

Глава 10

Я впервые пересекаю Атлантический океан в первом классе. Мне как исполнительному вице-президенту по должности положено летать первым классом, но в прошлом году у меня просто не было необходимости летать в Европу. Собственно говоря, я считаю, что и сейчас в этом нет никакой нужды. Если бы у меня был выбор, я бы и 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 директоров хочет продемонстрировать Уолл-стрит, что у них есть план решительных действий. Чепуха. Они даже не знают, что будут делать с деньгами, которые получают от продажи компаний.

И человек, стоящий за всем этим никчемным шоу, Труман, сидит сейчас рядом со мной в большом кожаном кресле первого класса, в таком большом, что в нем вполне могут уместиться два человека. Это самое дорогое кресло в мире: семь часов сидения в нем стоит больше трех тысяч долларов.

Начинают подавать ужин. Посмотрели бы вы на этот выбор закусок! Гусиный печеночный паштет, омары, черная икра. Вам приходилось заказывать черную 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 не бог весть что. 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. Возможно, в прошлом месяце они закрыли одну фирму и продали еще две.

— А почему ты спросил? — поднимает он глаза от консоле.

Вот это было ошибкой. Самолет болтает, и 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 дел 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 то же 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 нами 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 компанию?

— 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 фирмы существуют для того, чтобы делать деньги? Они

концентрируют свое внимание на производстве, себестоимости, стратегиях, но слишком часто забывают, что все это только средства, не цель. Возьми, к примеру, UniCo. Знаешь, сколько времени ваше руководство ведет себя так, будто целью UniCo является обеспечение 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 смотрел ваш прогноз на этот год. Для того чтобы защитить ценность денег с учетом всех рисков, мы должны инвестировать только в те фирмы, которые реально могут приносить 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 вмешиваться. 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 директором 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 речь идет о защите неверного решения, — тщательно подбираю слова я. — Мне нечего защищать. Я не принимал участия в решении диверсифицировать компанию. И все же я считаю, что продавать мои фирмы — это неправильно.

— Почему?

— Потому что мы имеем дело не только с деньгами. Мы имеем дело и 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 вся 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 защищаем 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 все стороны. 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, соглашаясь со мной.

— Для того чтобы защитить интересы акционеров, вы настаиваете на продаже диверсифицированных фирм.

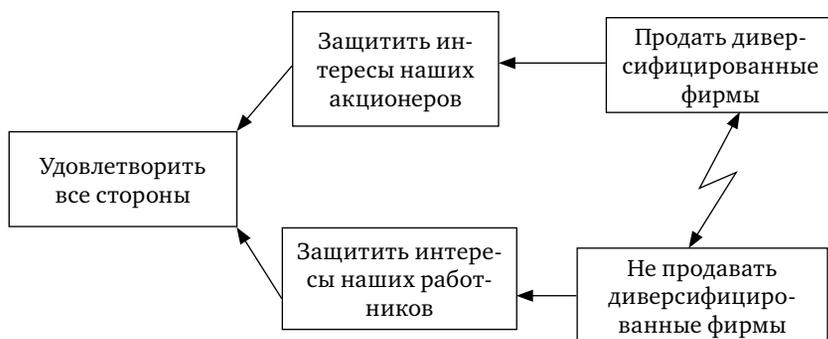
— А ты не согласен?

— 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 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, а 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, на прогноз, и они дают вам ответ. Недостаточно денег сейчас и в будущем — продать. Неудивительно, так как вы смотрите только на одну часть уравнения, что, собственно, и ожидаемо. Это нормально, это компенсируется самими работниками и профсоюзами, которые смотрят на другую часть 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 части 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 уверенность в завтрашнем дне, что бы мы, руководство, ни обещали. Они все чаще требуют ознакомления с нашими инвестиционными планами прежде, чем соглашаются даже обсуждать возможные уступки со своей стороны.

Он переводит глаза с «тучи» на меня и говорит:

— В нашем случае, я думаю, это легко.

— Легко что?

— Думаю, легко дать ответ, почему мы должны продать твои фирмы. Подожди, не перебивай, дай мне закончить. Послушай, ты знаешь, каков 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 наверняка последует новый спад. Последний спад чуть не поставил UniCo на колени. У нас больше нет резервов, чтобы выдержать еще один спад. И я не думаю, что можно рассчитывать на то, что мы создадим такой резерв в настоящий относительно благополучный период. Никто не знает, сколько времени он продлится. К тому же мне все говорят, что на подъеме сделать деньги будет непросто, что продолжается давление рынка в сторону снижения цен.

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 UniCo, то все равно пришел бы к тому же выводу: мы должны продать какую-то часть, чтобы защитить оставшихся. И диверсифицированная группа — единственный выбор. Мы должны защитить центральное направление.

— Но почему нужно продавать ее 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 группу 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, 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, скрывающихся за стрелками, для того чтобы устранить конфликт.

— Что ты имеешь в виду?

Иона утверждал, что можно разбить любую «тучу». Но он ошибается. Если бы я мог найти способ устранить этот конфликт, мне бы не пришлось продавать мои фирмы. Теперь же, 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, то есть способ, который позволит им продавать намного больше продукции без увеличения операционных расходов, тогда «туча» разбивается. Нам не надо будет 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 устранить, на практике нам приходится с ним жить. Да, хорошая теория — это одно, а жесткая реальность — совсем другое.

Я вынужден с ним согласиться.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks