держали значительно больше запасов, чем требовалось. Они просто забили все полки электродами, электроды были повсюду. Те перемены, которые мы провели, не внесли нарушений в выполнение заказов в срок, компания продолжала поставлять в срок в 100% случаев. Но в результате нашего внедрения они стали это делать с запасами, уменьшившимися на 40%. Они были очень довольны: это высвободило им почти 20 миллионов долларов, которые они смогли использовать в любом другом месте. Эти результаты привели к тому, что однажды на одном из больших собраний их CEO встал и заявил, что мы будем проводить внедрение во всех их компаниях по всему миру. Мы привезли представителей из Испании, Бразилии, Италии и Южной Африки в Кларксвилль и создали международную команду по внедрению. Это стало классическим примером как внедрения в феноменальном масштабе, так и очень довольного клиента.

**ДВ: И это то, чем вы занимаетесь сейчас? Консалтингом по внедрению ТОС?**

СВ: Да.

**ДВ: Вы предлагаете ТОС в качестве одного из множества возможных вариантов или это Ваш предпочтительный подход к решению проблем?**

СВ: Возможно, есть третий подход. Когда меня приглашают принять участие в предварительной встрече с клиентом, я могу избрать несколько другой подход, чем мои коллеги. Они заходят и говорят: «Мы предлагаем такой набор услуг. Что из этого набора вы хотите?» Что я делаю: я задаю вопросы, как это делает в книге Иона. Это помогает мне определить, подходит ли эта компания под то, что я де-

лаю. Я помогаю клиентам понять, что если устраниТЬ ключевую проблему, вместо того чтобы заниматься симптомами, чем так часто все занимаются, то почти возможно обещать хорошие результаты.

### *Продолжение интервью с Эли Голдраттом*

**ДВ:** Где пределы ТОС? Можно ли применить Теорию Ограничений к организациям в сфере обслуживания?

**ЭГ:** Да, но... И в этом случае "но" довольно большое.

Я начну с "да". Да, любая система основана на присущей ей простоте. В этом смысле нет разницы между производственным предприятием и любой другой организацией, включая организации в сфере обслуживания. Да, для организаций в сфере обслуживания мы используем эту присущую системе простоту таким же образом, как и на производстве, то есть следя пяти направляющим шагам: найти ограничение, решать, как максимально его использовать, и т.д.

"Но" крутится вокруг того, что в организациях сферы обслуживания не так просто определить, что конкретно представляет собой каждый шаг, и разработать детальные процедуры. В "Цели" я представил общую концепцию и с помощью детальных процедур для производства доказал ее состоятельность. В "Дело не в везенье" я объяснил мыслительные процессы, необходимые для разработки детальных процедур для каждого шага. В качестве примеров я показал, как мыслительные процессы используются для разработки детальных процедур для обеспечения продаж в различных случаях и для различных производственных предприятий. Таким образом, для производственных предприятий были представлены не только подход и концепции, но и детальные процедуры. Однако для большинства организаций сферы обслуживания не существует готовых детальных процедур. Поэтому для того, чтобы внедрить ТОС в сфере обслуживания, сначала надо выработать специфические процедуры, следя общему знанию. Эта задача, несомненно, намного сложнее.

**ДВ: А почему Вы не напишете еще одну книгу — для организаций сферы обслуживания?**

ЭГ: Как Вы знаете, мы используем термин “организация сферы обслуживания” для очень широкого спектра организаций различного типа. Эти организации отличаются друг от друга настолько же, насколько они отличаются от производства. Так что Вы сейчас говорите не еще об одной книге, а о целой библиотеке.

**ДВ: Вы можете привести пример внедрения ТОС в сфере обслуживания? В организации любого типа?**

ЭГ: Начнем с компании, которая ничего не разрабатывает и не производит, и поэтому попадает под категорию организаций сферы обслуживания. Однако эта организация имеет дело с физическими продуктами, с тем, что можно потрогать руками. Это компания по поставке офисных принадлежностей.

**ДВ: Компания по поставке офисных принадлежностей?**

ЭГ: Именно. Но прежде чем вы пойдете к ним за интервью, я хотел бы подчеркнуть одну вещь. Все детальные процедуры ТОС для логистических аспектов дистрибуции давно разработаны и проверены во многих компаниях. Но эта компания должна была интенсивно использовать мыслительные процессы для того, чтобы разработать детальные процедуры для правильного позиционирования на рынке.

## *Интервью с Патриком Хоффсмитом (Patrick Hoefsmit)*

Бывший управляющий директор,  
TIM Voor Kantoog, Нидерланды, фирма по поставке  
офисных принадлежностей со столетней историей

**ДВ: Когда Вам в первый раз попала в руки “Цель”?**

ПХ: Я был одним из владельцев печатной компании. Довольно большой компании — две сотни рабочих и 40 печатных машин. Я по образованию технический инженер, и, чтобы разобраться с дебитом-кредитом, я пошел на курсы. И я им так надоел своими вопросами, что однажды преподаватель дал мне “Цель” со словами: “Эта книга как раз для Вас, поскольку ничто другое Вас не устраивает”. Я прочитал “Цель” с большим интересом и подумал: “Наконец-то мне удалось найти того, кто может объяснить, в чем смысл бизнеса”.

**ДВ: Похоже, именно это во многом объясняет притягательность “Цели” — ее доступность.**

ПХ: Да, “Цель” не вникает в финансовые сложности управления компанией. Собственно говоря, она вообще не считает это чем-то значительным. Для меня было облегчением понять, что я могу не обращать внимания на то, что пишут все эти доктора экономических наук: если они не могут объяснить мне, что происходит в бизнесе, какой в этом смысл? Так я впервые столкнулся с Теорией Ограничений. Потом мне кто-то дал статью и сказал, что Эли приезжает в Голландию с семинаром. Я пошел на этот семинар. Во время семинара Эли сказал, что незадолго до этого он поднял цену на курс Ионы с 10 000 долларов до 20 000, потому что иначе руководители высшего звена просто не пришли бы. Я сказал ему: “Я обещаю, что пойду на Ваш курс, даже по старой цене!” Но у него было лучшее предложение: я мог пойти на курс и заплатить за него только после

того, как полученные мной результаты от применения знаний достигнут такого уровня, что цена курса перестанет иметь какое-либо значение.

**ДВ: Неплохое предложение.**

ПХ: Да, отличное. Я поехал в Америку, в Нью-Хевен. Там у него был институт. Я прошел курс, но применить его не смог. Через год поехал на семинар повышения квалификации Ионы, это было в Испании. У Эли хорошая память, и, увидев меня, он спросил: "Ну, ты заплатил за курс?" Я ответил: "Нет, для этого не было основания". Он пригласил меня для частной встречи. Меня об этом предупреждали! В понедельник утром у меня была с ним встреча здесь, в Роттердаме. Это было серьезное утро. Все, что я подготовил, вся работа, которую я здесь проделал, для него не значили ничего. Понимаете, я смотрел только на мою компанию и искал "бутылочное горлышко" на производстве тогда, когда у нас было много избыточных мощностей и ограничение определенно находилось на рынке! Но для меня это было нестандартным мышлением. Мне даже в голову не приходило, что Теория Ограничений может применяться не внутри фирмы, а в ее окружении.

**ДВ: Это неудивительно, поскольку "Цель" описывает производственные проблемы.**

ПХ: Да. Я просто был одним из тех глупцов, кто не умеют видеть всей картины. И тогда Эли показал мне более масштабную картину и более масштабное применение Теории Ограничений. Шаг за шагом он заставил меня думать, иногда просто крича на меня: "Думай!". Это было серьезное утро. Он описал эту историю в своей книге "Дело не в везенье" — история о производителе оберточной бумаги для конфет. В конечном итоге мы стали делать здесь деньги. Хорошие деньги. Какое-то время спустя я обнаружил, что мой племянник, владеющий 50% бизнеса, не очень занимался делами и брал из бизнеса больше денег, чем мы договаривались, так что мы решили разделить бизнес. Я провел разделение и дал ему возможность выбрать ту часть, которую он хотел. Мне даже в голову не приходило, что он ре-

шил оставить себе типографский бизнес, которым управлял я, и оставил мне поставку офисных принадлежностей — то, чем управлял он.

**ДВ: Вы знали что-нибудь о поставке офисных принадлежностей?**

**ПХ:** Нет, у меня не было об этой сфере ни малейшего понятия. Это была большая компания, четвертая или пятая по размеру в Нидерландах. И она была в ужасных убытках.

Конкуренция оказалась неожиданно крайне жесткой, цена являлась исключительным аргументом. Другие фирмы рассылали даже маленьким компаниям брошюры с перечнем товаров и указанием цен на передней обложке. Будучи оптовиком, я этого делать не мог. Все наши лояльные клиенты внезапно стали все больше и больше интересоваться ценами. Они спрашивали: “Как это возможно, что мы платим в два раза больше того, что указано на передней обложке этой брошюры?”

**ДВ: Похоже на безвыходную ситуацию.**

**ПХ:** Да, это было ужасно. У нас было около четырех-пяти тысяч клиентов и 20 продавцов. Единственное, что мы могли придумать, — снизить цены на ряд товаров. Это не могло дать долговременного выигрыша, но так делали все. Кроме этого, изменился привычный образ ведения бизнеса по поставке офисных принадлежностей: нам пришлось участвовать в тендерах — то, о чем раньше даже не слышали, — и сражаться за получение заказа с тремя-четырьмя конкурентами. В прошлом заказы на поставку офисных принадлежностей просто давались хорошо зарекомендовавшей себя местной компании. Теперь вопросом номер один стала цена.

**ДВ: И что вы сделали?**

**ПХ:** Мы построили “Дерево Существующей Действительности”, как Эли это называет. И, конечно, на этот раз я не повторил ошибки — я строил это дерево не о нашей компании, а о ситуации клиентов: почему клиенты так настойчиво жалуются на цену? После долгих

размышлений и обсуждений с продавцами мы пришли к выводу, что клиент считает, что снижение цены является для него единственной возможностью снизить общие затраты на офисные принадлежности и что он ничего не может сделать с теми огромными затратами, которые он вынужден нести, чтобы закупать запас офисных принадлежностей, хранить его и доставлять правильные вещи правильным людям по всему офису. Я знаю, какую проблему клиент может из этого сделать. В любом офисе, если вы откроете ящики столов, вы найдете там такие запасы, что даже представить себе невозможно. И в тоже время они криком кричат из-за какого-то конкретного товара, который приходится доставлять им на такси, так как они требуют не реально быстрого срока поставки. В Роттердаме мы вынуждены работать в условиях четырехчасовой поставки. Даже не двадцатичетырехчасовой. Это просто сумасшествие, если подумать, что речь идет об офисных принадлежностях. Это же не вопрос спасения жизней.

В итоге мы предложили нашим клиентам следующее решение: мы берем на себя всю их головную боль относительно того, кого в офисе какими принадлежностями и в каком количестве надо снабжать и в какое время. Мы предложили им установить шкафы с офисными принадлежностями. И шкафы, и их содержимое были на нашем балансе. Содержимое шкафов формировалось, исходя из потребностей определенных групп работников. Все, что они забирали из шкафа, считалось проданным, все, что оставалось в шкафу, считалось нашим товаром. Мы пополняли шкафы раз в неделю. Мы сделали так, чтобы клиентам было очень просто проверять нас. И, что было еще важнее, мы могли представить данные по потреблению по разным отделам и указать на те предметы, которые разошлись слишком быстро. Например, новые ножницы могут потребоваться служащему раз в три месяца, но не каждую неделю.

#### **ДВ: То есть вы могли обнаружить кражи?**

ПХ: Мы не называли это кражами, мы называли это излишним потреблением Но, конечно, это были кражи, я согласен. И неожиданно человек, отвечающий за офисные принадлежности, получал намного более действенные методы работы со своим нечестным персоналом.

Проблема не в том, сколько карандашей каждый израсходовал. Все знают, что люди уносят домой карандаши, они это делают машинально, и карандаши почти ничего не стоят. А вот картриджи с тонером — это уже другое дело. И когда кражи картриджей очень выросли, мы посоветовали клиентам купить у нас большие копировальные машины, такие, которые обычно домой не покупают. Так что эти шкафы были очень значительным изобретением. И хотя наши клиенты платили за товар на 20-25% больше, их общие затраты на обеспечение своих работников офисными принадлежностями сократились на 50%, потому что были устраниены все внутренние проблемы из-за неправильного распределения товара, затоваренности и так далее. Их больше не волновала цена. Когда я два года назад продал мою фирму, проверка покупателем ее финансового состояния заняла довольно долгое время, так как он никак не мог поверить в то, что мы создали такую добавленную стоимость.

**ДВ: Каковы были цифры?**

ПХ: Обычная брутто-маржа в нашей отрасли значительно ниже 20%. Выше 20% уже подозрительно. У нас маржа составляла более 30%, а это большая разница. И мы не “обдирали” клиентов. Они были очень довольны нашим обслуживанием.

**ДВ: Как вам удалось “продать” вашу концепцию клиентам?**

ПХ: Мы создали отдел, который отвечал за организацию встречи с финансовым директором фирмы клиента, а не с тем сотрудником, кто обычно отвечал за закупки офисных принадлежностей, поскольку этот сотрудник просто боялся потерять работу, когда мы приходили к нему с нашим предложением. Мы делали короткий фильм о текущем положении в их офисе, о том, как сотрудникам немедленно требовалось определенные товары, и тому подобное и как было бы здорово, если бы мы взяли на себя весь их запас и обязанности по обеспечению офиса конторскими товарами и решили их проблемы. И это отлично срабатывало. Около 30% визитов заканчивались подписанием контрактов. Я повторю, цена перестала быть проблемой.

## **ДВ: Для всех?**

ПХ: Не совсем. У нас оставались некоторые клиенты, для которых цена была главным вопросом. Мы просто дали им совершенно другие условия. Мы сказали им, что, поскольку цена является для них самым важным фактором, им придется закупать у нас товар в больших количествах и не требовать быстрой поставки. Мы сказали: "Если вы хотите низкие цены, вам придется ждать". Что было для нас удобно в системе со шкафами — это то, что мы получали информацию о своих необходимых закупках за неделю до того, как мы должны были поставлять товар клиенту. Понимаете, мы не должны были поставлять то, что клиент использовал в течение недели, в тот же самый день, когда мы делали проверку содержимого шкафов. Мы поставляли это через неделю. И это дало мне возможность делать закупки на основе цены. Кроме того, я мог комбинировать мои заказы с заказами тех крупных клиентов, кто все еще хотел делать бизнес на основе цены.

**ДВ: Должно быть, эти пару лет, пока Вы разрабатывали это направление бизнеса, были для Вас очень интересными.**

ПХ: Да, было интересно, потому что ты выигрываешь в гонке. Конечно, сначала мы были относительно невелики. Мы были на четвертом или пятом месте в стране. И я всерьез боялся, что более крупные фирмы скопируют нашу идею со шкафами.

## **ДВ: Скопировали?**

ПХ: В какой-то мере. Но они не поняли главного. И вот это было действительно смешно. Они были согласны доставлять клиентам шкафы, но клиенты должны были купить и шкаф, и все его содержимое. Они не хотели поставлять товар на условиях реализации, а вся идея со шкафами работала именно поэтому. Кроме того, они не поняли нашу систему пополнения, основанную на том, что вы заполняете шкаф так, чтобы его содержимого хватило на пару недель. Их предложение настолько отличалось от нашего, что мы тут же могли показать клиенту, что предложение наших конкурентов ничего для него не меняло. Мы говорили: "Вам точно так же придется заниматься

ся всем самому и брать всю ответственность на себя, в то время как при нашем обслуживании, если вы, к примеру, меняете принтер и не сообщаете мне, я сам обнаружу, что вы не используете картриджи, которые лежат у вас в шкафу, и заменю их на необходимые. Цена картриджей довольно высокая, вам нужна эта ответственность?"

**ДВ:** Удалось ли вам позже обнаружить новые ограничения, которые открыли вам путь к новому росту?

ПХ: В конечном итоге ограничение передвинулось назад в компанию. Новым ограничением стала наша возможность установить новый шкаф. Сначала мы могли устанавливать не больше 2-3 шкафов в день. У нас был список очереди на три месяца. Мы взяли на работу еще одного человека. Особенного в этом ничего не было, но мы держали ситуацию под своим контролем. Мы могли расти в таком темпе, как мы хотели. Это довольно необычно в такой гонке, когда все кричат по поводу цен. Схожая ситуация имеет место в ряде других бизнесов. Например, пойдите в действительно хороший ресторан. Их не волнует вопрос цен. Они зарезервированы на 3-4 месяца вперед. И им все равно. Мы оказались в такой же ситуации! Это было здорово! Только подумать, с чего мы начинали: все эти конкуренты, проблемы, 20 упавших духом продавцов, не знающих, что им делать. И мы разработали такое простое решение. Просто поразительно, что до сегодняшнего дня его по-настоящему никто не скопировал.

**ДВ:** Смогли бы Вы найти это прорывное решение, если бы Вы не были знакомы с теорией Голдратта?

ПХ: Во-первых, я просто не знал бы, как подойти к этой проблеме. Поскольку я работал в печатном бизнесе, а мой племянник занимался поставкой офисных принадлежностей, мне даже в голову не приходило, что он захочет поменяться ролями. Как бы то ни было, фирма несла убытки, и я это отчетливо понимал. К тому времени я уже не сомневался, что с помощью Теории Ограничений я смогу придумать, как решить проблему. У меня ушло три-четыре недели, прежде чем в конце туннеля забрезжил свет и я стал понимать, что происходило и как это можно было решить. Этот месяц я продержался только

потому, что твердил себе: "Без паники, без паники. Спешка не поможет. До тех пор, пока мы не придем к прорывной идее, никаких перемен я делать не собираюсь". Я просто сидел, думал и обсуждал с людьми, как мы можем решить проблему, до тех пор пока мы не нашли решения. Это одна из сильных сторон Теории Ограничений: в подобных случаях вы знаете, что в конце концов придете к прорывной идее.

**ДВ:** Вам только надо найти ее.

**ПХ:** Верно. И у меня это стало получаться все лучше и лучше. У Эли уходит около пяти минут на то, чтобы определить ограничение и найти, как его устраниТЬ. В большинстве случаев я могу это сделать за неделю. Я часто рассказываю один анекдот о двух друзьях на сафари. Под конец второго дня они слышат тигриный рык, тянутся за ружьями, и тут оказывается, что они забыли пули. Один бросает рюкзак и тянется за кроссовками, а другой начинает над ним смеяться: "Думаешь, ты сможешь бежать быстрее тигра?" На что первый отвечает: "А зачем мне бежать быстрее тигра? Мне просто надо бежать быстрее тебя".

### *Продолжение интервью с Эли Голдраттом*

**ДВ:** Вы можете привести еще один пример? Компании, не занимающейся физическим продуктом?

**ЭГ:** Чтобы показать, насколько отличаются друг от друга компании в сфере обслуживания, я предлагаю Вам взять интервью в банке и в компании финансовых советников. И еще возьмите интервью в организации совершенно другого типа — в больнице.

## *Интервью с Ричардом Путцом (Richard Putz)*

Банк, Мидвест  
Бывший CEO Security Federal Bank

**ДВ: Как Вам пришло в голову применить принципы, описанные в “Цели”, к банковскому бизнесу?**

РП: Однажды ночью я летел из Лос-Анджелеса и вспоминал те дни, когда я был консультантом в Coopers & Lybrand и работал с партнерами, занимающимися вопросами производства. Тогда я и познакомился с “Целью”. И я начал думать, что, если посмотреть на то, как работает банк, например, на процесс формирования портфеля займов, это не во многом отличается от производства. И я подумал: а почему бы мне не применить кое-что из того, что работало в производстве, к банку? Процесс ничем не отличается, просто названия другие

**ДВ: Как это было воспринято банковскими работниками?**

РП: Вначале скептически. Я начал с того, что собрал всех, кто непосредственно мне подчинялся, в комнате совещаний. Все расселись, я раздал “Цель” и сказал: “Значит так, ребята, будем собираться каждую неделю по пятницам, это не будет формальным совещанием, будет еда, все по полной программе, и будем обсуждать, как перевести “Цель” на банковский язык”. Тут я посмотрел на моего финансового директора, и у него было такое выражение лица, что я поинтересовался: “Что-то не так, Джим?” “Да”, — ответил он. “Что?” — спросил я, и он ответил: “В конце книги нет индекса терминов. Как там вообще можно что-либо найти?” “Ее надо прочитать, — сказал я. — Это роман”. В конечном итоге он стал самым большим сторонником этой идеи, хотя вначале был настроен абсолютно скептически.

**ДВ: И как вы подошли к проблеме?**

РП: Традиционно один из самых сложных вопросов в банковском бизнесе — как справиться со всеми стоящими перед тобой регулятивными ограничениями. Банки просто тонут в регулятивных документах. Если управлять банком в соответствии с регулятивными показателями, он просто выйдет из игры. Вы можете пытаться объяснить это регулятивным органам, но они только смеются. Некоторые ограничения просто противоречат друг другу. Некоторые были добавлены в банковское законодательство только потому, что на тот момент они хорошо смотрелись или соответствовали ситуации.

**ДВ: Вы говорите о тех регулятивных ограничениях, которые лимитируют участие банка в определенных сферах бизнеса?**

РП: Да, и о тех, которые предписывают определенные портфели займов, подход к рынку и так далее.

**ДВ: Сохранение уровня соотношения активов и тому подобное?**

РП: Точно. Мы избрали несколько иной подход. Мы решили найти, что являлось нашим ограничением на рынке. Применив ТОС, мы обнаружили, что ограничение было связано не с конкретными продуктами, которые мы предлагали, а с уровнем обслуживания и с тем, как мы решали проблемы клиентов. Мы переместили фокус деятельности всего банка на решение проблем наших клиентов. Частью решения — “инъекцией”, устранившей конфликт, — было введение персонального банковского обслуживания для всех, а не только для богатых клиентов. Как правило, банки считают, что не имеет смысла тратить время на клиента со 100 тысячами долларов, когда они могут потратить это время на клиента с 10 миллионами. Мы обнаружили, что клиент со 100 тысячами не займет у нас много времени, потому что он просто-напросто не так часто приходит в банк. Мы перестали из-за этого волноваться и стали заниматься улучшением отношений со всеми клиентами. Это привело к тому, что люди стали обращаться в банк каждый раз, когда у них возникала какая-либо финансовая проблема. И если мы не могли ее решить, мы, по крайней мере, могли

им посоветовать, куда обратиться, и это был хороший совет, потому что у нас не было нужды преследовать свои корыстные цели. Все, о чем мы просили клиентов: чтобы они позволили нам управлять их денежными потоками. Большинство клиентов перевели на нас все свои денежные потоки, плюс все займы.

**ДВ: У вас также был крупный ипотечный бизнес?**

РП: Да. У нас было более 300 корреспондентских банков по всей стране. Нам продавали ипотеки National City и Bank of America. Мы обнаружили — тоже благодаря использованию ТОС, — что большинство людей смотрят на банк, который дал им кредит, как на свой основной банк. И хотя кредитом на самом деле владели Freddie Mac, или Fannie Mae, или PNC, или любой другой инвестор, мы хотели владеть обслуживающими активами. С точки зрения укрепления отношений с клиентами, это было более ценно, чем владение самим кредитом.

К тому же нельзя забывать, что сегодня это все делается намного проще, а раньше уходила вечность, пока вам утверждали ипотечный кредит. Причиной были все те процедуры, которые нужно было выполнять по регулятивным требованиям. Мы внимательно на это посмотрели и выяснили, что на самом деле решение по выдаче кредита зависело всего-навсего от трех вещей. И если сконцентрироваться на этих трех вещах и подшить все остальные необходимые документы позже, то можно значительно ускорить процесс. Мы смогли таким образом сократить время рассмотрения кредитной заявки наполовину. Наш банк приобрел популярность среди риэлтеров и ипотечных брокеров, что увеличило наш бизнес.

**ДВ: Как вы использовали ТОС в области ежедневного общения клиентов с операционистами?**

РП: Большинство операционистов были заинтересованы работать по ТОС. Что им на самом деле надо? Им не надо знать, как строить “деревья будущей действительности”, потому что в своей ежедневной работе с такими вопросами они не сталкиваются. Но операционистам часто приходится решать конфликты: это передовая линия

обороны, особенно в сферах накоплений и кредитов. К ним приходят клиенты с жалобами: “Это не работает, в балансе ошибка, нас просто обманывают” — и именно операционист должен решить проблему. Мы обучили их построению “грозовых туч конфликта”. Мы сделали для них рабочие комплекты материала в 50 страниц формата 8,5 x 11 дюймов с инструкциями на обратной стороне на случай, если операционист забыл, как им пользоваться. И по сути дела непосредственно во время разговора с клиентом операционист мог заполнить “тучу”, сформулировать проблему, вырвать эту страницу и перейти к следующей. Мы ввели это во всем банке.

**ДВ: Похоже, что один из основных выводов, к которому вы пришли, это то, что вы считали ограничением — регулятивный климат, — на самом деле не было таким серьезным ограничением.**

**РП:** Именно. Когда я раньше входил в офис моего офицера по вопросам соответствия регулятивным требованиям и говорил : “Джеф, у меня идея” — он автоматически указывал в сторону большого постера на стене, который говорил что-то вроде: “Если есть идея, то на нее существует регулятивное ограничение”.

**ДВ: И даже в условиях такого климата вы нашли возможности для роста?**

**РП:** Мы делали в банковской сфере то, о чем никто никогда не слышал. Представители регулятивных органов приходили к нам значительно чаще, чем в любые другие банки, потому что из этих банков им постоянно звонили и говорили: “Не может быть, чтобы они делали все законно, вы должны их проверить”.

## *Интервью с Дэвидом Харрисоном (David Harrison)*

Администрирование  
Основатель, Positive Solutions,  
Ньюкасл, Великобритания

### **ДВ: Расскажите о Вашей компании.**

**ДХ** Мы обеспечиваем управление и административное обслуживание для независимых финансовых советников. В настоящее время мы работаем с 755 советниками, которые полагаются на нас в таких вопросах, как соответствие регуляторным требованиям по финансовому обслуживанию, сбор комиссационных и так далее. 60% компаний мы недавно продали группе Aegon, одному из крупнейших страховщиков в мире.

### **ДВ: Как вы использовали “Цель”?**

**ДХ:** Двумя способами. В первую очередь и более всего мы использовали пять направляющих шагов, которым мы сейчас следуем почти инстинктивно. Другими словами, при любой проблеме мы стремимся в первую очередь идентифицировать ограничение. Для меня это стало чуть ли ни мантрой, если хотите: прежде чем двинемся дальше, давайте определим ограничение.

Кроме этого, основное направление нашей работы — увеличение количества обслуживаемых нами независимых финансовых советников. У нас есть специальные сотрудники — мы называем их бизнес-консультантами, — чьей задачей является привлечь советников в нашу компанию. Оded Коун (Oded Cohen) из Goldratt UK помог нам выстроить процесс. Он разбил его на конкретные шаги и помог нам разработать программу по мониторингу того, насколько успешно или неуспешно работает каждый из наших консультантов. Поскольку количество людей, с которыми они работают по вопросу их возможного