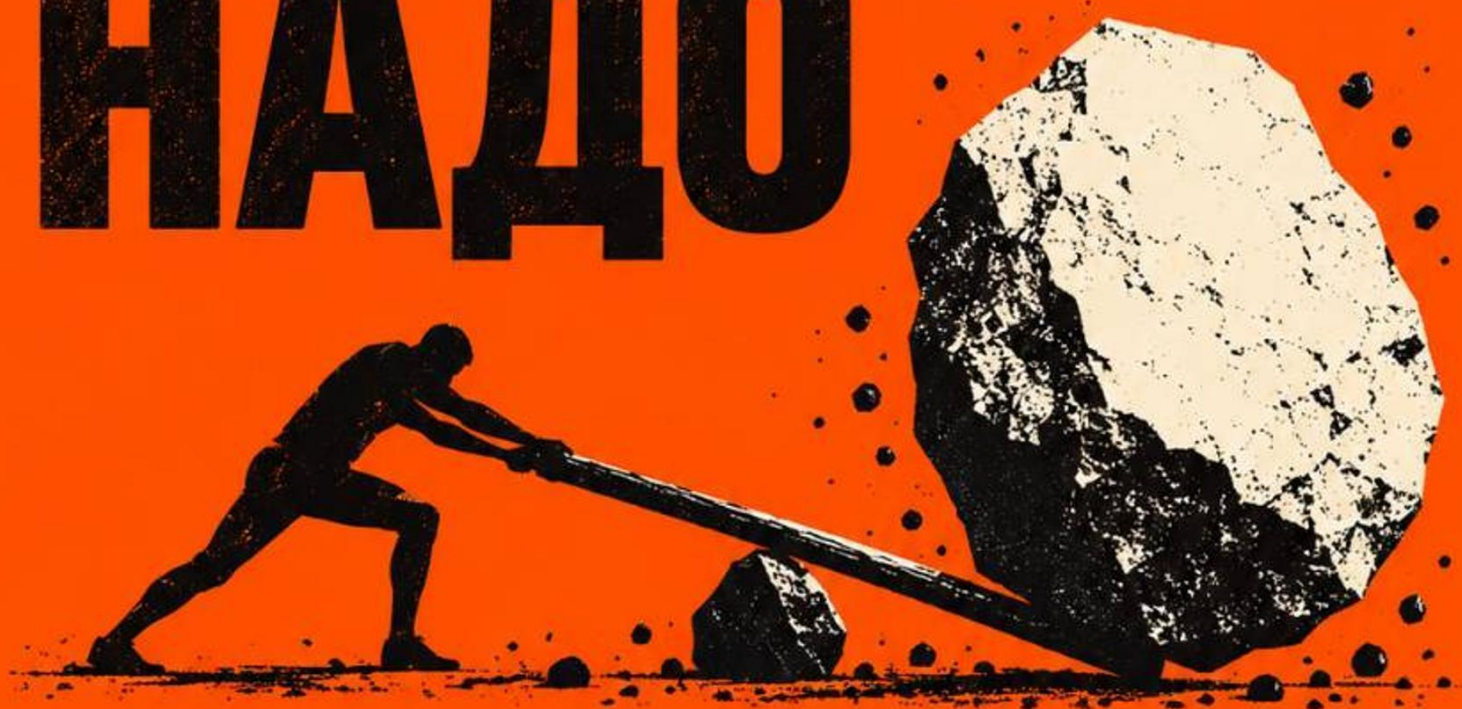


КОГДА ДЕНЕГ НЕТ, А ДЕЙСТВОВАТЬ НАДО



НАХОДЧИВОСТЬ В ТРУДНЫХ УСЛОВИЯХ

ЛИВАЙ ГИЛЛАРД

Ливай Гиллард

**Когда денег нет, а действовать
надо. Находчивость
в трудных условиях**

«Автор»

2026

Гиллард Л.

Когда денег нет, а действовать надо. Находчивость в трудных условиях / Л. Гиллард — «Автор», 2026

Денег на всё нет. Одного неверного решения хватит, чтобы осталось ещё меньше. Конкурент сбивает цены. Продажи падают. Несколько проектов требуют вложений одновременно. Что спасти первым? Здесь вы сможете разобрать такие ситуации до того, как придётся платить за собственную ошибку: сравнить решения руководителей, увидеть слабые места их доводов и понять, чем они рискуют. Как сократить затраты и не испортить продукт, удержать рынок и потратить ограниченный бюджет с толком? Покупайте ради этой практики. Опыт особенно нужен тогда, когда запасных денег уже нет.

Ливай Гиллард

Когда денег нет, а действовать надо.

Находчивость в трудных условиях

Глава 1.

Что такое управление опытом

1. Что такое управление опытом

Все компании заинтересованы в опытных сотрудниках и готовы предлагать им хорошие условия и возможности для профессионального развития. Это показывает, насколько ценен опыт. Но что он собой представляет и как его приобрести?

Теория и опыт — два способа познания мира. Теория обобщает и осмысляет практический опыт, а опыт приобретается в ходе собственной деятельности. Практические наблюдения помогают создавать теорию, а теория, в свою очередь, становится основой нового опыта. Многие знания по-настоящему понимаешь лишь тогда, когда применяешь их на практике.

Управление бизнесом — сложная работа: реальные задачи редко полностью совпадают с идеальными случаями из учебников. Поэтому знания одной лишь теории недостаточно, чтобы стать выдающимся управленцем. Настоящий мастер своего дела обладает богатым практическим опытом.

Суть управления заключается в решении проблем

В деятельности коммерческого предприятия можно выделить две стороны. С одной стороны, предприятие — это система, которая использует ресурсы, производит товары или оказывает услуги и получает прибыль. С другой стороны, для её работы необходимо поддерживать все процессы в действии. Соответственно, управленческие задачи тоже делятся на две группы: связанные с устройством самой системы и с обеспечением её повседневного функционирования. Руководителю приходится решать и те и другие.

Насколько быстро может ехать конкретный автомобиль? Это определяется характеристиками автомобиля, состоянием дорожного покрытия и мастерством водителя. По той же логике, результаты деятельности конкретного промышленного или коммерческого предприятия тесно связаны с тремя аспектами: самим предприятием, рыночной средой и руководством (руководители — это «водители» предприятия).

Чтобы преодолеть предел скорости, водитель должен выбрать автомобиль с отличными техническими характеристиками и автомагистраль, а также совершенствовать свои навыки вождения. Руководители предприятий, в свою очередь, должны совершенствовать систему своего предприятия (ресурсы, кадры, уровень и методы операционной деятельности), выбирать подходящий рынок, а также повышать свой уровень управленческих навыков, чтобы добиться лучших результатов деятельности.

Поэтому суть управления заключается в решении проблем, включая совершенствование системы функционирования предприятия, выбор подходящего рынка, а также решение различных проблем, возникающих в процессе деятельности (аналогично маневрам во время вождения).

Процедура и методы решения проблем

Для решения конкретной проблемы необходимо, прежде всего, четко осознать её суть, то есть ясно сформулировать проблему. Реальные проблемы, как правило, являются результатом совокупности множества факторов, и определить суть проблемы не так просто, поскольку наше суждение зачастую затрудняют многочисленные поверхностные факторы и личные представления. Именно поэтому во многих случаях «каждый считает себя прав» (найти оправдание для чего-либо действительно очень легко).

После четкого определения проблемы наступает этап анализа и рассмотрения. В основном это рассмотрение различных возможных вариантов с учетом различных ограничивающих факторов и желаемых целей. Поскольку разные варианты предполагают компромисс между различными ограничивающими факторами и целями, редко бывает идеальное решение. Выбор между различными вариантами и отказ от других — это принятие решения, которое осуществляется после анализа преимуществ и недостатков различных вариантов; критериями выбора обычно являются ограничивающие факторы, ожидаемые цели, степень сложности реализации и т. д. На практике, как правило, можно выбрать только один конкретный вариант, что неизбежно сопряжено с риском принятия решения.

После определения варианта остается только реализовать его для решения конкретной проблемы.

Как правило, в процессе реализации возникают различные новые проблемы, которые необходимо преодолеть, чтобы достичь целей, поставленных в рамках данного варианта.

Значение опыта в управлении

Опыт играет важную роль на всех четырёх этапах решения проблем.

В процессе определения проблемы опыт помогает нам быстро и точно понять суть проблемы, освоить соответствующие важные факторы, а также выявить первопричину проблемы и оценить последствия её развития.

На этапе анализа и рассмотрения опыт помогает проанализировать взаимосвязь различных факторов и определить подход к решению, опираясь на предыдущие аналогичные решения. Опыт позволяет быстро оценить реализуемость конкретного решения и отбросить явно нежизнеспособные варианты. В этом процессе опыт выступает одновременно ориентиром и фильтром. Значение опыта заключается в эффективности, практичности, прямолинейности и лаконичности.

В процессе принятия решений опыт играет ещё более важную роль. Мы знаем, что любое решение представляет собой выбор, сопряженный как с потенциальной выгодой, так и с потенциальными потерями — это неизбежный риск, сопутствующий принятию решений. В процессе принятия решений руководители моделируют реализацию конкретных вариантов с помощью «виртуальной реальности», а опыт делает эту «виртуальную реальность» более точной, тем самым повышая точность и обоснованность решения. Без достаточного опыта невозможно даже провести такое моделирование, а значит, невозможно и объективно оценить альтернативные варианты, и риск принятия решения становится схожим с настоящей азартной игрой.

Ключевым фактором в процессе реализации является способность к действию. Теория и феномен «кривой обучения» в управлении, а также пословица «на набитой дороге» в полной мере подчеркивают значение опыта.

Опыт — это практические навыки

В практической деятельности опыт в основном проявляется в виде способностей. Основные способности в управленческой практике включают наблюдательность, способность к синтезу, аналитические способности, проницательность и решительность.

Способность к наблюдению тесно связана с опытом: хорошо обученный специалист по цветокоррекции может различить несколько десятков оттенков черного, а мастера своего дела способны различить даже более сотни оттенков черного.

Развитие и эволюция любого явления всегда происходит от нуля к чему-то, от малого к большому. Опытные сотрудники способны выявлять проблемы на более ранней стадии, что имеет решающее значение: опережение многих проблем на один шаг чрезвычайно важно, а устранение их в зародыше — всегда лучший исход. Ведь в мире бизнеса героев оценивают исключительно по успехам и неудачам. Все руководители стремятся стать героями деловой борьбы, поэтому они активно привлекают в свои ряды опытных сотрудников.

Вы можете легко оценить свою наблюдательность: если вам удастся описать свою текущую работу в формате примеров, приведенных в этой книге, и выделить важные факторы и ключевые моменты, ваша наблюдательность заслуживает оценки не ниже 80 баллов. Рекомендуем вам попробовать это сделать после прочтения книги.

Способность к синтезу — это умение объединять множество факторов. В процессе наблюдения наше внимание сосредоточено на различных конкретных факторах и явлениях, но, останавливаясь только на этом этапе, мы не сможем по-настоящему понять суть вещей. Способность к синтезу заключается в обобщении всех результатов наблюдений в единую целостную концепцию — это процесс перехода от частного к общему.

Процесс интеграции можно разделить на два этапа: во-первых, этап попытки определения, то есть процесс постепенного формирования чёткого понятия; во-вторых, этап проверки, когда оставшийся материал используется для проверки сформированного понятия. Значение опыта заключается в том, что он позволяет быстрее формировать чёткое и правильное понятие — как говорится, «практика делает мастера».

Связь аналитических способностей с опытом сильнее, чем с теорией, хотя именно в этой области теория находит широкое применение. Аналитические способности заключаются в анализе сути проблемы, причин её возникновения и результатов её развития. Аналитические способности человека в знакомой области намного превосходят его способности в незнакомой области; так называемый эксперт, выйдя за пределы своей специализации, становится обычным человеком. Знакомство — это и есть опыт.

Проницательность — это способность, основанная на опыте; трудно представить, чтобы человек без опыта обладал выдающейся проницательностью. Проницательность — это способность видеть суть явлений сквозь их внешнюю оболочку; способность выявлять первопричины проблем; способность предсказывать будущее.

Решительность в большей степени представляет собой проявление мужества, однако при поддержке опыта она не требует чрезмерного мужества, поскольку результаты конкретного решения становятся очевидными. Первый прыжок с банджи — это мужество, а впоследствии — это уже острые ощущения и удовольствие.

В практической деятельности опыт проявляется именно в виде вышеперечисленных способностей. Эти способности позволяют нам делать больше правильных вещей и меньше ошибок; с помощью ограниченных ресурсов можно добиться большего — в этом и заключается ценность опыта.

Опыт — это практическая мудрость

Важно знать, на что ты способен, но осознание того, на что ты не способен, — это качественный скачок, проявление подлинной мудрости. «Делай то, что можно сделать; не делай того, что нельзя сделать» — важная черта выдающегося руководителя.

В процессе деятельности промышленных и коммерческих предприятий существует один фундаментальный факт: бесконечность рыночных возможностей и ограниченность ресурсов конкретного предприятия. Этот фундаментальный факт определяет, что все руководители стремятся достичь относительно идеальных операционных результатов в условиях ограниченных ресурсов; поэтому можно придумать множество вариантов, но реализовать можно лишь компромиссный вариант, который едва удовлетворяет требованиям.

Принимать посредственность и однообразие, а также добросовестно выполнять повседневные дела — вот в чем заключается зрелость, приходящая с опытом.

На самом деле 99 % работы — это вполне обычные задачи, которые не вызывают ни восторга, ни восторга, но приносят определенные результаты. Сотрудников, не имеющих опыта, обычно оценивают как «много обещающих, но мало делающих», то есть способных только к нереалистичным фантазиям, но неспособных выполнять конкретную работу. Для фантазий не требуется никакого опыта: в условиях современного информационного взрыва воображение работает всё легче, и любой может предложить кажущийся убедительным грандиозный план; однако для выполнения конкретной работы необходимо опираться на определённый опыт — даже для того, чтобы позвонить по телефону, нужен опыт. Новичок, проработав некоторое время и проявив достаточно ум и усердия, получит оценку «высокая работоспособность», то есть станет опытным сотрудником.

Управленческая работа обычно сопряжена с соответствующими полномочиями и ответственностью. Если человек, обладающий большой властью и несущий ответственность, не имеет опыта, это становится настоящей катастрофой; редко какая компания способна выдерживать такие потрясения. А когда этот человек наконец приобретет опыт, он обнаружит, что уже не осталось достаточных ресурсов для того, чтобы сделать единственно правильное решение.

В управленческой работе, особенно на высшем уровне, самое важное — это принятие решений. Выбор между действием и бездействием, между тем, что взять, а что оставить, в процессе принятия решений обязательно зависит от опыта, причём от опыта, основанного на мудрости.

Ключ к управленческой работе — это люди

Когда мы изучаем теорию управления, мы в основном сталкиваемся с делами и думаем только о том, как их выполнять. На практике такая ситуация невозможна: все дела связаны с конкретными людьми, поэтому управление на практике — это отнюдь не просто решение дел; в первую очередь необходимо решать проблемы, связанные с людьми. Прочитав эту книгу, вы, несомненно, поймёте это ещё глубже.

Простой здравый смысл подсказывает: когда сотрудники одной и той же компании спорят, проблема остается одной и той же — она становится проблемой только потому, что разные люди придерживаются разных точек зрения; если бы у всех были одинаковые взгляды, никакой проблемы бы не возникло. Таким образом, суть проблемы заключается в людях.

Цель управленческой работы — решать проблемы, а ключ к решению проблем лежит в людях, поэтому ключом к управленческой работе также являются люди. Возьмём снова пример с автомобиля и гонщика: руководитель предприятия — это гонщик, а все остальные сотрудники — это различные детали автомобиля. Если уровень квалификации и способности конкретного сотрудника не соответствует требованиям, это означает, что с деталью что-то не так, и решением проблемы является замена или ремонт детали (иногда запасных частей нет). Недостаточное взаимодействие между разными отделами — это плохая связь между различными узлами автомобиля, например, проблемы с топливной или электрической системами; решением является ремонт взаимосвязанных узлов, а в управлении это обычно означает изменение рабочих процедур и методов или даже реорганизацию структуры.

Опыт заключается в том, чтобы связать теорию управления с конкретными людьми и сформировать новую систему. В управленческой работе источником всех проблем являются люди, и решение проблем также зависит от людей. Управление — это, в первую очередь, управление людьми, а уже во вторую очередь — применение подходящих методов. В этом заключается самое большое различие между практикой и теорией, а также важная теоретическая основа, объясняющая ценность опыта.

Моделирование ситуаций и ролей — лучший способ приобретения опыта

Традиционный метод обучения на опыте — это дорогостоящий и малоэффективный способ накопления опыта. Чтобы подготовить одного отличного сотрудника, требуется как минимум десять лет, а также личные способности, различные значимые возможности и право на ошибку. Такой подход вряд ли может иметь универсальное значение.

Моделирование ситуаций и ролей — лучший способ усвоения опыта, и именно этот подход используется в данной книге.

В книге конкретные практические проблемы описываются в форме кейсов, причем описываются они нестандартно, что очень похоже на реальную ситуацию. В практике наше понимание конкретных проблем понимание конкретных проблем в практике обычно также носит нестандартный характер.

При изложении проблем мы подчеркиваем различные позиции и точки зрения сотрудников разных отделов и разных сфер деятельности; как правило, у них есть обоснованные и разумные аргументы в поддержку своих точек зрения, как и в реальной жизни.

Мы обычно приводим соответствующую справочную информацию, но не в полном объеме, поскольку в практической деятельности мы также сталкиваемся с ограниченным объемом данных.

Главные герои примеров, как и в реальной практике, часто бывают «ослеплены ситуацией», совершают ошибку, рассматривая проблему изолированно, лечат симптом, а не причину, и уделяют большое внимание личным интересам. В практике всё действительно так и обстоит.

В ходе анализа и обсуждения мы, как правило, исходим из более всесторонней точки зрения, выявляем коренные причины проблемы и предлагаем различные краткосрочные и долгосрочные решения, то есть рассматриваем, анализируем и принимаем решения с позиции руководителя, обладающего богатым практическим опытом, а отражает его взгляд, концепции и стратегии, основанные на опыте.

Ключевое значение управления, основанного на опыте, заключается в тесной увязке теории управления с конкретными сотрудниками.

2. Стратегия «выигрыш-выигрыш»: выгода для всех

Два года назад Хуан Юйфу открыл в Пекине ресторан чунцзинского хотпота под названием «Чунцзин Юйфу Хотпот». В последние годы сычуаньская кухня завоевала всю страну, а рестораны хотпоу расцвели повсеместно. Поскольку блюда в «Юйфу Хотпоу» отличаются аутентичным вкусом и при этом подходят для северных гурманов, бизнес быстро встал на ноги. Ведя бизнес в Пекине, Хуан Юйфу приложил немало усилий: от вкуса блюд до их подачи, от оформления зала до индивидуального обслуживания — во всём наблюдался значительный прогресс по сравнению с тем временем, когда он вел дела в Чунцине. Пекинский «Юйфу Хотпоу» — это ресторан хотпоу, работающий по современным принципам.

В этом процессе важную роль сыграл помощник Хуан Юйфу — Хэ Цзян. Хэ Цзян был нанят Хуан Юйфу в Пекине. Раньше Хэ Цзян не работал в сфере общественного питания, а был уволенным менеджером из государственного предприятия. Честно говоря, Хуан Юйфу знал лишь, как приготовить вкусный горячий горшок, но совершенно не имел представления о том, как правильно позиционировать свой ресторан. Первоначально планировалось открыть ресторан в Пекине по чэнчжоускому образцу, а после открытия вносить необходимые корректировки. Хэ Цзян посоветовал Хуан Юйфу отказаться от этого плана и позиционировать ресторан в современном стиле, а также представил подробный проект оформления интерьера и план управления.

Хуан Юйфу был человеком разумным и понял, что подход Хэ Цзяна намного лучше его собственного плана, поэтому сразу же назначил Хэ Цзяна заместителем генерального директора, ответственным за реализацию его плана.

Отличный персонал

Вкусы пекинцев в отношении хотпота действительно сильно отличались от вкусов жителей Сычуани, но благодаря помощи Хэ Цзяна ресторан «Юйфу» быстро завоевал признание и популярность среди пекинцев, и дела пошли в гору; в то время как рестораны хотпота других предпринимателей, приехавших в Пекин в поисках удачи, значительно уступали «Юйфу», и они один за другим приходили к нему, чтобы перенять опыт, чем Хуан Юйфу был весьма доволен.

Ресторан «Юйфу» под руководством Хэ Цзяна продолжал успешно работать, и Хуан Юйфу очень заботился о Хэ Цзяне: помимо базовой зарплаты в 5000 юаней в месяц, ему выплачивались премии, а в конце года — дивиденды, так что годовой доход Хэ Цзяна уже достигал шестизначной суммы; причиной этого, с одной стороны, были очевидные способности Хэ Цзяна, а с другой — желание предотвратить его переманивание конкурентами, ведь Хэ Цзян уже был довольно известным специалистом в своей отрасли.

Хэ Цзян всегда был благодарен Хуан Юйфу за предоставленную ему возможность, поэтому работал с полной самоотдачей. Многие предлагали ему условия, превосходящие предложение Хуан Юйфу, пытаясь переманить его, но Хэ Цзян вежливо отклонял все эти предложения. Узнав об этом, Хуан Юйфу был очень рад.

Сегодня же на лице Хуан Юйфу лежало мрачное выражение, и он размышлял, как поговорить с Хэ Цзяном. Вчера старший повар ресторана хотпо «Лао Ли» сообщил ему, что Хэ Цзян втайне обсуждает с некоторыми поварами планы по открытию нового ресторана хотпо. Хо Цзян сейчас отлично справляется с управлением рестораном, но в вопросах приготовления супа для хотпо — полный дилетант, и если он откроет собственное заведение, ему придётся нанять повара из Чунцина. Поскольку всех поваров в ресторане Хуан Юйфу привёз из Сычуани, как только Хо Цзян заговорил об этом с кем-то, шеф-повар сразу же узнал об этом и поспешил доложить Хуан Юйфу.

Намерение открыть собственное дело

Хуан Юйфу был в шоке: он всегда опасался, что Хэ Цзяна переманит конкурент, и хотя Хэ Цзян обещал не работать на других владельцев, он не мог и подумать, что тот решит открыть собственное дело. Внимательно посчитав, он понял, что доходов Хэ Цзяна за последние два года хватит на открытие небольшого ресторана с горячими кастрюлями; прибыль в таком заведении неплохая, и, действительно, зарабатывая на собственном деле, можно получить гораздо больше, чем работая на кого-то.

Хуан Юйфу был одновременно зол и обеспокоен. Он злился на то, что Хэ Цзян собирался открыть собственное дело, тем самым не оправдав его заботу о нём. До прихода в «Юйфу Хот-пот» Хэ Цзян был всего лишь уволенным рабочим, а за два года работы у него появилась известность и доход — он действительно не обделил его. А беспокоило его то, что после ухода Хэ Цзяна в его ресторане не останется способного человека, способного управлять делами, и это может негативно сказаться на бизнесе.

Что же ему делать? Удержать Хэ Цзяна? Это решение поможет лишь на время; отпустить Хэ Цзяна? Но он не готов с этим смириться. Может, есть другой, лучший выход?

Что касается Хэ Цзяна, то ему следует открыть собственное дело.

В любом бизнесе существуют определенные барьеры для входа, включая капитал, профессиональные знания и навыки, а также маркетинг и управление в данной отрасли. Для ведения ресторана хотпо включают приготовление бульона, управление рестораном и наличие достаточного капитала. Несмотря на то что два года назад у Хэ Цзяна не было ничего — он был всего лишь уволенным рабочим, — после того как ему посчастливилось попасть в индустрию хотпо, он уже обладает всеми условиями для создания собственного дела. Судя по анализу данного примера, вероятность успеха Хэ Цзяна в открытии собственного дела очень высока, да и способов реализации много — достаточно лишь найти хорошего повара. Учитывая связи Хэ Цзяна в этой отрасли, это не должно составить большого труда.

Когда нужно действовать — действуй

В такой ситуации многие решили бы открыть собственное дело — в конце концов, быть хозяином гораздо лучше, чем оставаться «наемным аристократом», и Хуан Юйфу является ярким тому примером. Поскольку Хэ Цзян с самого начала и до конца участвовал в процессе создания бизнеса Хуан Юйфу, он, несомненно, лучше понимает ключевые моменты открытия ресторана хотпо, а его уверенность в успехе этого начинания, безусловно, высока.

В процессе открытия собственного дела Хо Цзян должен правильно выстроить отношения с Хуан Юйфу. Во-первых, своим сегодняшним успехом он во многом обязан поддержке Хуан Юйфу; во-вторых, поскольку в будущем они будут работать в одной отрасли и постоянно сталкиваться друг с другом, поддержание хороших отношений принесет только пользу и не принесет вреда. В-третьих, поскольку после его ухода в ресторане «Юйфу» не хватает человека, способного заменить его, он должен подобрать и подготовить подходящего сотрудника — это будет своего рода отчет перед Хуан Юйфу.

Хуан Юйфу, несомненно, будет изо всех сил пытаться удержать его, но Хэ Цзян должен твердо принять решение, ведь с течением времени конкуренция на рынке неизбежно усилится, а отсрочка на какое-то время значительно увеличит риски, связанные с открытием собственного дела.

Расстаться по-хорошему, чтобы минимизировать потери

Решение Хуан Юйфу также совершенно ясно. Прежде всего, следует понимать, что ни один банкет не длится вечно; возможно, он сам когда-то прошел обучение у предыдущего работодателя, а затем открыл собственное дело. В связи с особенностями отрасли начать ресторанный бизнес сравнительно легко, поэтому открытие собственного дела опытными сотрудниками — явление вполне обычное.

Исходя из этого понимания, решение Хуан Юйфу было совершенно ясным: в первую очередь нужно постараться удержать Хэ Цзяна, причём на определённый срок, что, учитывая их отношения, не должно было составить большого труда. Цель удержания Хэ Цзяна заключалась в том, чтобы он нашёл и подготовил себе преемника, который смог бы обеспечить нормальное функционирование и управление рестораном «Юйфу».

Фактически, если преемником Хэ Цзяна станет квалифицированный сотрудник, Хуан Юйфу получит больше выгоды, чем потерь. Поскольку Хэ Цзян является одним из основателей предприятия, Хуан Юйфу неизбежно предоставит ему более выгодные условия труда; сейчас бизнес уже налажен, и главная цель — его поддержание, поэтому требования к способностям сотрудников значительно снизились. Можно с уверенностью сказать, что вознаграждение преемника будет ниже нынешнего вознаграждения Хэ Цзяна, что должно сэкономить Хуан Юйфу несколько десятков тысяч юаней в год, при этом на дела «Юйфу Хот-пот» это практически не повлияет. Это также подтверждает, что во всём есть свои плюсы и минусы.

Если удастся решить вопрос о преемнике Хэ Цзяна, то его решение открыть собственное дело не окажет большого влияния на «Юйфу Хот-пот». В ситуации, когда Хэ Цзян уже твердо решил уйти, у Хуан Юйфу есть три варианта поведения: помешать Хэ Цзяну в его начинании, позволить ему развиваться самостоятельно или помочь ему в открытии собственного дела.

Согласно принципу «гармония приносит прибыль», если Хэ Цзян доведёт дело до конца, мешать его предпринимательству совершенно не нужно; тем более что, учитывая нынешние возможности Хэ Цзяна, трудно сказать, насколько эффективно будет такое вмешательство.

Дать Хэ Цзяну развиваться самостоятельно — это распространенный подход: все мирно расстанутся, и каждый полагается на свои силы. С точки зрения Хуан Юйфу, это не наносит ущерба ни ему, ни Хэ Цзяну, что вполне нормально.

Стратегия, выгодная и ему, и другому

Если Хо Цзян действительно талантлив, а Хуан Юйфу обладает широким кругозором, на самом деле есть и лучший способ: он позволит удовлетворить стремление Хо Цзяна к самостоятельности, принесет пользу и самому Хуан Юйфу, а возможно, даже откроет новый путь — выгода и для одного, и для другого.

Открытие собственного дела для Хэ Цзяна, как бы то ни было, сопряжено с определённым риском, а для тех, кто впервые начинает свой бизнес, избегание рисков обычно является главным принципом. Хуан Юйфу мог бы попробовать стать деловым партнёром Хэ Цзяна и вместе с ним открыть новое дело.

У ресторанов хотпот есть эффект бренда, и бренд «Юйфу Хотпот» должен иметь определённую ценность. Хуан Юйфу мог бы предложить Хэ Цзяну открыть новый ресторан хотпо как свой филиал, предоставив ему профессиональные навыки, нематериальные активы, опытный персонал и определённые финансовые средства, чтобы совместно управлять новым филиалом. С одной стороны, Хэ Цзянь сможет использовать это в своих интересах и уделить немного времени бизнесу «Юйфу Хотпо»; с другой стороны, собственное дело также сможет расширяться и даже превратиться в сеть ресторанов «Юйфу Хотпо» по той же модели, а прибыль значительно превысит нынешнюю.

Обычно Хэ Цзян принимает такое предложение, поскольку его нынешних средств хватает лишь на открытие небольшого ресторана хотпо, да и создание нового бренда сопряжено с большим риском, если нанять повара со средним уровнем мастерства. А план Хуан Юйфу позволяет полностью использовать бренд «Юйфу Хотпо» и секреты приготовления хотпо, к тому же это относительно крупномасштабный проект. Даже если делиться прибылью с Хуан Юйфу, поскольку общая прибыль будет выше, чем при самостоятельном открытии бизнеса, личный доход может оказаться даже выше.

В то же время потенциал этого предложения огромен: в случае успеха можно будет открыть множество филиалов «Юйфу Хотпот», и на данный момент лучшим кандидатом на эту роль является сам Хэ Цзян.

Это стратегия, выгодная для обеих сторон, и как Хуан Юйфу, так и Хэ Цзян должны тщательно её обдумать. Разумеется, в рамках сотрудничества обеим сторонам следует заново определить правила игры.

[Практические соображения]

Перед тем как начать собственное дело, следует воспользоваться возможностью работы по найму, чтобы преодолеть барьеры, мешающие входу в бизнес.

Демонстрационный эффект успешного предпринимательства руководителя может побудить опытных сотрудников открыть собственное дело; руководитель должен осознавать этот факт.

Стратегия, выгодная для обеих сторон, приносит пользу как другим, так и себе, и подходит для развития как руководителя, так и опытных сотрудников.

3. Стратегия адаптации к новым и старым рынкам

Когда дизайнеры компании «Таньлун» впервые услышали предложение менеджера по маркетингу Лу, они посчитали, что он шутит. Однако, обнаружив, что генеральный директор действительно воспринял это всерьёз и тщательно обдумывает этот вопрос, все они проявили разочарование и беспокойство.

План менеджера Лу заключался в сокращении объемов экспорта в Юго-Восточную Азию и переориентации на европейский рынок в качестве основного. В настоящее время 90 % продукции компании продается на рынке Юго-Восточной Азии, принося неплохую прибыль. За долгие годы работы эти дизайнеры выработали свое «чувство» юго-восточноазиатского рынка,

и все производимые ими ткани были рассчитаны на вкусы юго-восточноазиатских потребителей.

Правда, из-за того, что компания всегда ориентировалась преимущественно на Юго-Восточную Азию, её показатели в Европе оставались неудовлетворительными, поскольку европейским клиентам не нравилась её продукция. Поэтому, чтобы освоить европейский рынок, им придётся изменить концепцию и стиль дизайна, и в первый год, скорее всего, придётся работать в убыток.

Недавно состоялась поездка с целью изучения рынка Юго-Восточной Азии, и менеджер Лу выразил серьезную обеспокоенность тем, что компания полностью зависит от этого рынка. Вернувшись в компанию, он почувствовал, что нынешний благоприятный период экспорта в Юго-Восточную Азию в следующем году резко сократится.

«Другие швейные компании, похожие на нашу, уже заметили, что спрос в Юго-Восточной Азии снижается», — с пессимизмом отметил он. «Клиенты теперь уделяют больше внимания цене, чем раньше. Два наших крупных клиента сообщили мне, что объем заказов в этом году, скорее всего, не будет таким же, как в прошлом. Конечно, резкого падения сразу не произойдет, но это сигнал, и я считаю, что нам следует подготовиться к возможным радикальным изменениям».

Генеральный директор компании «Тяньлун» г-н Ма отметил, что компания прилагает все усилия для освоения рынков других регионов.

«Однако на это уйдет время, поскольку наша продукция традиционно ориентирована на рынок Юго-Восточной Азии». За исключением двух дизайнеров, работающих вне завода, все остальные дизайнеры посвящают всё своё время и силы разработке линейки продукции для Юго-Восточной Азии.

Менеджер Лу считает, что следует ускорить работу по диверсификации рынка, даже если для этого придётся отказаться от нынешнего стабильного рынка Юго-Восточной Азии. Его план включает расширение производственных площадей и наём дополнительных дизайнеров, что позволит компании разрабатывать продукцию для других регионов. Однако в таком случае у компании не останется времени на выполнение рабочего плана на текущий год.

Низкая рентабельность на существующих рынках

Менеджер Лу считает, что из 20 дизайнеров, работающих в компании, следует выделить ещё пятерых для работы над проектами, ориентированными на европейский рынок. Одновременно с этим необходимо пропорционально распределить производственные мощности. «Прибыль в этом году, несомненно, значительно снизится», — соглашается он, — «но если нам удастся освоить европейский рынок, мы не будем бояться спада на рынке Юго-Восточной Азии в будущем. Если мы будем колебаться сейчас и начнём думать о мерах противодействия только тогда, когда рынок Юго-Восточной Азии начнёт падать, мы окажемся в крайне пассивном положении».

Опытный дизайнер Ли Лан не согласна с мнением менеджера Лу и говорит: «Мы слишком пессимистично оцениваем ситуацию с клиентами и конкурентами. Конечно, другие компании будут рады, что мы добровольно отказываемся от рынка Юго-Восточной Азии, чтобы они могли подхватить выгодную долю. Я не говорю, что нам не следует обратить внимание на Европу, но зачем так торопиться? Даже если на рынке Юго-Восточной Азии наступит спад, резкие изменения не произойдут в одночасье. Честно говоря, если мы откажемся от бизнеса и от прибыли, все подумают, что у нас с головой не всё в порядке».

Выход на европейский рынок

Другой дизайнер также считал, что точка зрения менеджера Лу не подкреплена фактами. Он сказал: «Единственная причина, по которой наш рынок Юго-Восточной Азии может пойти на спад, — это если мы добровольно уступим его конкурентам», — и добавил: «Как только мы потеряем рынок Юго-Восточной Азии, нам уже не удастся его вернуть. Я просто не понимаю, почему мы не можем одновременно развивать рынок Европы, чтобы получать прибыль с двух сторон?»

После совещания генеральный директор Ма погрузился в раздумья: с одной стороны — план менеджера Лу, с другой — мнения всех, кто выступил против. Исходя из предыдущего опыта, чутье менеджера Лу в отношении рынка всегда оказывалось безошибочным, и он уже не раз успешно выводил компанию на новые рынки. Генеральный директор Ма понимал, что с нынешними методами маркетинга компании будет трудно проникнуть на новый рынок, но он доверял менеджеру Лу и верил, что тот сможет продавать продукцию на европейском рынке.

Вопрос заключался в том, принесёт ли это хорошие результаты, если он примет план менеджера Лу, а дизайнеры, не желая этого, будут вынуждены менять свой стиль?

Сокращение заказов из Юго-Восточной Азии

Как раз когда генеральный директор Ма размышлял над этим вопросом, в кабинет вошла его секретарша и передала ему срочное письмо от менеджера Лу. Оказалось, что третий по величине клиент компании в Юго-Восточной Азии прислал уведомление о сокращении прежних заказов на 35 % по причине нестабильности рынка.

Стоит ли генеральному директору Ма рискнуть? Поставить на то, что рынок Юго-Восточной Азии, хотя и может испытывать колебания, в ближайшие один-два года не рухнет. В таком случае компания сможет диверсифицировать свою деятельность, не отказываясь от этого уже зрелого рынка.

Проблема генерального директора Ма заключается в том, что он не имеет четкого представления о темпах изменения рынка. Некоторые важные данные по-прежнему остаются неясными, а имеющиеся сведения не являются достаточно надежными и исчерпывающими. В любом случае, вероятность спада на рынке Юго-Восточной Азии весьма высока, но это не означает, что объем продаж компании резко снизится.

Существует три способа снизить степень неопределённости в отношении будущего:

Во-первых, подождать. Дождаться поступления самых свежих и более надёжных данных. У этого способа есть явный минус: получение надёжных данных неизбежно задержит своевременные действия, что существенно скажется на эффективности.

Во-вторых, пойти на риск. Конечно, можно сделать ставку на то, что «рынок Юго-Восточной Азии, возможно, испытает колебания, но до краха дело не дойдет»; можно также сделать ставку на противоположный сценарий — что рынок Юго-Восточной Азии в течение следующего года внезапно рухнет. Использование такого подхода явно неразумно, поскольку нет никаких очевидных оснований судить, кто прав, а кто нет. Возможно, вам просто повезет, но это будет всего лишь случайность, и вероятность такого исхода ничем не отличается от вероятности ошибочного выбора. Риски, связанные с таким подходом, невозможно оценить.

В-третьих, можно рассматривать обе возможности изменения рынка как равновероятные и одновременно разрабатывать соответствующие меры реагирования для каждого из них. У этого подхода также есть недостаток: как только ситуация на рынке прояснится, вы обнаружите, что капитал, вложенный в один из наборов мер, был потрачен впустую.

Оценка трёх вариантов решения

Что касается вышеупомянутых трех вариантов, принцип принятия решений г-на Ма зависит от степени его готовности идти на риск. Предположим, что целью компании является долгосрочный рост и получение прибыли; в таком случае выбор обязательно падет на третьим вариантом.

Первый вариант приведёт к длительному отставанию, что неизбежно повлечёт за собой сокращение объёмов производства и текучесть кадров. Второй вариант, возможно, не повлечёт за собой потерь в виде текучести кадров, но его результаты могут оказаться схожими с результатами первого варианта. Если ставка окажется неверной, компания окажется в крайне пассивном положении. Это чисто дело случая, которое не стоит серьёзно рассматривать.

Третий вариант — единственная стратегия, которая гарантирует отсутствие серьёзного снижения объёмов производства и текучести кадров. Этот подход позволяет компании свести риски к минимуму в условиях серьёзной угрозы. Чтобы определить соотношение производственных мощностей для обслуживания двух рынков в краткосрочной перспективе, компании «Тяньлун» необходимо точно владеть данными о себестоимости производства. На этом этапе долю производственных мощностей, выделяемую для рынка Юго-Восточной Азии, можно сохранить на уровне 60–80 %, а для европейского рынка — на уровне 20–40 %. Как только поступят новые данные, например, о сокращении прогнозируемых заказов или контрактов, соотношение долей между двумя рынками необходимо будет скорректировать.

Помимо упомянутых выше соображений, связанных с затратами, существует ряд других причин, говорящих в пользу третьего варианта. Самым важным из них является его гибкость: он не только учитывает колебания рынка, но и позволяет компании занять выгодное положение, благодаря которому она сможет максимально быстро адаптироваться к внезапным изменениям внешней обстановки. С точки зрения краткосрочной прибыли этот вариант действительно имеет свои недостатки, однако в долгосрочной перспективе он выглядит весьма оптимистично. В будущем компания «Тяньлун» по крайней мере не будет больше настолько зависима от колебаний рынка Юго-Восточной Азии.

Вышеприведенный конкретный анализ мер предполагает, что генеральный директор Ма должен принять план менеджера Лу. Однако не следует направлять пятерых дизайнеров из Юго-Восточной Азии для работы на европейском рынке, а нужно дополнительно нанять пятерых европейских дизайнеров. Одновременно следует активно развивать рынок континентальной Европы. Европейские дизайнеры должны быть полностью готовы к тому, чтобы в случае необходимости немедленно включить в производственную линию продукцию, подходящую для европейского рынка. При этом некоторые дизайнеры из Юго-Восточной Азии должны в данный момент помогать европейским дизайнерам в подготовке чертежей для рынка континентальной Европы.

Данный план приведёт к временному избытку персонала до того, как производство будет полностью налажено. В долгосрочной перспективе компании необходимо подготовить группу дизайнеров, обладающих навыками проектирования для обоих рынков, которые смогут в любой момент оказать поддержку и сотрудничать в дизайнерской работе на любом из них.

[Практические соображения]

Лучше не класть все яйца в одну корзину.

Предприятие должно заранее разработать меры реагирования на изменения важных факторов деятельности — это основная стратегия снижения рыночных рисков. Несмотря на то что это может не принести непосредственной выгоды, это необходимо сделать. Подобно ядерному оружию: его не обязательно использовать, но оно должно быть.

Сотрудники должны принимать вызовы рынка и осваивать все больше знаний и навыков.

Глава 2.

Что такое управление опытом

4. Компания не должна попадать под влияние сотрудников с недобрыми намерениями

Компания «Тяньфу» — торговая фирма, занимающаяся сырьем для текстильной промышленности. Благодаря тому, что она представляет продукцию многих зарубежных предприятий на китайском рынке, у неё есть явное конкурентное преимущество; она пользуется большой популярностью среди текстильных предприятий материкового Китая, и дела у неё идут на ура.

По логике вещей генеральный директор компании Хуан Бо должен был бы радоваться, но он постоянно испытывает сильный стресс и не испытывает радости от полученной прибыли. Дело в том, что, по мнению г-на Хуана, торговые представители компании под руководством менеджера по маркетингу Чжана не предоставляют руководству подробную информацию о клиентах. Хотя пока никаких проблем не возникает, г-н Хуан считает это самой большой угрозой для компании. Пока эта угроза не будет устранена, будущее компании останется неопределенным.

Вызовы рынка покупателя

В сложившейся ситуации определенную долю ответственности несет и сам г-н Хуан. На начальном этапе деятельности компании «Тяньфу» г-н Хуан и менеджер Чжан разделили между собой обязанности: г-н Хуан отвечал за поиск поставщиков, то есть за снабжение, а менеджер Чжан — за продажи. В первые годы работы компании поиск поставщиков был весьма сложной задачей по целому ряду причин, поскольку многие зарубежные предприятия не придавали большого значения рынку материкового Китая; в то же время продажи шли легко, так как многие товары были в наличии практически только у компании «Тяньфу».

С развитием китайского рынка многие иностранные компании и их продукция стали поступать на рынок материкового Китая различными путями, и бизнес компании «Тяньфу» превратился из «бизнеса продавца» в «бизнес покупателя». Сейчас с источниками поставок проблем нет, но из-за роста числа аналогичных компаний клиенты постепенно приобретают всё большее значение.

Поскольку менеджер Чжан всегда отлично справлялся со своими обязанностями, генеральный директор Хуан не задумывался об этой стороне дела и сосредоточил свои усилия на поиске новых, необычных и уникальных товаров — это и было основной конкурентной стратегией компании «Тяньфу». По мере дальнейшего развития рынка так называемые новые, необычные и уникальные товары становились все труднее найти, ведь на рынке было все, что только можно вообразить, и на одни и те же товары цены варьировались в широких пределах.

Генеральный директор Хуан начал задумываться о том, как справиться с новой рыночной ситуацией, и осознал, что для дальнейшего выживания и развития компании необходимо установить долгосрочные отношения с клиентами. Однако, когда он попытался приступить к этой работе, выяснилось, что вся информация о клиентах находится под контролем менеджера Чжана, а у компании фактически нет действительно ценных данных о клиентах.

Генеральный директор Хуан обратился к финансовому директору, поскольку обычно там хранится много базовых данных.

«У нас тоже есть только поверхностные данные», — ответил финансовый директор. «Деятельность компании в значительной степени основана на наличных расчетах, и мы просто ведем бухгалтерский учет в соответствии с требованиями менеджера Чжана».

Генеральный директор Хуан посчитал, что проблема довольно серьезна, поскольку в таком случае трудно контролировать деловые действия менеджера Чжана, особенно учитывая, что он широко использует наличные расчеты, а в этой сфере всегда возникают определенные проблемы.

Незаконные действия менеджера

По мере углубления расследования генеральный директор Хуан обнаружил, что масштаб проблемы на самом деле превосходил его самые смелые предположения. Менеджер Чжан сам основал торговую компанию, и клиенты фактически вели прямые деловые отношения с компанией менеджера Чжана; основными партнёрами компании «Тяньфу» же были торговая компания менеджера Чжана, а также некоторые постоянные клиенты, закупающие товары массового спроса. Чтобы скрыть свои действия, менеджер Чжан также проводил через свою торговую компанию большие объёмы наличных операций с компанией «Тяньфу», чтобы та не обнаружила, что на самом деле ведёт сделки в основном с его торговой компанией.

Генеральный директор Хуан не мог не восхититься таким приёмом менеджера Чжана: с одной стороны, он получал прибыль, причитающуюся компании «Тяньфу», а с другой — контролировал клиентов. Самое гениальное заключалось в том, что компания менеджера Чжана фактически действовала «с пустыми руками»: все ресурсы принадлежали компании «Тяньфу» и клиентам компании «Тяньфу».

Столкнувшись с этой непредвиденной ситуацией, генеральный директор Хуан почувствовал себя в очень затруднительном положении. Поразмыслив несколько дней, он пришел к выводу, что у него есть три возможных варианта решения, но каждый из них имеет свои плюсы и минусы, и ему было трудно сразу принять решение.

Первый вариант — решить вопрос судебным путем. Это позволило бы отомстить, но результат предсказать сложно.

Второй вариант — сохранить статус-кво, ведь, в конце концов, компания «Тяньфу» всё ещё приносит прибыль. Генеральный директор Хуан понимал, что этот вариант — самообман и стратегия бездействия.

Третий вариант — применить постепенную стратегию и меры, чтобы постепенно перевести клиентов из-под контроля менеджера Чжана под контроль компании «Тяньфу». Этот вариант казался лучшим на первый взгляд, но, как говорится, легче сказать, чем сделать, и генеральный директор Хуан еще не до конца продумал, как его конкретно реализовать.

Для генерального директора Хуан столкновение с таким недобросовестным сотрудником действительно является причиной сильного раздражения. Какое бы решение ни было принято, менеджер Чжан не может больше оставаться в компании «Тяньфу», иначе рано или поздно компания понесёт из-за этого серьёзные убытки или даже обанкротится. Ведь стиль работы менеджера Чжана неизбежно приведёт к переносу рыночных рисков на компанию «Тяньфу», в то время как прибыль останется в его собственной торговой компании.

Осознание проблемы и разработка стратегии

На самом деле генеральный директор Хуан должен немедленно принять ряд мер для решения столь сложной проблемы.

Прежде всего, необходимо четко определить две важные цели решения проблемы: удержание клиента и сокращение убытков. Поскольку компания «Тяньфу» фактически ведет дела исключительно с торговой компанией менеджера Чжана, последняя будет занимать значительную часть коммерческого кредита «Тяньфу», и это является самой головной болью для генерального директора Хуан при решении данной проблемы.

Генеральный директор Хуан должен поручить финансовому отделу составить отчет о дебиторской задолженности компании, то есть о сумме коммерческого кредита, занятого торговой компанией менеджера Чжана у компании «Тяньфу», чтобы точно определить фактический размер проблемы. Это станет основой для принятия дальнейших решений.

Во-вторых, генеральному директору Хуан следует проконсультироваться с профессиональными юристами, чтобы понять, с какими последствиями он столкнется в случае решения проблемы юридическим путём, а также какие действия необходимо предпринять. Поскольку

менеджер Чжан действует весьма искусно, генеральному директору Хуан следует обратиться к опытным специалистам.

В-третьих, генеральный директор Хуан должен принять конкретные меры, чтобы ограничить действия менеджера Чжана. Например, потребовать от менеджера Чжана усилить работу по взысканию задолженности, то есть напрямую сократить коммерческий кредит, контролируемый менеджером Чжаном. Компания должна внедрить новую систему управления клиентами, и генеральный директор Хуан может поручить посетить некоторых важных клиентов.

Поскольку торговая компания менеджера Чжана является типичной «компанией-оболочкой», фактически данные о клиентах, вероятно, находятся полностью в руках сотрудников отдела распределения товаров компании «Тяньфу» или на постоянных отгрузочных пунктах компании. Генеральный директор Хуан должен найти способ собрать соответствующие данные, чтобы получить представление о реальной ситуации с клиентами.

Опираясь на полученные данные о клиентах, генеральный директор Хуан должен лично встретиться с ними, особенно с их реальными владельцами. Судя по сложившейся ситуации, как только генеральный директор Хуан встретится с реальными владельцами клиентов, он фактически установит контроль над ними. У генерального директора Хуана есть три важных преимущества, которых нет у менеджера Чжана.

Во-первых, цены компании «Тяньфу» ниже фактических закупочных цен клиентов, а разница уходит в торговую компанию менеджера Чжана, поэтому у генерального директора Хуан есть ценовое преимущество.

Во-вторых, компания «Тяньфу» контролирует источники поставок продукции, что позволяет ей предоставлять клиентам более качественные услуги.

Третьим преимуществом является то, что компания «Тяньфу» может предложить клиенту более выгодные условия сделки, чем менеджер Чжан, в том числе в плане коммерческого кредита.

В то же время, если руководитель клиента действительно является реальным владельцем, он обязательно проявит сочувствие к положению г-на Хуан и с презрением отнесется к личности менеджера Чжана. Установив прямой контакт и доверительные отношения с клиентом, г-н Хуан может попросить клиента отказаться от дальнейших платежей менеджеру Чжану и перевести долговые отношения на компанию «Тяньфу».

Открытая беседа с менеджером Чжаном

Завершив вышеуказанную работу, генеральный директор Хуан должен своевременно поставить менеджера Чжана перед фактом. Генеральный директор Хуан должен дать понять менеджеру Чжану реальную ситуацию, в том числе то, что компания «Тяньфу» уже установила прямой контакт с клиентом; что ресурсы, которыми располагает менеджер Чжан, весьма ограничены; и что компания «Тяньфу» готова решить проблему с помощью закона.

Генеральный директор Хуан должен четко предложить менеджеру Чжану на выбор два варианта: первый — урегулировать все соответствующие вопросы в соответствии с требованиями компании; второй — решить вопрос в судебном порядке.

Как правило, менеджер Чжан вынужден согласиться только на первый вариант, поскольку компания «Тяньфу» перешла из пассивной позиции в активную. Поскольку потенциал компании «Тяньфу» значительно превосходит личные возможности менеджера Чжана, ему будет трудно принять относительные потери, связанные с судебным разбирательством.

После того как ситуация будет в основном урегулирована, в том числе после того, как компания «Тяньфу» вернет себе клиента и изымет ресурсы компании, незаконно присвоенные менеджером Чжаном, генеральный директор Хуан должен предъявить менеджеру Чжану требование о возмещении ущерба; в этот момент лучше всего решить вопрос судебным путем.

После урегулирования всех вопросов генеральный директор Хуан должен обязательно извлечь уроки из инцидента с менеджером Чжаном: компания ни в коем случае не должна попадать под влияние недобросовестных сотрудников отдела продаж.

[Практические соображения]

Клиенты являются ресурсом компании, а не личной собственностью сотрудников.

При решении проблем следует четко понимать их суть и занимать активную позицию. Пассивность и активность вполне могут поменяться местами.

Использование правовых средств также является важным способом решения управленческих проблем.

5. Долгосрочное развитие или сиюминутная прибыль

«Если контракт с военными принесет более высокую прибыль, то мы должны бороться за него. Я уже вложил в эту компанию большую часть своих сбережений, и доходность в 3 % — это слишком мало. Я надеюсь, что доходность превысит этот показатель», — громко заявил один из акционеров.

«Мы все на это надеемся», — ответил Майин, председатель совета директоров и генеральный директор компании «Майин». Компания «Майин» была основана его отцом, и сейчас он ведет второе общее собрание акционеров после выхода компании на биржу. В зале царила некоторая суматоха, и другой акционер продолжил: «Каким образом вы собираетесь приложить все усилия? В долгосрочной или краткосрочной перспективе? С соблюдением моральных норм или без них? Если бы это был ваш отец, он наверняка сказал бы, что разработка и производство военного снаряжения — это аморально».

«Повторю ещё раз: мы приложим все усилия для управления этой компанией, и я хочу особо подчеркнуть слово „мы“. Политика компании определяется на основе рекомендаций пяти членов исполнительного комитета, представленных совету директоров, а не только моим личным мнением. Остальные члены комитета сейчас стоят здесь со мной на трибуне. Если у вас есть вопросы к ним, задавайте их смело», — сказал Майн.

Долгосрочная исследовательская программа

Руководитель отдела исследований Филипп продолжил: «Я могу сказать так: в самих исследованиях нет ничего аморального или морального. Я считаю, что перед нами стоят чисто коммерческие и технические вопросы, и мы должны сделать выбор между усовершенствованием ракетных двигателей для военных и разработкой водородного топлива, которое позволит нашей компании выйти на рынок военной энергетики».

Один из акционеров спросил: «Почему бы не вести эти два направления деятельности одновременно? У компании „Дженерал Электрик“ есть самые разные направления бизнеса, почему мы не можем поступить так же?»

Майн ответил ему: «Компания General Electric в разы больше нас, и я не хочу заниматься тем, в чём не уверен на сто процентов. Я считаю, что одновременное ведение двух разных видов деятельности — это для нашей компании слишком большая нагрузка, потому что в таком случае нам понадобятся огромные средства, придётся расширять наши исследовательские мощности и нанимать много сотрудников».

Один из акционеров тут же заметил: «Другими словами, хотя номинально вы управляете публичной компанией, на самом деле вы по-прежнему рассматриваете её как семейный бизнес и не готовы идти на риск».

Майн ответил: «Я не могу согласиться с вашим утверждением. Учитывая не самые благоприятные результаты деятельности компании в последнее время, я понимаю ваши опасения. Однако с точки зрения военно-морских сил, они считают, что наши технические показатели вполне приличные. На самом деле мы пользуемся неплохой репутацией в технической сфере, и нам следует бережно сохранять это, а не подвергать риску».

На следующий день после собрания акционеров Майн созвал совещание всех членов исполнительного комитета. Он сказал: «Акционеры, похоже, становятся всё более нетерпеливыми», — и, обратившись к заместителю генерального директора и руководителю производственного отдела Рейнеру, продолжил: «Я полагаю, твоё мнение не изменилось, верно?»

Рейнер ответил: «Да, моё мнение не изменилось. Разработка водородного топлива действительно весьма привлекательна, но это долгосрочный проект. Если мы действительно решимся на это, то должны быть готовы к тому, что в ближайшие несколько лет нас ждут только вложения, а прибыли не будет».

Майн посмотрел на Филиппа и спросил: «А каково ваше мнение?»

Руководитель исследовательского отдела сказал: «Хотя военные заказы приносят высокую прибыль, нам придётся задействовать сто процентов ресурсов всей компании. Военно-морской флот обязательно возьмёт на себя надзор и контроль качества, и в результате мы даже не сможем самостоятельно принимать решения, да и у нас не останется лишнего времени и ресурсов для разработки водородного топлива».

Руководитель отдела маркетинга Хармен поддержал точку зрения Филиппа, сказав: «Я считаю, что в долгосрочной перспективе рынок водородного топлива имеет большой потенциал». Однако финансовый директор Брак полагал, что бизнес с военными позволит компании сразу же получить денежные поступления.

В тот вечер, возвращаясь домой, Майн, сидя за рулем, размышлял: «Какая ирония: когда я сменил отца на посту руководителя компании, я мог принимать любые решения; а теперь я управляю этой публичной компанией на демократической основе вместе с четырьмя опытными коллегами, но в итоге решение всё равно должен принять я».

Однако он понимал, что на самом деле так и не принял окончательного решения: унаследовав от отца очень сильные моральные принципы, он знал, что если бы отец был жив, тот ни за что не согласился бы на то, чтобы компания занималась ракетным бизнесом. Кроме того, одним из противников был и сын Мейна, который сейчас учится в университете и категорически выступает против ядерного оружия.

Но, будучи генеральным директором публичной компании, он должен был принять решение по этому вопросу. Подписание контракта с ВМС могло бы улучшить финансовое положение компании, но как долго продлится такая ситуация? Количество подводных лодок ограничено, а количество ракет для них — тем более; что будет после истечения срока контракта? К тому же у компании «Майн» нет других технологий для освоения других рынков.

Рынок водородного топлива в долгосрочной перспективе будет иметь возможности для роста, и даже если в будущем не возникнет дефицита энергии, его цена будет неуклонно расти, однако разработка водородного топлива сложнее, чем создание ракетных двигателей. Если принять контракт с военными, компании «Майн» придётся временно отложить разработку водородного топлива, и к моменту окончания контракта конкуренты, возможно, уже опередят её.

Что должна сделать компания «Майн», чтобы обеспечить себе максимальную выгоду?

Хватит ли у компании «Майн» мужества поступить правильно и твердо верить, что ее действия принесут компании наибольшую выгоду? Если бы компания «Майн» находилась в крайне тяжелом финансовом положении, ей пришлось бы принять контракт с ВМС, чтобы быстро выбраться из затруднительного положения, но в этом случае ситуация обстоит иначе: проблема заключается в слишком низкой прибыли компании, а не в том, что она стоит на грани выживания.

Поэтому ему следует сконцентрировать имеющиеся ресурсы компании на разработке долгосрочных технологий водородного топлива. Хотя это приведет к снижению текущей прибыли или даже к ее полному отсутствию, компании все равно следует пойти на этот шаг.

Акционеры действительно немного в панике, но если компания «Майн» сможет должным образом пообщаться с ними и объяснить, что после тщательного анализа она решила инвестировать в более перспективные проекты, то их отношение будет положительным.

Сохранение полной занятости

В интересах долгосрочного развития компании «Майн» должна приложить все усилия для сохранения рабочих мест сотрудников. Хотя в этом случае этот вопрос не затрагивается, он вызывает серьезную озабоченность у многих людей.

Многие компании думают только о краткосрочных целях и никогда не задумываются о будущем, в результате чего, как только краткосрочные цели исчезают, они обнаруживают, что вынуждены уволить большое количество сотрудников.

Компания «Майн» должна четко различать, что является необходимым, а что — срочным. В этом случае под «срочным» подразумевается использование всех возможных способов для увеличения прибыли; такие меры, как правило, очевидны, и контракт с ВМС на первый взгляд действительно выглядит весьма привлекательным.

Однако производство ракетных двигателей не решает никаких проблем — оно лишь временно смягчает долгосрочные трудности компании, но при этом может усугубить их, поскольку, когда «Майн» сосредоточит все имеющиеся ресурсы на ракетных двигателях, разработка технологий водородного топлива будет отложена в долгий ящик, и поэтому по окончании контракта с ВМС у компании не останется ничего.

Однако это не означает, что «Майн» должна полностью отказаться от ракетной программы: она может предоставить свои технологии в области водородного топлива другим компаниям, продать их или оставить у себя и найти одну-две компании для совместного создания новой компании. Поскольку «Майн» пользуется значительной репутацией в технологической сфере, это поможет компании наладить сотрудничество с другими партнерами.

Коммерциализация промежуточных результатов исследований

Майн может собрать менеджеров по финансам, маркетингу и другим направлениям, сформировав группу для поиска соответствующих возможностей. Хотя водородное топливо — это долгосрочный проект, это не означает, что в краткосрочной перспективе невозможно создать реальные продукты на основе уже разработанных технологий. Он должен потребовать от всех участников этой работы как можно скорее вывести на рынок соответствующие продукты и дать им понять, что стоит учитывать даже самые незначительные идеи — компания должна коммерциализировать результаты научных исследований.

Даже если это не удастся, это не имеет значения; гораздо важнее то, что неудача — не беда, ведь успех во многих делах рождается из множества мелких ошибок.

Наряду с реализацией долгосрочных планов компания «Майн» должна также по возможности искать краткосрочные возможности, из которых она сможет извлечь много полезного опыта.

Кроме того, «Майн» должна поручить руководителям отделов маркетинга и исследований, а также их менеджерам, и даже привлечь внешних экспертов, проанализировать, насколько все возможные краткосрочные цели согласуются с долгосрочными, и потребовать от них представить отчет в течение полугода — в любом случае, реализация этого долгосрочного плана займет довольно много времени.

Совместное рассмотрение долгосрочной стратегии, краткосрочных возможностей развития и вопроса о «ракетном ускорителе» может привести к результатам, которые окажутся лучше и быстрее, чем могут себе представить как компания «Майн», так и её акционеры.

[Размышления об операционной деятельности]

Временные крупные сделки могут снять давление с компании, но не решают её фундаментальных проблем.

Результаты научных исследований необходимо коммерциализировать, причём лучше всего — поэтапно. С одной стороны, это позволит получать прибыль, а с другой — усовершенствовать научно-исследовательские программы.

Долгосрочная стратегия должна сочетаться с краткосрочными мерами: ни одна компания не сможет развиваться, сосредоточившись исключительно на долгосрочных целях и отказавшись от краткосрочной выгоды.

6. Отражение реальной мощи: следует ли создавать множество «пустых» компаний?

Компания «Наньхуа» недавно обрела заметное преимущество в условиях жесткой рыночной конкуренции, и вопрос выживания предприятия уже не стоит — на повестку дня генерального директора г-на Вэя вышел вопрос развития. «Наньхуа» фактически является частным предприятием, и, несмотря на завоеванное на рынке преимущество, существующий бизнес не имеет большого потенциала для роста. Развитие с помощью традиционной стратегии расширения масштабов деятельности затруднительно, поэтому важную роль играет стратегия диверсификации.

Сегодня генеральный директор Вэй созвал руководителей компании для обсуждения вопросов развития.

«Компания должна использовать имеющиеся ресурсы для ведения разнообразной деятельности», — сказал заместитель генерального директора Ли. «Наши годовые расходы на представительские цели составляют примерно 400 000 юаней, поэтому мы вполне можем заняться ресторанным бизнесом».

«У компании более 20 автомобилей, и ежегодные расходы на ремонт и топливо немалые. Нам следует открыть собственную ремонтную мастерскую и построить автозаправочную станцию. Ведь не стоит тратить деньги на посторонних», — сказал менеджер производственного отдела Сунь

«Сейчас рекламный бизнес процветает, у компании тоже немало рекламных заказов в год, поэтому нам следует создать собственную рекламную компанию», — поддержал его менеджер финансового отдела Лю.

«Кроме того, планируется перенести офис компании в центр города, и мы должны воспользоваться этой возможностью. Помещение, которое мы найдём, должно позволять не только вести офисную деятельность, но и заниматься разнообразными видами бизнеса», — с энтузиазмом добавил генеральный директор Вэй.

«Позволю себе высказать личное мнение», — сказал менеджер отдела планирования У. «Упомянутые только что проекты по диверсификации — на самом деле это пустые оболочки компаний, которые, помимо ведения дел нашей компании, вряд ли смогут чего-то добиться. Если не все пойдет как надо, они могут стать обузой для компании».

Генеральный директор Вэй, услышав это, немного недовольно нахмурился. Он считал, что компания должна демонстрировать свою мощь. На его визитной карточке была указана только одна компания, что едва ли отражало её реальный потенциал. Если открыть ещё несколько компаний, то компания станет целой корпорацией, и только тогда она будет выглядеть по-настоящему сильной.

По окончании собрания генеральный директор Вэй поручил заместителю генерального директора Ли оформить лицензию на ведение бизнеса и приступить к подготовке открытия входящих в группу компаний: ресторанный бизнеса, авторемонтной мастерской, автозаправочной станции и рекламного агентства.

Благодаря поддержке существующей компании все формальности были оформлены очень быстро, а визитная карточка генерального директора Вэя стала складной — на ней он фигурировал как генеральный директор пяти компаний, чем он остался весьма доволен.

«Пустая» диверсификация стала обузой для компании

Новым офисом компании стало двухэтажное здание. Генеральный директор Вэй решил обустроить первый этаж под ресторан, где планировалось проводить все деловые приемы компании, а также обеспечивать сотрудников обедами; конечно, ресторан также был открыт для внешних посетителей.

Через несколько месяцев г-н Вэй обнаружил, что, за исключением автозаправочной станции, которая удерживалась на плаву, остальные новые компании работали в убыток.

Первоначально планировалось, что ресторан компании, опираясь на 400 тысяч, выделенных на представительские расходы, точно не будет убыточным.

На самом деле, из-за невысокого уровня ресторана подавляющая часть корпоративных мероприятий компании проводилась в более престижных заведениях; кроме того, из-за неудачного расположения ресторана, помимо обеспечения сотрудников обедами, у него не было других источников дохода.

То же самое касалось и рекламного агентства. Так называемое рекламное агентство представляло собой бывший отдел планирования: помимо двух офисных кабинетов в нём работало всего несколько человек, которые, помимо выполнения рекламных заказов компании, не имели ни сил, ни возможностей для ведения внешней деятельности.

Что касается авторемонтной мастерской, то, помимо обслуживания собственной компании, у неё практически нет внешних заказов.

Помимо того, что инвестиции в эти недавно открытые компании в размере 500 000 юаней так и не окупились, головной офис ежемесячно вынужден брать на себя расходы в размере почти 100 000 юаней. Генеральный директор Вэй, чувствуя сильное давление, пригласил менеджера У из отдела планирования для обсуждения ситуации.

«Реализация стратегии диверсификации не заключается в том, чтобы просто открывать компании, не имеющие рыночной базы, — сказал менеджер У. — Несколько компаний, открытых в этом году, по сути, являются расширением существующих функциональных подразделений компании или даже просто сменой вывески. Это не стратегия диверсификации, а попадание в ловушку модели «малое, но всеобъемлющее».

«Новые инвестиционные проекты обязательно должны иметь рыночную основу, и только при наличии у компании достаточных ресурсов — таких как кадры и капитал — у них есть шанс на успех. Реальные возможности компании не измеряются наличием нескольких пустых оболочек», — продолжил менеджер У.

«Сейчас все эти компании работают в убыток. Как, по-вашему, поступить?» — спросил генеральный директор Вэй.

«Я считаю, что нужно анализировать каждую ситуацию отдельно», — ответил менеджер У. «Что касается автозаправочной станции, то, учитывая её удачное расположение, следует увеличить инвестиции — с прибылью не должно возникнуть проблем. Что касается ресторана, посмотрите, можно ли сдать его в аренду; остальные компании лучше закрыть и вернуть часть ресурсов».

«В любом случае, одно нужно четко понимать», — продолжил менеджер У: «Вновь открытые компании должны быть отделены от существующих предприятий и не могут существовать за счет финансовой поддержки старых компаний».

После ухода менеджера У генеральный директор Вэй так и не смог принять окончательного решения. Расширение масштабов компании всегда было главной целью генерального директора Вэя. Его прежний бизнес на самом деле был гораздо сложнее, чем деятельность этих новых компаний, и ему удалось добиться успеха. Почему же при благоприятных условиях все новые компании потерпели неудачу? Неужели развитие действительно настолько сложно?

Развитие — важная задача для предприятий, достигших этапного успеха, особенно после того, как прежний бизнес вступает в стадию зрелости. Как правило, предприятие должно под-

держивать определённый темп развития, чтобы удовлетворить внутренние потребности компании.

Сотрудники компании по мере увеличения стажа работы неизбежно рассчитывают на повышение заработной платы и продвижение по службе. Единственная стратегия решения этой проблемы — развитие. Только развиваясь, компания может на основе поддержания определенной прибыли повышать доходы сотрудников и предоставлять больше возможностей для карьерного роста. Именно поэтому развивающаяся компания обладает большой привлекательностью для сотрудников.

Устранение неэффективных инвестиционных проектов

Поскольку существующий бизнес компании «Наньхуа» вступил в фазу зрелости, возможности для расширения за счет увеличения масштабов текущей деятельности, по-видимому, ограничены, поэтому стратегия диверсификации должна стать разумным выбором для компании «Наньхуа». Однако компания «Наньхуа» допустила ошибку, стремясь к развитию ради самого развития, что привело к тому, что сейчас она оказалась в затруднительном положении.

Сейчас генеральному директору Вэю следует принять предложение менеджера У из отдела планирования и провести реорганизацию вновь открытых компаний. При этом нельзя применять универсальный подход. В компании, способные приносить прибыль, необходимо назначить компетентных сотрудников и увеличить инвестиции, чтобы они стали полноценными предприятиями, а не просто вспомогательными подразделениями головной компании; в отношении компаний, у которых действительно отсутствует рыночная основа, следует принять решительные меры, поставив во главу угла избавление от этого бремени, а во-вторых — максимально возможный возврат ресурсов.

Поскольку стратегия диверсификации компании в этом году фактически закончилась провалом, генеральный директор Вэй столкнется с тремя проблемами.

Во-первых, фактические убытки компании составят около 1 миллиона юаней. Для такой компании, как компания генерального директора Вэя, это, хотя и не подорвет её фундамент, всё же является огромной потерей. Поэтому генеральному директору Вэю следует принять соответствующие меры, чтобы не допустить утяжеления положения головной компании и возникновения рыночных рисков. Необходим определённый период передышки, чтобы компенсировать убытки от ошибочных решений и накопить новые ресурсы.

Во-вторых, цель диверсификации, которую генеральный директор Вэй преследовал в этом году, с одной стороны, заключалась в развитии предприятия, а с другой — в поощрении сотрудников. Ведь в ходе прошлогодней борьбы за рынок сотрудники компании, несомненно, приложили значительные усилия. Признав ошибочность решения о диверсификации в этом году и проведя реорганизацию, генеральный директор Вэй столкнется с конкретными кадровыми вопросами, а именно с тем, как поступить с генеральными директорами ликвидируемых компаний.

Оптимальным решением будет передача существующих компаний в подряд действующим генеральным директорам на льготных условиях.

В-третьих, и это самый важный вопрос: как же компания будет развиваться дальше? Помимо извлечения уроков из ошибок этого года, генеральный директор Вэй должен разработать правильную стратегию развития. Анализ данного случая показывает, что компании не хватает четкого направления развития и талантливых кадров; в том числе менеджер У из отдела планирования не является идеальным кандидатом (если бы он действительно обладал необходимыми способностями, то в начале года предложил бы правильные проекты развития, а не просто выступал против неудачных инвестиционных проектов).

Генеральный директор Вэй должен выйти за пределы существующего круга и искать новые инвестиционные проекты и талантливых специалистов в более широком масштабе. Имеющиеся у генерального директора Вэя ресурсы для развития включают определенные финан-

совые средства и персонал с определенным опытом работы; при наличии хорошего инвестиционного проекта вероятность успеха все же довольно высока.

Прагматичное развитие

Развитие компании «Наньхуа» является необходимым, и, поскольку существующий бизнес уже вступил в фазу зрелости рынка, для развития следует применять стратегию диверсификации — в этом генеральный директор Вэй не ошибается; однако диверсификация, заключающаяся в простом расширении существующих функциональных подразделений компании, является ошибкой. Многие китайские предприятия страдают от подобного порока: ни форма «маленький, но всеобъемлющий», ни форма «большой, но всеобъемлющий» не соответствуют требованиям общественного разделения труда, и такие дочерние предприятия, как правило, вынуждены полагаться на финансовую поддержку головного офиса, чтобы выжить.

Генеральный директор Вэй должен понимать одно: стратегия диверсификации компании «Наньхуа» на самом деле не связана с существующим бизнесом и должна реализовываться совершенно по-новому. Помимо предоставления финансирования и надлежащей кадровой поддержки, все остальные аспекты должны быть полностью независимыми. Для реализации эффективной стратегии диверсификации генеральный директор Вэй должен опираться на следующие основы: во-первых, это инвестиционные проекты, имеющие рынок сбыта; во-вторых, компания «Наньхуа» должна быть способна преодолеть барьеры при входе в новую сферу деятельности, включая профессиональные знания и кадры, финансирование, подходящих руководителей, а также наличие реалистичного плана; в-третьих, поскольку ни генеральный директор Вэй, ни нынешний персонал компании «Наньхуа» не очень хорошо разбираются в новой сфере деятельности («другая отрасль — как другая гора»), необходимо полностью передать ответственность генеральному директору; однако это одновременно поднимает вопрос о контроле над новым направлением бизнеса, который генеральный директор Вэй должен решить, иначе в развитии нового направления возникнет множество проблем.

В бизнесе любой успех является лишь этапным достижением; предстоит генеральному директору Вэю ещё долгий путь, и он не должен обременять себя лишними переживаниями из-за сиюминутных успехов или неудач. После устранения последствий неудачных инвестиционных проектов генеральному директору Вэю следует уделить первостепенное внимание повышению собственного уровня знаний. Китайские предприятия являются типичными «предприятиями талантливых руководителей»: уровень развития компании напрямую зависит от уровня профессионализма генерального директора.

[Практические соображения]

Развитие предприятия не может идти по пути «мало, но все».

Неудачные инвестиционные проекты следует своевременно ликвидировать.

Диверсификация должна быть прагматичной, а не коммерческим риском.

Глава 3.

Что такое управление на основе опыта

7. Личные качества партнера также являются одним из важных факторов сотрудничества

Компания «Йонгу» была основана 25 лет назад и в то время представляла собой лишь небольшой завод. Позже она приобрела профессиональные навыки в области производства стальных листов и начала изготавливать архивные шкафы, а также другие металлические изделия для офиса. Постепенно офисное оборудование стало её основной продукцией. Однако в течение последних шести лет прогресс в технологиях производства офисного оборудования поставил будущее компании под угрозу, а ограниченные финансовые возможности и ресурсы на исследования и разработки ещё больше ухудшили её положение.

Например: компания использовала импортные комплектующие для сборки мини-компьютеров, которые продавались на рынке, но ее руководство считало, что разработать текстовый процессор им просто не по силам.

Когда компания «Йонгу» стояла перед выбором, компания «Глобал Дейта Процессинг» предложила решение, которое очень заинтересовало генерального директора Фу Цзюня. Это был идеальный способ решить задачу модернизации и диверсификации бизнеса, но Фу Цзюнь столкнулся с моральной дилеммой.

Решение проблем компании

Генеральный директор компании «Глобал Дейта Процессинг» Ся Гожун объяснил Фу Цзюню, что «Глобал» намерена приобрести доли участия в некоторых отечественных компаниях, а затем приложить все усилия, чтобы предоставить этим компаниям самые современные технологии. Он сказал: «Таким образом, мы не только сможем занять более высокую долю рынка, но и повысим социальный статус нашей компании. А компании, уступающие доли участия, в свою очередь получают передовые технологии и значительные финансовые средства. Это выгодно для обеих сторон».

Затем они обсудили план, согласно которому компания «Юнгу» должна была уступить «Глобал» 45 % акций, причём «Глобал» в течение трёх лет оплатит часть акций наличными, а остальную часть — новыми технологиями.

Выслушав это, Фу Цзюнь изо всех сил сдерживал волнение. Он надеялся, что компания «Глобал» увеличит долю оплаты наличными, и, судя по всему, это совместное предприятие было готово пойти на это. Для Фу Цзюня эта сделка могла бы решить сразу множество проблем компании «Йонгу».

Ся Гожун продолжил: «Однако есть ещё один вопрос: знаете ли вы, что ваш финансовый менеджер Фэн Сяодун раньше работал в нашей компании?»

Фу Цзюнь кивнул, давая понять, что знает.

«А ты проверял его предыдущие данные?» — спросил Се Горун.

Фу Цзюнь ответил: «Конечно, проверял. Но вы же должны понимать: ваша компания не раскрывает никакой информации, кроме дат приёма на работу и ухода, а также его должности. Но, несмотря на это, я всё равно очень рад, что мы наняли Фэн Сяодуна. Он привлек для нашей компании немало средств, благодаря чему наша продукция не отстаёт от времени. Думаю, во всей компании не найдётся и двух-трёх человек, способных на такое».

Ся Гожун помолчал, а затем сказал: «Компании „Глобал“ не требуется управление денежными средствами, особенно крупными суммами. Изначально мы хотели, чтобы он уволился именно из-за того, что он присвоил служебные средства. Если он останется в вашей компании, то, боюсь, о нашей сделке не может быть и речи».

Судя по тому, как Фу Цзюнь наблюдал за Фэн Сяодуном, он не очень верил, что это правда. Но после 24 часов тщательного размышления Фу Цзюнь наконец вызвал этого финансового менеджера в свой кабинет и спросил, правда ли это.

Фэн Сяодун ответил: «Это зависит от того, с какой точки зрения вы смотрите на этот вопрос. Да, я действительно одолжил у компании «Глобал» некоторую сумму, но я полностью её вернул, и в то время я также сообщил об этом руководству компании. Я просто использовал эти деньги, чтобы справиться с тяжёлым семейным бременем, возникшим в результате непредвиденных обстоятельств».

Призыв к Се Гожуну сохранять беспристрастность и проявлять великодушие

Нынешняя позиция Ся Гожуна не позволит этим двум компаниям поддерживать дружеские отношения. То, что Ся Гожун и его коллеги тогда решили не передавать Фэн Сяодуна в полицию, а сейчас занимает прямо противоположную позицию, действительно очень странно, и Фу Цзюнь должен откровенно рассказать об этом Ся Гожуну.

Фу Цзюнь, возможно, пересмотрит свои методы проведения собеседований, поскольку очевидно, что в то время он не задал вопросов по этому поводу, а Фэн Сяодун сам об этом не рассказал. По логике вещей, учитывая, что информация, предоставленная компанией, в которой ранее работал Фэн Сяодун, была весьма ограниченной, Фу Цзюнь должен был задавать более подробные вопросы во время собеседования.

В таких условиях ни у Фу Цзюня, ни у кого-либо другого нет оснований упрекать Фэн Сяодуна в том, что он тогда не рассказал по собственной инициативе о «заимствовании» государственных средств. В то же время Фу Цзюнь, вероятно, уже осознал, что Ся Гожун — человек, с которым довольно сложно иметь дело. Фу Цзюнь должен был лично выяснить у Се Горуна, остаются ли у Фэн Сяодуна какие-либо претензии; если бы их не было, Фу Цзюнь мог бы постараться убедить Се Горуна в том, что его требования крайне несправедливы. Такой подход позволил бы определить, обладает ли Се Горун чувством справедливости и способен ли он проявить великодушие; если бы убеждение не возымело действия, то я бы посоветовал Фу Цзюню лучше поискать других партнеров.

[Практические соображения]

Личные качества партнера являются одним из важных факторов сотрудничества.

Компания должна защищать своих лучших сотрудников.

Не привязываться к прошлым ошибкам — важный принцип, особенно если эти ошибки были оправданы обстоятельствами.

8. Предприятие должно готовиться к будущему

Новые продукты требуют совершенно новых маркетинговых ресурсов и возможностей

Если компания намерена диверсифицировать свою деятельность, ей необходимо не только изменить ассортимент продукции, но и переориентироваться на новые целевые рынки и каналы сбыта — именно это следует учитывать компании «Тенда» при реализации нового инвестиционного плана. Ассортимент продукции компании «Тенда» не слишком широк, к тому же у нее недостаточно опыта в разработке и продаже новых продуктов, что также является неблагоприятным фактором при осуществлении новых инвестиций. Вывод на рынок новых продуктов означает переход от чистого продажи товаров к «продаже идей», что одновременно влечет за собой изменение устоявшихся представлений и поведения покупателей. Подготовка к продаже новых продуктов, несомненно, потребует значительных затрат времени и средств, а также усилий по изучению различных техник продаж; эти затраты будут гораздо выше, чем при продаже таких широко известных и находящихся в стадии зрелости продуктов, как пылесосы.

Учитывая все эти факторы, можно сделать вывод, что если новый инвестиционный план будет реализовываться в рамках структуры материнской компании, вероятность его успеха не превысит 20%; кроме того, новый продукт совершенно не связан с существующими продуктами, и его запуск не только не поможет решить проблемы, связанные с существующими продуктами, но и потребует от руководства дополнительных усилий по управлению.

Кроме того, материнской компании потребуется вложить средства и предоставить другие ограниченные ресурсы. Конечно, это не означает, что новый продукт не имеет ценности: результаты маркетингового исследования, проведенного генеральным директором Фан, а также тот факт, что Чэнь и его коллеги намерены приобрести дочернюю компанию, свидетельствуют о том, что этот новый инвестиционный проект действительно имеет ценность. Однако для обеспечения успеха проекта лучше отделить его от материнской компании и реализовывать в меньших масштабах и с большей гибкостью.

Приобрести бизнес, который вас устраивает

Чэнь и его команда должны выкупить всю дочернюю компанию и разорвать связи с материнской компанией. Средства можно получить за счет кредита, что увеличит шансы нового продукта на успех. Кроме того, покупку можно осуществить в рассрочку: Чэнь и его команда будут управлять дочерней компанией, материнская компания не будет вмешиваться в её дея-

тельность, но дочерняя компания должна будет ежегодно выплачивать материнской компании определённую сумму наличными, полностью погасив все затраты в течение нескольких лет, после чего дочерняя компания перейдёт в собственность Чэня и его команды. С точки зрения компании «Тенда», вышеупомянутый вариант решения может смягчить возникшую в компании нехватку средств, что позволит ей сосредоточить усилия на решении коренных проблем. Если компания продолжит заниматься производством пылесосов, то, несмотря на многолетние усилия, генеральный директор Фань по-прежнему не сможет остановить постепенное сокращение доли рынка и прибыли, и компании «Тенда», возможно, придется искать нового генерального директора. Кроме того, они могут найти руководителя, специализирующегося на стратегическом планировании, чтобы спасти сложившуюся ситуацию.

Первый вариант решения основан на анализе с точки зрения компании и предполагает отказ от нового проекта наиболее выгодным способом. Однако генеральный директор Фан с оптимизмом смотрит на новый продукт и не хочет собственными глазами наблюдать, как этот многообещающий проект заканчивается на полпути, но у него нет выбора: он вынужден направлять свои усилия на существующие продукты, причем на те, которые, по его мнению, безнадежны; Председатель совета директоров не доверяет его способности принимать решения и не поддерживает новый проект, поэтому сейчас — идеальный момент для ухода генерального директора Фанга с должности. Чэнь и его коллеги обладают глубокими профессиональными знаниями, но не имеют опыта в области управления, и, возможно, они с радостью примут генерального директора Фанга в свою команду.

Конечно, в нашем анализе не учтены возраст г-на Фан, его финансовое положение, психологическое состояние, привязанность к компании «Тенда», а также его отношение к переменам и т. д. Если бы г-н Фан принимал решение самостоятельно, он наверняка не забыл бы учесть все эти факторы.

[Практические соображения]

Новые продукты требуют новых маркетинговых ресурсов и компетенций, которые, как правило, превышают первоначальные оценки.

Не стоит заниматься работой, если руководитель не видит в ней перспектив.

После того как основной продукт компании вступает в фазу зрелости, следует заранее приступить к разработке новых продуктов и рынков.

9. Внедрение CIS в компании не должно сводиться к пустой формальности

Вчера генеральный директор компании Фэн Сяовей, участвуя в дружеской встрече, услышал, как руководители других компаний, присутствовавшие на мероприятии, с большим энтузиазмом обсуждали систему CIS. Поскольку он ранее не сталкивался с CIS, он не присоединился к разговору, как обычно, а просто сидел в стороне и молча слушал. Генеральный директор Фэн не совсем понимал некоторые термины, которые они употребляли, и стеснялся задавать подробные вопросы, но почувствовал, что эти руководители проявляют большой интерес к CIS, словно это панацея для повышения конкурентоспособности предприятия.

Знакомство с CIS

Сегодня, как только он пришел в офис, генеральный директор Фэн поручил секретарю вызвать менеджера отдела планирования Лю Мина немедленно в свой кабинет. Как только Лю Мин вошел в кабинет, генеральный директор Фэн спросил: «Лю Мин, ты знаешь, что такое CIS?»

Лю Мин на мгновение озадачился — он не ожидал, что генеральный директор Фэн вдруг заговорит о CIS. Но вскоре он оправился от неожиданности и ответил: «Конечно, знаю. CIS — это система корпоративной идентификации. Генеральный директор Фэн, почему вы вдруг заговорили об этом?»

«Дело в том, что вчера я слышал, как руководители других компаний упоминали о CIS; они проявили к ней большой интерес, поэтому я решил разобраться в этом вопросе», — пояснил генеральный директор Фэн. «Пожалуйста, объясните мне это подробнее».

«Это замечательно!» — радостно воскликнул Лю Мин. «Наш отдел планирования как раз готовит отчет о внедрении CIS в нашей компании. То, что вы готовы поддержать эту инициативу, стало для меня настоящей неожиданностью».

«CIS — это аббревиатура от английского термина „корпоративная идентификационная система“, цель которой — решить проблему чрезмерной конкуренции на рынке со стороны аналогичных предприятий и продуктов, из-за которой потребители не могут эффективно распознавать конкретные компании. CIS использует системный подход, чтобы выделить имидж конкретной компании среди множества конкурентов и тем самым повысить её конкурентоспособность на рынке. В то же время CIS — это наука о решении проблем в компании, которая позволяет устранять различные внутренние препятствия для развития, оптимизировать имеющиеся ресурсы и укреплять сплочённость сотрудников. Одним словом, CIS — это современный подход к ведению бизнеса», — красноречиво говорил Лю Мин.

«CIS состоит из трёх систем: MIS, BIS и VIS...», — продолжил Лю Мин, но его прервал генеральный директор Фэн.

«Вы говорите слишком быстро, я не успеваю следить за вашими мыслями. Давайте так: просто объясните мне, что нужно делать?» — сказал господин Фэн.

«Что делать? Вы имеете в виду, как внедрить CIS?» — спросил Лю Мин.

«Да, именно о том, как наша компания будет использовать CIS», — ответил господин Фэн.

«Этот вопрос сложно объяснить в двух словах», — немного помедлив, сказал Лю Мин: «Внедрение CIS — сложный процесс, в некоторых зарубежных компаниях на это обычно уходит несколько лет».

«Так долго?» — не поверил генеральный директор Фэн и сказал: «Вчера я слышал, как генеральный директор Лю говорил, что их компания справилась всего за три месяца. По моему, он говорил, что достаточно просто найти рекламное агентство, и это не будет стоить много денег».

«Не может быть», — не поверил и Лю Мин, но, подумав, добавил: «Они, наверное, просто провели несложный дизайн визуального образа, а это не настоящая система корпоративного стиля».

«Давайте так, Лю Мин», — генеральный директор Фэн, решив самостоятельно разобраться в CIS, обратился к Лю Мину: «Найдите мне две книги по CIS, я сначала изучу материал, а потом мы сможем общаться на одном языке».

Лю Мин очень быстро принес генеральному директору Фэну две книги по CIS. Прочитав их, генеральный директор Фэн ещё больше убедился, что CIS будет очень полезен для его компании, но, судя по тому, что было написано в книгах, внедрить его в своей компании будет довольно сложно.

Поразмыслив несколько дней, генеральный директор Фэн решил заглянуть в компанию генерального директора Лю, чтобы посмотреть, как тот это делает.

Генеральный директор Лю выслушал, зачем пришёл генеральный директор Фэн; одновременно он достал из шкафа толстый том и сказал: «На самом деле CIS — это очень просто. Я тоже услышал об этом от друзей, решил, что это неплохо, и сделал систему по их образцу. Посмотрите на CIS моей компании».

Красивый справочник по CIS

Генеральный директор Фэн взглянул на него — это действительно был набор красивых дизайнерских чертежей, но они показались ему знакомыми, очень похожими на материалы

другой компании, и он спросил: «Старый Лю, вы разве не взяли эту систему CIS у генерального директора Ли?»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.